

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

VPLIV PSIHOLOŠKE POGODBE NA  
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V ČASU  
GOSPODARSKE KRIZE

LADISLAVA NASTRAN

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VPLIV PSIHOLOŠKE POGODBE NA  
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V ČASU  
GOSPODARSKE KRIZE

Ladislava Nastran

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

Diplomska naloga v prvem delu obravnava teorijo, povezano z gospodarsko krizo. Opisuje cikle in teorije gospodarskih kriz, predstavi simptome, vzroke in povode za nastanek. V nadaljevanju so predstavljeni pomen, vloga in prednosti psiholoških pogodb, njihova vsebina in primerjava s pravno pogodbo o zaposlitvi. Opisane so oblike psiholoških pogodb in pomen poznavanja psihološke pogodbe posameznika pri sestavi projektnih timov. V zadnjem delu so predstavljeni rezultati ankete, s pomočjo katere se je določilo obliko psiholoških pogodb v izbranem podjetju in ugotovilo, da je sestavljenost delovnih skupin in projektnih timov primerna zahtevam dela.

*Ključne besede:* gospodarska kriza, delovno razmerje, psihološka pogodba, razvoj zaposlenih, motiviranje zaposlenih, timsko delo, sestava delovnih skupin

## **SUMMARY**

In first part of my research work a theory connected to economic crises is described. Cycles and theories of economic crises are mentioned, symptoms and reasons for its formation are introduced. In continuation the main thing and priorities of psychological contracts are described, their content and comparison to law contract (contract of work). Types of psychological contract are described and meaning of understanding and knowledge of this contract by individual employee at composing the project teams. In the last part the results of poll opinion are described. Thru this description the type of psychological contract for chosen organisation was determined and it was found out that composition of working groups and project teams is suitable for this working environment and nature of work.

*Key words:* economic crisis, working relationship, psychological contract, development of employees, motivation of employees, team work, composition of working groups

**UDK:** 658.3:159.9(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Gospodarska kriza .....</b>	<b>3</b>
2.1	Cikli gospodarskih kriz .....	5
2.2	Teorije vzrokov cikličnih nihanj.....	6
2.2.1	Eksogene teorije.....	6
	Teorija o vplivu vremena in sončnih peg .....	7
	Teorija o odkritjih.....	7
2.2.2	Endogene teorije .....	7
	Monetarno kreditna teorija .....	7
	Teorija horizontalno strukturnega ravnotežja.....	7
	Teorija o nezadostni potrošnji in čezmernem varčevanju .....	7
	Teorija čezmernega investiranja .....	8
	Teorija o dohodku.....	8
2.3	Največje svetovne gospodarske krize v preteklosti.....	8
	Svetovna kriza 1873 .....	9
	Črni četrtek .....	9
2.4	Povod, simptomi in vzroki za nastanek krize v podjetju.....	10
2.4.1	Povod .....	10
2.4.2	Simptomi.....	10
2.4.3	Vzroki .....	12
<b>3</b>	<b>Psihološka pogodba.....</b>	<b>15</b>
3.1	Pomen, vloga, prednosti .....	15
3.2	Razmerje med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo.....	17
3.3	Vsebina psihološke pogodbe .....	19
3.4	Oblike in vrste psiholoških pogodb.....	19
3.4.1	Identifikacijska psihološka pogodba .....	21
3.4.2	Kalkulativna psihološka pogodba .....	22
3.4.3	Normativna psihološka pogodba.....	24
3.4.4	Primerjava glavnih značilnosti psiholoških pogodb .....	26
3.5	Oblikovanje timov .....	30
<b>4</b>	<b>Raziskava o pomenu psiholoških pogodb .....</b>	<b>32</b>
4.1	Predstavitev podjetja .....	32
	Proizvodni program.....	33
	Zaposleni .....	33
	Razvojno področje.....	37
4.2	Metodologija raziskave .....	39
4.3	Interpretacija rezultatov.....	39

4.4 Priporočila podjetju .....	44
<b>5 Sklep.....</b>	<b>46</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>49</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1 Primer simptomov krize .....	12
Slika 3.1 Koncept usklajevanja vsebine psihološke pogodbe .....	19
Slika 4.1 Starostna struktura zaposlenih v Domelu, d. d. ....	34
Slika 4.2 Razmerje med številom žensk in moških po starosti v Domelu, d. d. ....	35
Slika 4.3 Število zaposlenih glede na število let delovne dobe .....	35
Slika 4.4 Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Domel .....	36
Slika 4.5 Organizacijska shema v oddelku Razvoj in raziskave .....	37
Slika 4.6 Prevladujoča oblika psihološke pogodbe glede na starost zaposlenih .....	40
Slika 4.7 Prevladujoča oblika psihološke pogodbe glede na delovno dobo zaposlenih ..	40
Slika 4.8 Oblika pogodbe glede na starost zaposlenih .....	42
Slika 4.9 Oblika pogodbe glede na delovno dobo .....	42

## **TABELE**

Tabela 3.1 Lastnosti, prednosti in slabosti .....	26
Tabela 3.2 Razvoj in izobraževanje zaposlenih .....	27
Tabela 3.3 Napredovanje, vodenje, komunikacija .....	28
Tabela 3.4 Kratek pregled karakteristik .....	29

## KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
d. d.	delniška družba
RS	Republika Slovenija
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
UMAR	Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
ZDA	Združene države Amerike
ZDSPDČ	Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa
STA	Slovenska tiskovna agencija
EU	Evropska unija

## 1 UVOD

Znašli smo se v obdobju gospodarske krize. Podobnih kriz je bilo v zgodovini že več in znano je, da se pojavljajo v ciklih. Avtorja Bunc in Tampuš (1990) prvo znanstveno-teoretično vrednost razlage kapitalističnih kriz pripisujeta Karlu Marxu. Navajata tudi teorije vzrokov cikličnih nihanj različnih avtorjev (Hansen, Mitchel, Keynes, Schumpeter ...), ki navajajo različne vzroke za nastanek krize. Na splošno se razdelijo na eksogene in endogene teorije. Prve se nanašajo na vzroke izven gospodarskega procesa (vremenski vplivi in nova odkritja), druge pa vidijo vzroke znotraj gospodarskega procesa (spremembe v gibanju denarja).

Obdobju gospodarske rasti vedno sledi padec. Ti padci so različnih razsežnosti. Prihaja do manjših nihanj, občasno pa do velikih borznih zlomov, ki jih je bilo v zgodovini že kar nekaj. Eden največjih je bil leta 1873 po padcu dunajske borze, kriza pa se je nato razširila po vsej Evropi. »Črnemu četrtku« leta 1929 na newyorški borzi je sledila velika depresija, ki je največja svetovna gospodarska kriza do sedaj (Stojanov 2009). Adamič (1932) opisuje bedo delavcev v Ameriki in Angliji, ki so takrat zaradi pohlepa lastnikov tovarn ostali brez dohodka. Celotne dobičke so razdeljevali, v posodobitev proizvodnje pa niso vlagali. To je pomenilo velik tehnološki zaostanek, kar je povzročilo nekonkurenčnost na trgu. Veliko delavcev je zaradi tega ostalo brez dohodka. Člani pariške skupine (Servan 1981) opisujejo bogatenje Zahoda na račun poceni nafte, kar pa je v letu 1970 pripeljalo v hudo krizo zaradi pomanjkanja te surovine.

Kriza vpliva tudi na gospodarstvo, saj morajo podjetja zaradi manjše potrošnje zmanjšati proizvodnjo, kar povzroči odpuščanje zaposlenih. Vse to vpliva na socialno varnost zaposlenih in njihovih družin. V letu 2009 se je na Zavodu za zaposlovanje na novo prijavilo 28.352 ljudi. Konec oktobra 2009 je bilo v Sloveniji 94.591 brezposelnih oseb, kar v primerjavi z decembrom 2008 predstavlja 42,8-odstotni porast (Zavod RS za zaposlovanje 2009).

Ob sklenitvi delovnega razmerja zaposleni podpiše pogodbo o zaposlitvi. To je dokument, na podlagi katerega je sklenjeno delovno razmerje. Vsebuje podatke, ki so določeni z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/2002, 103/07). Psihološka pogodba pa je na drugi strani neformalna poslovna pogodba med delodajalcem in delavcem. V njej so zajete želje in pričakovanja obeh strani glede izpolnjevanja delovnih nalog. Razdelijo se na individualno, normativno in kalkulatивно psihološko pogodbo (Mihalič 2007).

Odnos do podjetja in pripadnost kolektivu v času gospodarske krize ima vsakdo opredeljeno v psihološki pogodbi. Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek (Zupan 2001). Zaposleni v času krize reagirajo na različne načine. Posamezniki ob prvi

boljši priložnosti zamenjajo službo, drugi so podjetju zvesti tudi v težkih časih. Veliko je takih, ki morajo ostati v podjetju, ker nimajo možnosti dobiti druge službe.

S poznavanjem psihološke pogodbe posameznika se da predvideti tudi njegovo ravnanje v času neugodnih razmer. Ob morebitnem predvidenem odhodu se lahko podjetje pripravi in prepreči preveliko izgubo znanja. Tudi pri sestavi projektnih timov je dobro poznati psihološke pogodbe članov, saj se lahko glede na vrsto in zahtevnost projekta oblikuje optimalno kombinacijo posameznikov z različnimi oziroma kompatibilnimi lastnostmi.

Tudi Domel, d. d., Elektromotorji in gospodinjski aparati, na katerega se nanaša diplomska naloga, močno občuti gospodarsko krizo. Poleg sedeža v Železnikih ima podjetje poslovni enoti v Ratečah pri Škofji Loki in v Železnikih, Na plavžu. Na Kitajskem posluje podjetje Domel Suzhou. Domel je globalni razvojni dobavitelj elektromotorjev, sesalnih enot, komponent in orodij največjim svetovnim proizvajalcem bele tehnike. Deluje na področju čistilne tehnike, prezračevalnih sistemov, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energetskih virov. Z visoko tehnološko opremljenostjo proizvodnje in inovativnimi rešitvami je zmožno prehiteti svoje konkurente. Boj za trg je vse hujši. Kriza je najprej dosegla kupce. Zmanjšanje povpraševanja je povzročilo upad naročil v celotni verigi, od prvega dobavitelja do končnega kupca. Nihče ne upa naročiti več kot mesec vnaprej, kar zelo otežuje planiranje proizvodnje. Zaloge je potrebno zmanjšati, zato se dela samo po naročilu. To pomeni manj delovnih dni, kar se rešuje s skrajšanim tednikom in uvedbo kolektivnega dopusta. Konec leta 2008 je bilo v podjetju 900 zaposlenih, dodatno je delalo še 30 agencijskih delavcev. V letu 2009 se je število zaposlenih znižalo na 837. V februarju 2009 so zaposleni podpisali anekse k pogodbam o zaposlitvi za krajši delovni čas, to je za 36-urni tednik. Z marcem se je prešlo na 32-urni tednik.

V letošnjem letu je podjetje prostovoljno zapustilo že kar nekaj perspektivnega kadra, ki ga je težko v kratkem času nadomestiti. Odhod dobrega sodelavca slabo vpliva na motivacijo ostalih, ki tudi niso zadovoljni s stanjem v podjetju in bi si želeli boljših pogojev dela. Z raziskavo psiholoških pogodb zaposlenih v razvojnem oddelku podjetja Domel, d. d., bi rada ugotovila, ali je zastopanost posameznih tipov psiholoških pogodb v oddelkih optimalna za doseganje dobrih rezultatov.

## 2 GOSPODARSKA KRIZA

V sedanjem času, ko se na vsakem koraku sliši besedo »kriza«, vsi vemo, kaj ta izraz pomeni. V grščini beseda *krisis* pomeni preobrat nekega normalnega stanja oziroma obdobje velikih sprememb (Bunc 1997, 160). S pridevnikom finančna, ekonomska, gospodarska, svetovna, borzna, kmetijska, industrijska kriza se poimenuje vrsto, obseg in razsežnost pojava. Pogost je tudi izraz recesija, ki izvira iz latinske besede *recessio* in pomeni umikanje, upadanje gospodarske aktivnosti.

Štiblar (2008, 106) navaja, da so napovedovalci prihajajoče recesije: umirjanje inflacije, manjša mednarodna menjava, padec cen surovin, padec indeksa cen transporta, zmanjšanje števila gradenj novih hiš, padec prodaje avtomobilov, počasnejša gospodarska rast v svetu, počasnejša rast svetovne trgovine, padec pomoči najrevnejšim državam. Ti znaki so se začeli v Sloveniji pojavljati v drugi polovici leta 2008. Po napovedih UMAR (2009) se tudi v letu 2010 pričakuje skromno gospodarsko rast, prvi znaki izboljšanja se pričakujejo v letu 2011.

Evropska komisija je v novembru 2008 pripravila načrt za izhod iz gospodarske krize. Sestavljajo ga ukrepi za spodbujanje povpraševanja in ponovne vzpostavitve zaupanja, ter naložbe za večjo rast in trajnostno blaginjo. V ospredje so postavili ukrepe za ohranitev delovnih mest, večja vlaganja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, vzpodbujanje podjetništva, raziskav in inovacij. V načrtu so predvidena sredstva EU iz strukturnih in socialnih skladov v višini do 6,3 milijarde evrov. Ob tej priložnosti je predsednik komisije Barroso dejal, da bo načrt gospodarskega okrevanja kratkoročno milijonom ljudi pomagal obdržati zaposlitev. Načrt naj bi krizo izkoristil kot priložnost za čisto rast ter za odpiranje številnejših in boljših delovnih mest v prihodnosti (Europa 2008). Vsaka kriza je priložnost za nov začetek, za vzpostavitev novega ravnovesja. Bunc (1999) navaja, da se v najnižji točki gospodarske aktivnosti ponovno pojavljajo nove pobude in ideje, ki dajejo gospodarstvu nov zalet. V današnjem času je velik poudarek na inovativnosti, ki je potrebna pri proizvodnji in razvoju energetsko učinkovitih izdelkov, gradnji energetsko učinkovitih stavb, izdelavi okolju prijaznih avtomobilov. Vzpodbujajo se okolju prijazne tehnologije, ki bodo v prihodnosti podjetjem prinesle konkurenčno prednost (Europa 2008).

O aktualni finančni krizi in vzrokih zanjo je bilo napisanih in izrečenih že veliko mnenj vseh vrst. Dejstvo je, da je vsaka kriza drugačna od prejšnjih, vsaka se v času svojega poteka hitro zdi najhujša od vseh dotlej in vsaka dobi pospešek tudi zaradi psiholoških dejavnikov. Za krize je značilno tudi, da jih le malokdo vnaprej napove (Kleindienst 2008).

Ker družbena reprodukcija ne poteka enakomerno, je zanjo značilno stalno naraščanje (ekspanzija) in upadanje (depresija) gospodarske aktivnosti (Bunc 1997). Marksistična teorija gospodarskih kriz govori o vzrokih nastanka krize. Obseg

proizvodnje bi moral zadoščati le sprotnim potrebam družbe, to je za znanega kupca v zmernih količinah. Vendar so kapitalisti zaradi želje po povečanju kapitala proizvajali prevelike količine dobrin, kar povzroči zasičenost trga in padanje cen. Z znižanjem plač zaposlenih se zmanjša tudi kupna moč, kar povzroči manjše povpraševanje po dobrinah na trgu in krog je sklenjen. Dobrine začno ostajati v trgovinah, skladišča so polna, proizvodnja se zato mora zmanjšati. Posledica tega je povečanje brezposelnosti, kar še dodatno zmanjša kupno moč potrošnikov. Štrukelj (2009) v spodnjem odstavku opiše, kako potrošnik pride do želene dobrine:

Živimo v gospodarstvu, ki temelji na zasebni lastnini, denarju, trgu, tekmovanju in človeškem delu. Večina dobrin, s katerimi zadovoljujemo svoje potrebe in ki so naša zasebna lastnina, je proizvod človeškega dela. Velika večina ljudi proizvaja dobrine in je tudi odvisna od človeškega dela, kar pomeni, da morajo ti ljudje delati, če hočejo postati lastniki denarja, s katerim lahko potem kupujejo dobrine za preživetje. Človeško delo je za večino ljudi nujno zaradi preživetja. Ker niso lastniki dobrin, nujno potrebnih za življenje, morajo prodajati "edino" zasebno lastnino, ki jo imajo, to je človeško delo, da lahko potem z denarjem (temeljno zasebno lastnino v našem gospodarstvu) kupijo nujno potrebne dobrine.

In zakaj ljudje delajo? Lipičnik (1998, 155) preprosto odgovarja, da [...] človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma pridobil denar. V krizi so najbolj izpostavljeni občutljivi, tj. revni sloji družbe, katerih življenjski standard zaradi padca dohodka ali rasti cen hitro pade pod prag siromaštva (Štiblar 2008, 74). Izpad ali znižanje dohodka posameznika pomeni manj prispevkov v pokojninske, zdravstvene, občinske blagajne, zaprtje, stečaj ali likvidacija podjetja pa povzroči veliko socialno breme občinam in državi.

Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje (2009) je bilo konec aprila 2009 prijavljenih 82.832 brezposelnih oseb, kar je 4 odstotke več kot marca. V prvih štirih mesecih leta 2009 se je brezposelnost povečala za 16.593 oseb. Negotove gospodarske razmere od lanske jeseni vplivajo tudi na povpraševanje delodajalcev po delavcih. Aprila 2009 so delodajalci prijavili le 11.964 prostih delovnih mest. V primerjavi s prejšnjim mesecem je bilo prostih delovnih mest za 15,5 odstotkov manj, glede na lanski april pa kar za 44,7 odstotkov manj. Povpraševanje po delavcih se je najbolj zmanjšalo v predelovalnih dejavnostih (predvsem v kovinski, strojni, elektro in pohištveni industriji ter v proizvodnji izdelkov iz gume in plastičnih mas in v proizvodnji motornih vozil, prikolic in polprikolic), v prometu in skladiščenju, v trgovini ter v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih. Oktobra 2009 se je na Zavodu na novo prijavilo 15.055 oseb, kar je 60,4 odstotkov več kot v septembru, glede na oktober 2008 pa to predstavlja 42,3-odstotni porast. Na povečanje brezposelnosti v

oktobru so vplivali stečaji večjih podjetij in prijave mladih po zaključku šolanja. Največ prijavljenih je bilo na območju Murske Sobote. V prvih desetih mesecih leta 2009 se je brezposelnost najbolj povečala na področju Nove Gorice, najmanjši porast brezposelnih oseb pa so zabeležili v Mariboru.

Vladna politika bi v krizi morala delovati socialno in ščititi najbolj ogrožene. Zaradi manjšega obremenjevanja državnega socialnega sistema podpore je bolje ohraniti čim višji nivo zaposlenosti. Kovač (2008) meni, da je vlada zamudila priložnost za pogajanje s socialnimi partnerji, kar bo prineslo nasprotovanja predvsem sindikatov. Kot pravilno pa ocenjuje usmeritev vlade k razbremenitvi gospodarstva. Ob odpuščanju delavcev bo morala močnejše ukrepati na trgu dela, in sicer tako, da se bo stroške reševanja trga dela s podjetij preneslo na državo.

V letu 2009 je vlada iz proračuna RS podjetjem namenila sredstva za nadomestilo skrajšanega delovnega časa. Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ, Uradni list št. 5/09) v 2. členu navaja, da za nadomestilo lahko zaprosi podjetje, ki ohrani delovna mesta in z reprezentativnimi sindikati sklene dogovor o zagotavljanju dela za krajši delovni čas, vendar ne manj kot 32 ur na teden. Po 2. členu zakona se subvencija zagotovi v višini 60 € mesečno na delavca v primeru 36-urnega delovnika na teden in dodatnih 60 € mesečno na delavca za tiste delodajalce, ki bodo zagotovili delo za 32 ur na teden. Tretji člen zakona določa, da se subvencija delodajalcu dodeli pod pogojem, da v obdobju prejemanja subvencije izplačuje plače in poravnava prispevke za socialno varnost delavcev, za katere prejema subvencijo, ne odpušča delavcev iz poslovnih razlogov in za poslovno leto, v katerem je vključen v izvajanje ukrepa, ne odreja nadurnega dela delavcem in ne izplačuje nagrad organom vodenja in nadzora. Po podatkih STA (2009) je v letih 2009 in 2010 za subvencioniranje polnega delovnega časa zagotovljenih 88 milijonov evrov, in sicer 35 milijonov evrov v letu 2009 in 70 milijonov evrov v letu 2010. Do začetka septembra 2009 je na Zavod RS za zaposlovanje prispelo 856 vlog. Zavod je sklenil 701 pogodbo za 60.939 delavcev, pogodbeno vrednost pa je skupno nekaj manj kot 30 milijonov evrov. Doslej je bilo izplačanih za 15,1 milijona evrov subvencij.

## **2.1 Cikli gospodarskih kriz**

Nihanja gospodarstva so se začela z industrijsko revolucijo. Delovanje kapitalističnega gospodarstva ni nikoli gladko in različna dolgotrajna nihanja, pogosto zelo resna, so sestavni del tega načina gospodarjenja (Hobsbawm 2000, 81). Periodično, v določenih časovnih intervalih ponavljajoča se krožna nihanja družbene reprodukcije in gospodarske aktivnosti imenujemo ciklična gibanja družbenega gospodarstva (Bunc 1997, 151). Glede na čas trajanja se cikli razvrstijo na:

- kratkovalovne (dnevna nihanja na borzi, mesečno nihanje potrošnje v trgovinah, sezonsko nihanje turističnega prometa), ta nihanja so nam vnaprej znana in se nanje lahko pripravimo;
- srednjevalovne– ciklične ali konjunkturne, trajajo 7–11 let, ali celo samo 4–6 let, ustrezajo dobi normalne obnove in dodatnih vlaganj v nove tehnologije, težko se jim je prilagoditi in izogniti;
- dolgovalovne ali sekundarne so dolgoročna gibanja na 40–50 let, ki se jim je lahko prilagoditi.

## **2.2 Teorije vzrokov cikličnih nihanj**

V času pred industrijsko revolucijo niso poznali cikličnih nihanj. Živeli so v sožitju z naravo in pridelovali dobrine le za domačo porabo. Do kriz je prihajalo le zaradi slabe letine na poljih, kar je pomenilo lakoto do naslednje sezone. Vzroki so bili neugodne vremenske razmere, naravne katastrofe, požari, poplave, škodljivci na rastlinah ... Ni prihajalo do svetovnih kriz, pomanjkanje je bilo le lokalno. Prve razlage cikličnih nihanj so se pojavile v 19. stoletju, ko so se začele pojavljati krize zaradi prekomerne proizvodnje dobrin. Meščanski ekonomisti v 20. stoletju so teorije razdelili na endogene in eksogene. Predstavniki ekonomistov tistega časa so: Američana A. Hansen in W. Mitchel, Angleža W. S. Jevons in J. M. Keynes, Avstrijec J. Schumpeter, Nizozemec J. Tinbergen in Šved Q. Cassel (Bunc 2008, 151).

### **2.2.1 Eksogene teorije**

Eksogene teorije iščejo vzroke zunaj gospodarskega sistema: v vojnah, revolucijah, političnih dogodkih, v odkritjih nahajališč zlata, v širjenju ali migracijah prebivalstva, v odkrivanju novih dežel ali gospodarskih virov, v znanstvenih odkritjih ali tehničnih inovacijah (Štajner 1976, 46). V literaturi sta navedeni le dve spodaj opisani eksogeni teoriji, ker se večina ekonomistov ukvarja s problemi znotraj gospodarskega mehanizma, ne pa toliko z vzroki zunaj gospodarskega sistema. Bunc (1997, 152) navaja, da je večina meščanskih ekonomistov soglašala, da eksogeni faktorji povzročajo gospodarska nihanja, vendar pa da teoretična analiza gospodarskih ciklov lahko temelji le na endogenih faktorjih.



### *Teorija o vplivu vremena in sončnih peg*

Postavil jo je angleški ekonomist W. S. Jevons. Teorija pravi, da je vreme dolgoročno vezano na cikle sončnih peg, ki trajajo 10–11 let. Nihanja vplivajo na kmetijsko proizvodnjo, kar se prenese naprej na industrijo in ostale panoge gospodarstva. Ti vplivi niso istočasni po vsem svetu.

### *Teorija o odkritjih*

Avtor Schumpeter je teorijo zasnoval na ideji, da odkrivanje in uvajanje novih postopkov, metod in tehnik v proizvodnjo povzroča proizvodne sunke, ki rušijo gospodarsko ravnovesje. Nove ideje znižujejo proizvodne stroške, kar uporabnikom omogoča večji zaslužek. Ko nove ideje začne uporabljati konkurenca, trg postane zasičen z izdelki, kar povzroči znižanje cen, dohodkov in zaposlenosti, gospodarstvo drsi v depresijo. Če bi v gospodarstvu hoteli doseči trajno ravnotežje, bi se morali odpovedati koristim napredka (Bunc 1997, 153).

### **2.2.2 Endogene teorije**

Vzroke za ciklična nihanja iščejo znotraj mehanizma in govorijo o gospodarskih ciklih ki se porajajo sami iz sebe (Štajner 1976, 46). Sem spadajo predvsem človeški faktor in naravni faktorji (suše, poplave, potresi, močnejša radioaktivnost ipd.) (Bunc 1997, 162).

### *Monetarno kreditna teorija*

Predstavnik teorije R. G. Hawtrey je menil, da so večje količine denarja v gospodarstvu posledica kreditov z nizkimi obrestmi. Dotok denarja poveča plače, kar poveča povpraševanje po potrošnih in investicijskih dobrinah. Povečajo se komercialni krediti, zaradi tega se zmanjšajo bančne rezerve, na kar banke ukrepajo s povišano obrestno mero. To povzroči zmanjševanje trgovskih naročil v industriji, kar vodi v krčenje investicij, zaposlitev, cen in dohodkov (Bunc 1997, 153).

### *Teorija horizontalno strukturnega ravnotežja*

Po tej teoriji je vir cikličnih motenj neravnotežno premeščanje investicij, ki se kaže v donosnosti določenih vrst proizvodnje. Vzroki so v zmotnem poslovno gospodarskem presojanju donosnosti naložb, ki so posledica negotovosti gibanja povpraševanja, stroškov, cen in dohodkov.

### *Teorija o nezadostni potrošnji in čezmernem varčevanju*

Izhodišče teorije je dejstvo, da potrošnja ne more iti v korak s proizvodnjo. Glavni vzroki so neenakomerno razdeljevanje narodnega dohodka, časovno zaostajanje

investicij in čezmerno varčevanje. Velik del dohodkov v obliki neaktivne rezerve denarja in investicij je v lasti manjšega odstotka prebivalstva. Večina prebivalstva ima nizke dohodke, kar vodi v nezadostno potrošnjo, izostanek prodaje pa povzroči padec gospodarske aktivnosti.

#### *Teorija čezmernega investiranja*

- Monetarna varianta čezmernega investiranja – če je pričakovana donosnost kapitalnih sredstev višja od denarne obrestne mere, povzroči porast investicij. Banke v tem času podjetnikom zagotavljajo ugodne kredite, večji dotok denarja v gospodarstvo pa sproži dvig cen in dohodkov.

- Stvarna teorija čezmernega investiranja vidi vzroke čezmernega investiranja v nizkih cenah produkcijskih faktorjev in tehnoloških iznajdbah ki se uvajajo v proizvodnjo. Ko začnejo cene rasti, se investicije zmanjšajo in v gospodarstvu pride do zastoja.

#### *Teorija o dohodku*

J. M. Keynes (2006) je s svojo ekonomsko analizo prišel do ugotovitev, da osebni dohodek posameznika povzroči povpraševanje po dobrinah, katerih nakup pomeni drugim dohodek. Večji dohodek omogoča varčevanje. Ugotavlja, da varčevanje ni odvisno od obrestne mere, ampak od velikosti dohodka. Dokazal je, da je pretirano varčevanje v določenem obdobju razvoja lahko škodljivo za gospodarstvo. V času depresije varčevanje zmanjša izdatke za porabo in povpraševanje na trgu. V času konjunktura pa je varčevanje koristno, saj upočasnjuje naraščanje povpraševanja in cen (Bunc 1997, 158).

### **2.3 Največje svetovne gospodarske krize v preteklosti**

Zgodovina nas uči, da so razvoj človeštva vedno spremljale manjše ali večje gospodarske krize (Stojanov 2009). V predindustrijski dobi so se pojavljale ob slabih letinah in naravnih katastrofah, ki so vplivale na premajhno proizvodnjo. V 19. stoletju sta bili gospodarsko najbolj razviti državi Velika Britanija in Francija. V času kolonizacije (novega sveta, Amerike) sta pridobili največ kolonij. S tem so pridobili veliko naravnih bogastev, s katerimi so trgovali (Braudel 1991). Veliko so prispevali k hitremu razvoju mednarodne trgovine. V tistem času je bila druga hitro razvijajoča se panoga gradnja kanalov in železnic. V hitro razvijajočih se Združenih državah Amerike je bilo veliko špekulacij z odkupi zemljišč. To je povzročilo porast vrednosti finančnih naložb, saj so vlagatelji pričakovali, da bosta razvoj mednarodne trgovine in gradnja infrastrukture prinesla visoke donose.

### *Svetovna kriza 1873*

Po zmagi Nemčije nad Francijo leta 1871 se je zaradi zanosa po zmagi in v pričakovanju visokih povojnih reparacij število bank v Nemčiji potrojilo. Ob nakupu vrednostnih papirjev so obljubljali 40 odstotne dividende na vplačan kapital. Ker so bile cene prenapihnjene, so se baloni razpočili.

Prva kriza, ki je imela simptome velike globalne gospodarske krize, je bila leta 1873. Začela se je s padcem dunajske borze 9. maja 1873, ko niso mogli več obvladovati lažnih rasti, nesolventnosti in špekulacij (Stojanov 2009). Bankrotirala je večina dunajskih bank, sledil je propad nekaj nemških podjetij. Bankrotiral je železniški imperij, kar je povzročilo pok berlinskega borznega balona. Avstrija je za dva meseca ustavila trgovanje na borzi, prepovedala ustanavljanje novih delniških družb. To je močno otežilo okrevanje gospodarstva. Newyorška borza je bila zaprta deset dni, veliko podjetij je propadlo, gradnja železnic se je ustavila, zato se je brezposelnost močno povečala.

### *Črni četrtek*

Tako so poimenovali največjo krizo v 20. stoletju. Za njen začetek se šteje črni četrtek, 24. oktober 1929, ko se je zlomila newyorška borza.

Po prvi svetovni vojni so ZDA doživele gospodarski preporod in prevzele vlogo glavne posojilodajalke, tudi Evropi. Tako so postale najpomembnejša gospodarska in finančna sila na svetu. Ugodna posojila so spodbudila špekulacije z delnicami. Banke so posojale denar za visoke obresti, vendar to ni ustavilo rasti cen delnic. Na borzi se je začela prava razprodaja delnic, vrednost borznega indeksa je hitro padala. Delnice so v treh letih izgubile 90 odstotkov vrednosti. Zaradi neustreznega bančnega sistema je bankrotiralo 9000 ameriških bank. Bile so preveč medsebojno odvisne, zato tudi banke, ki so imele denar v nesolventni banki, niso mogle priti do svojega denarja. Tako tudi ljudje in podjetja niso dobili denarja. Ko so usahnili finančni viri, je brezposelnost močno porasla. V enem letu se je brezposelnost na svetovni ravni podvojila, v ZDA je bilo konec leta 1930 že šest milijonov brezposelnih, leta 1933 pa je bil brez dela že vsak četrti delavec (Stojanov 2009). Pomanjkanje dela v Ameriki je sprožilo sovraštvo do priseljencev, ki so še donedavna opravljali najtežja in slabo plačana dela v rudnikih. Zaradi tehnološkega napredka jih je mnogo izgubilo delo. Lastniki podjetij v tekstilni in obutveni industriji so morali zapreti mnogo tovarn, ker niso bili konkurenčni. Namesto vlaganja sredstev v posodobitev tehnologije so dobičke razdeljevali lastnikom kapitala, kar je povzročilo zastarelost proizvodnje in zaradi tega izgubo posla (Adamič 1932).

Na začetku 20. stoletja je v Ameriko odšlo tudi mnogo Slovencev. Ker so bili pogoji dela tam težki, so se mnogi utrujeni in močno postarani vračali v domovino. V Sloveniji je bila v tistem času kriza najbolj boleča v kmetijstvu. Kupna moč je bila

močno zdesetkana, plačilna sposobnost pa izničena, [...] saj naj bi se jim življenjski standard znižal za 80 odstotkov (Borak 2005, 474). Slovenska industrija je v letih krize odpustila kar 27 odstotkov zaposlenih [...]. Zaradi zniževanje stroškov so dražjo delovno silo nadomestili s cenejšo. Ker je bila proizvodnja delovno intenzivna in je bila večina delavcev le priučenih, so imeli za to veliko možnosti. Moško delovno silo so nadomestili z žensko. Delež žensk med zaposlenimi se je povečal na 40 odstotkov. Prav tako so zniževali plače zaposlenih. Povprečni mesečni zaslužki so se med krizo v primerjavi z letom 1929 znižali kar za 40 odstotkov (Borak 2005, 476).

## **2.4 Povod, simptomi in vzroki za nastanek krize v podjetju**

Za situacijo, v kateri je trenutno precej slovenskih podjetij, ni kriva samo svetovna gospodarsko-finančna kriza, ampak je treba vzroke iskati tudi znotraj podjetij. Popit (2009) navaja, da do krize pride zaradi slabega vodenja podjetij, okoriščanja poslovodstev in lastnikov, nenavadno visokih svetovalnih pogodb in drugega.

### **2.4.1 Povod**

Povod je neposreden vzrok za nastanek krize. To je lahko manjši nepomemben dogodek, ki sproži verižno reakcijo drugih vplivov, ki lahko segajo daleč v preteklost. Ti dogodki so lahko (Dubrovski 2004):

- stečaj pomembnega kupca,
- reklamirana pošiljka izdelkov večje vrednosti,
- napačno ponujena kalkulacija,
- nenaden odhod članov managementa,
- izgubljena odškodninska tožba.

### **2.4.2 Simptomi**

Prihod krize v podjetje napovedujejo simptomi ali signali, na katere mora biti management pozoren, ne sme jih zanemarjati ali celo podcenjevati. Pravočasno zaznavanje znakov in takojšnja vpeljava aktivnosti v podjetju lahko zelo omili posledice krize ali celo prepreči nastanek.

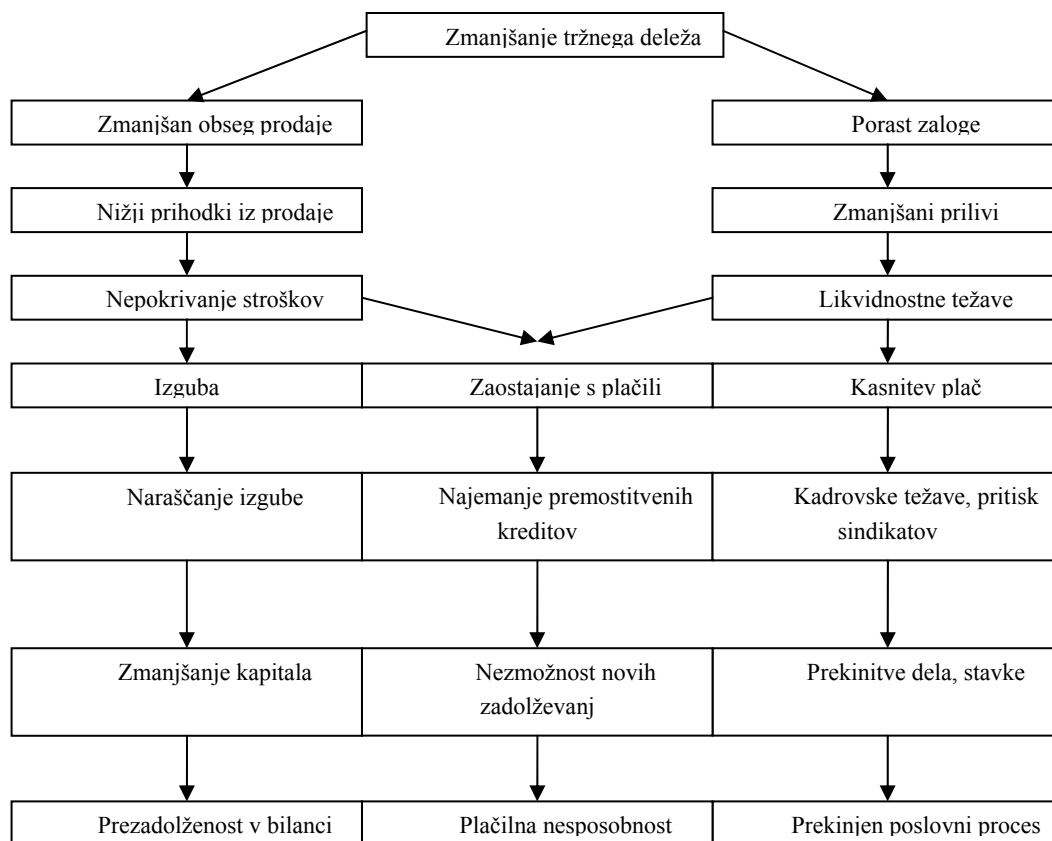
Danica Purg, direktorica Poslovne šole Bled, pravi, da med Slovenci ni veliko vodstvenega talenta, da se ni dovolj razvil. Meni, da so le veliki profesionalci, ki se znajo vesti evropsko, so točni, znajo se obleči in se predstaviti. Že več let opozarja, da v Sloveniji ni dovolj dobrih menedžerjev in da bi jih bilo treba uvažati (Delo Ona, 2009). Biloslavo (2006) navaja, da so za managerja pomembne vodstvene sposobnosti in strokovnost. Strokovnosti ne enači s specializiranimi poklicnimi znanji, ker so dobri strokovnjaki velikokrat slabi managerji. Potrebna so široka interdisciplinarna znanja, sposobnost za osredotočanje na pomembne zadeve in hitro analizo presojanje, kar

omogoča celostno obvladanje organizacije. Kralj (2005) pravi, da je vodenje ljudi temeljna naloga managerjev. Nanje morajo vplivati, jih usmerjati in motivirati za ustrezno opravljanje nalog, da z delom in poslovanjem dosegajo izide in uresničujejo cilje podjetja. Dober manager mora zaupati sodelavcem na vseh funkcijskih področjih, ker so bližji dogajanju v posameznih procesih in prvi opazijo simptome. Le-ti lahko nastanejo na različnih področjih, v kombiniranih oblikah in so celo medsebojno povezani. Veliko medsebojnega komuniciranja managerja s sodelavci in predstavniki organizacij iz okolja, prisotnost na posameznih lokacijah poslovnega procesa, urejen odnos s kupci in dobavitelji omogoča dober pregled nad morebitno prihajajočo krizo. Dubrovski (2004, 27) navaja simptome, na katere mora biti manager pozoren:

- postopna cenovna neučinkovitost,
- vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja,
- pristajanje na stalno slabšanje nabavnih pogojev,
- poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost podjetja,
- negativna donosnost glede na osnovo,
- neizplačevanje dividend ne glede na prikazan dobiček,
- padajoča vrednostna in količinska produktivnost,
- zmanjšanje naložb v povečanje produktivnosti in delovne procese,
- povečevanje vmesnih zalog,
- naraščanje nezadovoljstva zaposlenih,
- visoka fluktuacija na visokih nivojih,
- stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev na višjih nivojih,
- povečan obseg bolniškega staleža,
- neučinkoviti informacijski procesi in sistemi,
- stalno spreminjanje organizacijske strukture zaradi odhoda posameznikov.

Slika 2.1 prikazuje primer simptomov kriz v primeru zmanjšane tržnega deleža, ki se kažejo na različnih področjih poslovanja. Njihova intenzivnost, medsebojna povezanost in bližina kriznemu stanju je različna. Prvi simptomi so zmanjšan obseg prodaje in povečanje zalog, kar vpliva na zmanjšanje prihodkov in prilivov. V nadaljevanju to pripelje do prezadolženosti v bilanci, plačilne nesposobnosti in do prekinjenega poslovnega procesa. Ta zadnja stanja niso vzrok krize, resnične vzroke je treba poiskati više in sprejeti prave ukrepe za zdravljenje krize (Dubrovski 2004, 32).

Slika 2.1 Primer simptomov krize



Vir: Dubrovski 2004, 32.

V sodobnem poslovnem okolju je torej veliko simptomov, ki nakazujejo, da podjetje prihaja v krizo. Zelo pomembno je, da manager dobro pozna poslovno okolje in hitro zazna tudi najmanjše spremembe, ki lahko povzročijo težave. Ob pojavu simptomov si ne sme zatiskati oči in čakati, da bodo težave minile. Marsikatero težavo se da prikriti, vendar to pripelje do še večjih težav. Ob pojavu simptomov je treba takoj ukrepati in s tem preprečiti nastanek še večje škode. Zelo pomembna je odprta komunikacija. Cvetko (2002) navaja, da je pomembno, da zaposleni za spremembe izvejo iz notranjih virov, saj so s tem bolj motivirani za prilagajanje in začno razmišljati, kako prilagoditi svoje sposobnosti in znanje novim zahtevam.

### 2.4.3 Vzroki

Vzroki so dejanski krivci za položaj podjetja, v katerem se je znašlo. Analizirati in odpraviti je potrebno vzroke za nastanek krize in se ne osredotočati na simptome, ker so ti le napovedovalci prihajajoče krize (Dubrovski 2004, 33).

Pri analizi vzrokov nastanka krize je treba poiskati zunanje vplive na podjetje in vzroke, ki so nastali zaradi delovanja podjetja. Pri analizah se velikokrat precenjuje zunanje vplive, notranje pa se podcenjuje. Večina avtorjev meni, da je za vzroke krize v

večini primerov krivo neustrezno posloводство, čeprav je možno del teh vzrokov pripisati zunanjim dejavnikom. Dubrovski (2000, 15) pravi, da običajno prevladuje prizadevanje za prikritje odgovornosti za nastalo krizo oziroma pretirano dokazovanje delovanja zunanjih vzrokov. Končina (1999) pa opozarja, da je pomembno, »da posloводство čimprej spozna vsebino svojega položaja ter na podlagi kvalitativno in kvantitativno ovrednotenih znakov nastajajoče krize sprejme objektivno oceno njene razsežnosti.« Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja v podjetju je zelo pomembna. Z odpravo napačnih vzrokov se izgublja čas in denar, vložen trud in napor so bili nesmiselni, saj podjetje zaide v še hujše težave. Ne glede na razlog nastanka krize je naloga managerjev, da s pravnimi ukrepi zagotovijo dolgoročno poslovanje podjetja.

Zunanji vzroki nastanka krize so lahko (Dubrovski 2004):

- spremembe na trgu: močnejša konkurenca in s tem splošen padec cen, spremenjene navade potrošnikov, zaostreni pogoji nabavnega trga, zahteve glede varstva okolja, državna regulativa;
- spremembe v panogi: panožna kriza in sovražni neuspeli prevzemi, sindikalne zahteve, prekinjene reprodukcijske ali nabavne verige, spremenjena razmerja med povezanimi ali odvisnimi panogami;
- spremembe in ukinitve potreb po določenih materialih, izdelkih in storitvah, zamenjava tehnologije;
- splošna gospodarska kriza, ki se kaže v zmanjšanju investicij in varčevalnih ukrepov;
- politične spremembe in vpliv globalizacije na podjetje, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe;
- socialno patološki pojavi: ugrabitve, izsiljevanje, sabotaze, terorizem, spletkarstvo z izdelki;
- naravne nesreče;
- življenjski cikel izdelka in panoge;
- neprimerna poraba državne pomoči, ki je namenjena podjetju v krizi.

Na zunanje vzroke podjetje nima neposrednega vpliva. Povzročajo določene spremembe v okolju, ki jih podjetje ni zaznalo in se ni pravočasno odzvalo. Ti vzroki istočasno vplivajo na širšo okolico ali isto panogo. Ista sprememba lahko za eno podjetje pomeni neugoden in zaviralen predznak, za drugo pa je ugoden in pospeševalen (Dubrovski 2004). Zato je zelo pomembno hitro ugotoviti prave vzroke in poiskati prave rešitve, saj to lahko prinese prednost pred konkurenco in s tem povečanje tržnega deleža. Pomembno je slediti novostim in spremembam v okolju in se jim prilagajati.

Spremljati je treba konkurenco, stanje na trgu, slediti cenam strateških materialov na borzi, biti pozoren na politične spremembe v svetu in s tem preprečiti nastanek krize.

Notranji vzroki nastanka krize (Dubrovski 2004):

- neustrezna usposobljenost managementa: napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, zapozneli odzivi, pomanjkanje vizionarstva in marketinške miselnosti, nespremljanje signalov iz okolja, nerealno ocenjevanje prihodnjih možnosti;
- zavirajoča organiziranost: preveč hierarhičnih ravni, neustrezni kadri na ključnih področjih organizacije, zastarela organiziranost, necelovite in nenačrtne organizacijske rešitve, birokratsko vodenje;
- nekonkurenčen tržni položaj: zastareli izdelki in storitve, izdelki z nizko dodano vrednostjo, napake v formuliranju prodajnih cen, napačne tržne ocene, težave z izdelki, ki zahtevajo umik s trga, predragi nabavni viri in odsotnost nabavnega marketinga;
- težave na področju managementa sodelavcev: neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje, negativna kadrovska selekcija, zastarele metode vodenje, zavirajoča kultura podjetja, osebni spori in konflikti;
- predraga proizvodnja: zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, neprimerna struktura stroškov, pomanjkanje sodobnega tehnološkega in proizvodnega znanja, stalne občasne prekinitve delovnih procesov;
- zanemarjena finančna funkcija: neuspešno upravljanje finančnih virov, premajhno notranje financiranje, premalo vpliven opozorilni sistem, neprimeren obračunski sistem, nerazvita funkcija kontrolinga.

Notranje vzroke za nastanek krize se prevečkrat podcenjuje. Prav ti velikokrat podjetje pripeljejo v krizo. Delovanje podjetja brez strateških ciljev in napačne odločitve managementa povzročijo slabo poslovanje podjetja. Zaradi neučinkovite ali zastarele organiziranosti poslovnih procesov ni dobrega pretoka informacij, zaradi slabe organiziranosti delovnih procesov je slabša produktivnost, zaposleni so nezadovoljni zaradi slabih delovnih pogojev. Možni vzroki so tudi notranji boji za oblast in osebni spori na ravni vodilnih, ki vire podjetja napačno vodijo v smer neproduktivne porabe. Delovanje ljudi v organizaciji je uspešno le, če nekdo načrtuje, organizira (ureja), usmerja (vodi) in nadzira (meri) (Biloslavo 2006). Zato je pravilna izbira primernih in sposobnih ljudi za vodstvena mesta velikega pomena za preprečitev notranjih vzrokov za nastanek krize.



### **3 PSIHOLOŠKA POGODBA**

Psihološka pogodba pokriva skupne vrednote, prepričanja in neformalne obveznosti zaposlenega in delodajalca ter pomeni izhodišče za dinamiko odnosa med obema (Štular 2009). Je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Ponazarja vrsto psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo in temelji na njunem medsebojnem psihološkem sporazumu. Je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek (CIPD 2009). 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). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo in absentizem (Zupan 2001). K ustvarjanju notranje motivacije vplivajo naslednje značilnosti: 1. raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela, 2. celovitost nalog, 3. kako pomembne so naloge za podjetje (družbo), 4. samostojnost pri delu in 5. povratne informacije o opravljenem delu. Teh pet značilnosti dela ustvarja ključna psihološka znanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti (Zupan 2001). Izbira motivatorjev je odvisna še od cele vrste drugih dejavnikov: od ambicij posameznika, njegovih kariernih usmeritev, psiholoških lastnosti, ravni temeljnih potreb, osebnega vrednostnega sistema. Največja napaka pri motiviranju zaposlenih je prepričanje, da lahko z enakimi pristopi motiviramo vse zaposlene. Izbira napačnih motivatorjev za napačne ljudi je zgolj strošek in nima ustreznega učinka (Kragelj 2008). Vsi avtorji poudarjajo pomembnost pravilnega pristopa do motiviranja zaposlenih. Pri vsakem posamezniku le pravilno izbrani motivatorji dosežejo svoj namen, napačni lahko dosežejo nasprotni učinek.

#### **3.1 Pomen, vloga, prednosti**

Najpomembnejša vloga psiholoških pogodb v organizaciji je, da natančno in transparentno urejajo odnos med organizacijo in vsakim posameznim zaposlenim posebej. Imajo vlogo usklajevanja, kompenziranja in integriranja različnih interesov z namenom doseganja skupnega interesa v dobro vseh. Management lahko s poznavanjem psihološke pogodbe posameznika prilagodi način njegovega vodenja. Iz izdelane analize psihološke pogodbe se lahko napove delovanje in vedenje posameznika v prihodnosti, način njegovega reagiranja v specifičnih situacijah, odzivnost na spremembe, stopnja lojalnosti organizaciji ter mehanizme za motiviranje in stimuliranje posameznika (De Nisi 2005). Vse to vodi v večje zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje medsebojnih odnosov, ugodno vpliva na razvoj spodbudne organizacijske kulture in klime ter

izboljša kvaliteto komuniciranja. To ugodno vpliva na večjo učinkovitost in uspešnost podjetja, kar se kaže v izboljšanju konkurenčnosti, profitabilnosti in intenzivnejšem razvoju podjetja kot celote (Mihalič 2007, 11–13). V današnjem času je zelo pomembno pravočasno zaznati potrebe in želje trga, biti prvi pri razvoju novih inovativnih izdelkov, se prilagajati spremembam na trgu. Motivirani, sposobni, izobraženi in zadovoljni zaposleni so močno orožje za boj na zahtevnem trgu. Takšne zaposlene se pridobi s pravilnim vodenjem, motiviranjem, izobraževanjem ... Kako to doseči, se da ugotoviti s poznavanjem psihološke pogodbe posameznika in na podlagi teh informacij optimalno voditi zaposlenega. V današnjem času je na žalost odnos med delodajalcem in zaposlenim preveč površinski in premalo dorečen. Večina delodajalcev oziroma vodij si ne vzame dovolj časa za natančen dogovor o medsebojnih obveznostih, ki so v pogodbi o zaposlitvi le ozko definirane. Zaradi tega kasneje prihaja do neprijetnih presenečenj in razočaranj na eni ali drugi strani.

Uvedba upravljanja s sistemom psiholoških pogodb prinaša številne prednosti (Mihalič 2007, 18):

- razvoj zaposlenega po meri glede na lastnosti vsakega posameznika in učinkovitejše izvajanje ciljnega izobraževanja;
- izboljšanje odnosov med zaposlenim in delodajalcem oziroma vodjo, boljše medsebojno poznavanje, vzpostavitev medsebojnega zaupanja, predvidljivost vedenja in delovanje zaposlenih v različnih situacijah, zmanjševanje konfliktnih situacij;
- vzpostavitev učinkovitejšega vodenja s cilji prilagojenega vsakemu posamezniku in upravljanje z različnostjo, povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih;
- zmanjševanje stopnje tveganja tako za zaposlenega kot za organizacijo;
- natančna opredelitev obojestranskih odgovornosti in zadolžitvev, izboljšanje načina komunikacije;
- povečanje stopnje pripadnosti in lojalnosti zaposlenih organizaciji, povečanje stopnje socialne varnosti;
- možnost zanesljivejšega načrtovanja razvoja človeških potencialov, višja stopnja predvidljivosti glede odzivnosti na spremembe in enostavnejše upravljanje le-teh.

Merkač Skok (2005) v poglavju o naraščanju strateškega pomena kadrov navaja Babaroviča (2003), ki pravi, da so osnova vsakega podjetja v njem zaposleni ljudje. Uspešnost in učinkovitost podjetja je odvisna od ravnanja vodstva z zaposlenimi. Vodji ne pomagajo njegova tehnična znanja, če mu ljudje nočejo slediti in opravljati dela po

svojih najboljših močeh. Uvedba upravljanja s sistemom psiholoških pogodb je lahko uspešen pripomoček za zagotavljanje uspešnega vodenja zaposlenih.

### **3.2 Razmerje med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo**

Po veljavni pravni ureditvi se delovno razmerje sklene z dnevom nastopa dela na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Po ZDR je delovno razmerje razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca (4. člen). V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti. Pogodba o zaposlitvi se sklene v pisni obliki. Delodajalec mora delavcu izročiti pisni predlog pogodbe o zaposlitvi praviloma tri dni pred predvideno sklenitvijo, pisno pogodbo o zaposlitvi pa ob njeni sklenitvi. Če delavcu ni izročena pisna pogodba o zaposlitvi, lahko kadarkoli v času trajanja delovnega razmerja zahteva njeno izročitev od delodajalca in sodno varstvo (15. člen).

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati (ZDR, 29. člen):

- podatke o pogodbenih strankah,
- datum nastopa dela, čas trajanja delovnega razmerja, določilo ali gre za delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom,
- kraj opravljanja dela, podatki o delovnem mestu,
- določilo o dnevnem ali tedenskem rednem delovnem času in razporeditvi delovnega časa, o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta,
- določilo o znesku osnovne plače, določilo o drugih sestavinah plače delavca, o plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in o načinu izplačevanja plače,
- dolžino odpovednih rokov,
- navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca, oziroma splošnih aktov delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca.

Vsak zaposleni poleg pogodbe o zaposlitvi s podjetjem sklene tudi psihološko pogodbo. Od te pogodbe je odvisno, kako zaposlenega motivirati in koliko bo predan podjetju (Štular 2008). Pravna pogodba o zaposlitvi definira temelje delovnega odnosa, psihološka pogodba pa natančno definira način delovanja obeh strani v poslovnem odnosu.

Mihalič (2007) navaja naslednje sestavine psihološke pogodbe:

- dogovor o načinu razvoja zaposlenega,
- vse obligacije delodajalca in zaposlenega,
- sporazumno dogovorjeni cilji,

- zavezanost k obojestranski odličnosti,
- načelo demokratičnega komuniciranja,
- zavezanost k povratnemu informiranju,
- plačilo za uspešnost in kompetence,
- oblike in možnosti napredovanja,
- zavezanost k spoštljivemu odnosu,
- kriteriji za doseganje uspešnosti,
- zavezanost k obojestranski odkritosti,
- vrste in možnosti izobraževanja,
- kriteriji kvalitete in kvantitete dela,
- načrt dolgoročnega sodelovanja,
- merila za izpolnjevanje dogovorjenega.

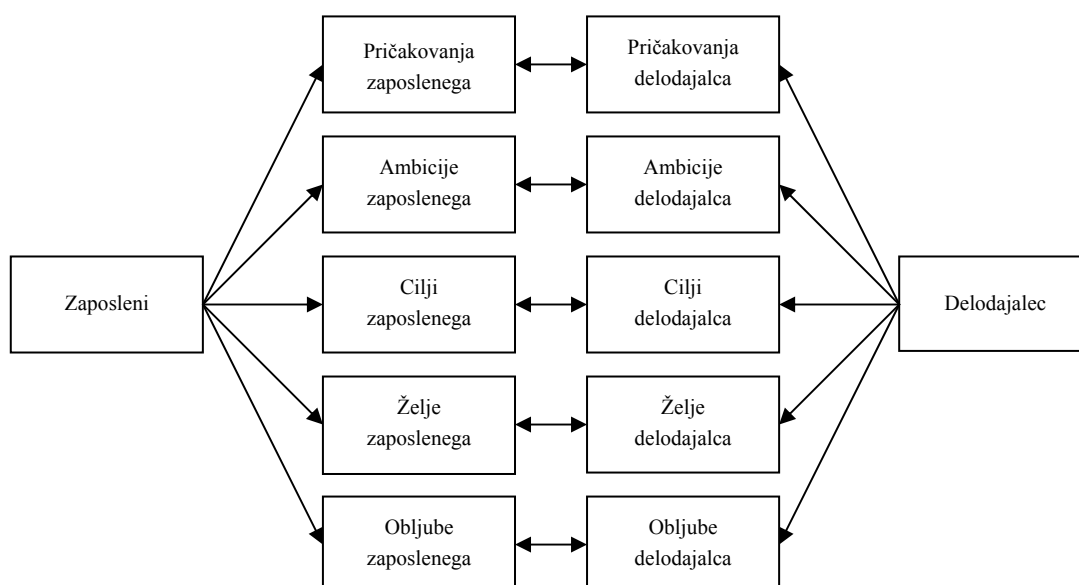
Delodajalec in zaposleni sta zakonsko odgovorna za izpolnjevanje določb pogodbe o zaposlitvi. Mnogi zaposleni to pojmujejo kot prisilna pogodba, saj ne omogoča veliko manevrskega prostora za pogajanja glede vsebine. Psihološka pogodba pa je bolj odprta in omogoča veliko možnosti za pogajanja pri oblikovanju njene vsebine (Mihalič 2007, 22). To omogoča popolno prilagoditev pogodbe glede na lastne cilje, pričakovanja, želje in možnosti. V primeru večjih sprememb in zahtev po spremembi oblike ali vsebine pogodbe omogoča večjo prilagodljivost in spreminjanje glede na novonastale okoliščine, kar je pri pravni pogodbi zaradi togosti težje izvedljivo.

Psihološka pogodba je odvisna od pogodbe v zaposlitvi samo v tem, da delovno razmerje moramo skleniti s podpisom pogodbe o zaposlitvi. Brez tega ne moremo nastopiti dela in zato tudi ne pride do sklenitve psihološke pogodbe. Jazbečeva (2009) pravi, da se s pogodbo o zaposlitvi vzpostavi formalen odnos med delavcem in delodajalcem, vendar ne vsebuje vsega, kar je pri zaposlitvi pomembno. Te vrzeli zapolni psihološka pogodba, saj vsebuje vsa nenapisana pričakovanja delavca in delodajalca o tem, kaj bo komu prinesla zaposlitev. Oblikovanje vrste psihološke pogodbe pa je lahko odvisno tega, kakšno pogodbo o zaposlitvi smo podpisali. Pogodba za nedoločen čas daje več socialne varnosti in zaposlenega spodbuja k aktivnemu vključevanju v organizacijo. Po drugi strani pa stalnost zaposlitve na zaposlenega lahko vpliva negativno, ker je njegova varnost zagotovljena in se mu ni treba stalno dokazovati. Pogodba za določen čas na nekatere delavce vpliva pozitivno, saj se v primeru, da jim delo odgovarja, zelo trudijo izpolniti pričakovanja delodajalca v upanju na stalno zaposlitev. Če jim delo in delovno okolje ne odgovarja, se ne bodo trudili za doseg dobrih rezultatov. Vsak posameznik ima ta odnos do dela zapisan v psihološki pogodbi. To pogodbo zaposleni delno sklene (v svoji glavi) že pred nastopom dela na podlagi dostopnih informacij o podjetju.

### 3.3 Vsebina psihološke pogodbe

Oblikovanje psihološke pogodbe temelji na integraciji in usklajevanju želja, pričakovanj, ciljev, ambicij in obljub. Zaposleni poda svoje obljube, kaj bo nudil podjetju in kakšna so njegova pričakovanja, na drugi strani pa delodajalec pove, kaj bo zaposlenemu nudil in kaj od njega pričakuje. Slika 3.1 prikazuje koncept usklajevanja predlaganih vsebin psihološke pogodbe med delodajalcem in delavcem. Vsaka stran izrazi svoje želje in pričakovanja, končni cilj pa je obojestransko zadovoljstvo z dogovorjeno vsebino.

Slika 3.1 Koncept usklajevanja vsebine psihološke pogodbe



Vir: Mihalič 2007, 24.

### 3.4 Oblike in vrste psiholoških pogodb

Vsak posameznik ima sklenjeno psihološko pogodbo z organizacijo, v kateri je zaposlen, in se razlikuje od pogodb njegovih sodelavcev, čeprav opravljajo isto delo pod enakimi pogoji. V splošnem je toliko različnih oblik, kolikor je posameznikov, ki imajo sklenjeno psihološko pogodbo s podjetjem. Kragelj (2008) pravi, da je to način, kako se zaposleni čutijo povezani s podjetjem, kar pa je zelo odvisno od tega, kako se jih upravlja.

V osnovi se te pogodbe razdelijo na tri skupine in v eno izmed njih uvrstimo posameznika glede na njegov dogovor z organizacijo. Mejaševa pravi, da vsak posameznik v svoji glavi s podjetjem zapiše svojo psihološko pogodbo. Navaja tri osnovne tipe (Mejaš 2006):

- identifikacijska oblika psihološke pogodbe,

- kalkulativna oblika psihološke pogodbe in
- prisilna oblika psihološke pogodbe, ki jo drugi avtorji imenujejo tudi normativna oblika psihološke pogodbe (Mihalič 2007).

V osnovi ločimo tri vrste psiholoških pogodb (Mihalič 2007):

- nezavedna psihološka pogodba, ki se sklene nenačrtno,
- dogovorjena psihološka pogodba, kjer se delodajalec in delojemalec o vseh vsebinah pogodbe ustno dogovorita in
- pisna psihološka pogodba, kjer se dogovor pisno dokumentira in se jo s podpisom dokončno sklene.

Štularjeva (2008) pravi, da vsak novozaposleni v podjetje praviloma vstopi s kalkulativno obliko psihološke pogodbe, saj je v tistem trenutku presodil, da se mu to izplača. Kandidat svojo tržno vrednost primerja s ponudbo podjetja. Ko zaposleni spozna pravi obraz podjetja, ga primerja s svojimi pričakovanji in samooceno svoje vrednosti. Če so vrednote skladne, je velika verjetnost za sklenitev identifikacijske oblike pogodbe. Jazbečeva (2009) opozarja, da kandidat za novo službo prvih obljub ne oblikuje na prvem razgovoru v okviru postopka zaposlitve, marveč že prej, na podlagi javno dostopnih informacij o podjetju. Če je podjetje poznano kot dober delodajalec, je zanj večje zanimanje, zato ima večjo izbiro kandidatov za prosto delovno mesto, kar ponuja več možnosti za izbiro pravega kandidata. Zato je pri zaposlovanju novih kandidatov pomembna tudi prepoznavnost blagovne znamke, da podjetje uživa sloves »odličnega delovnega mesta« in izbornega delodajalca. Da podjetje to doseže, mora izpolnjevati svoj del psihološke pogodbe, ki jo je sklenilo s posameznikom. Rezultati se pokažejo v višji učinkovitosti, motivaciji in zavzetosti zaposlenih (Franca 2009).

Vilmanova (2008) navaja, da je zaradi tehnološkega napredka v zadnjih dvajsetih letih prišlo do spremembe narave in pogojev dela, kar je povzročilo novo definicijo odnosa med zaposlenim in delodajalcem. Ne temelji več na varnosti in stalnosti zaposlitve, kar pomeni manj lojalnosti in zaupnosti, zato prihaja do razhajanj med sodobnim zaposlitvenim odnosom in zelenimi poslovnimi rezultati. Zaposleni se zavedajo lastne vrednosti in številnih možnosti na trgu, zato pogosto vrednotijo EVP<sup>1</sup> podjetja. Če ugotovijo, da je manj vredno kot primerljiva podjetja, se bodo od podjetja dislocirali z zmanjšanjem lastnih prispevkov ali celo s prekinitvijo delovnega razmerja.

Večina avtorjev poudarja, da je za uspešno sodelovanje pomembna uskladitev pričakovanj, želja, ciljev in obljub med delojemalcem in delodajalcem, velik poudarek pa je tudi na ugledu podjetja v okolju, saj ugledno podjetje laže pridobi kvaliteten kader, ugled pa tudi pozitivno vpliva na motivacijo.

---

<sup>1</sup> EVP – employe value proposition (vrednost podjetja za zaposlene).

Za pravilno upravljanje zaposlenih je pomembno poznavanje vseh treh tipov psiholoških pogodb. Dostopna literatura na temo psiholoških pogodb je zelo skromna, večinoma so samo navedbe osnovnih lastnosti posameznih oblik. Zato je v nadaljevanju opis lastnosti, prednosti, slabosti, razvoj in motiviranje zaposlenih glede na obliko pogodbe večinoma povzet po knjigi Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih, avtorice Renate Mihalič. Ker se mi zdi pomembno poznavanje osnovnih karakteristik vseh oblik pogodbe, so v nadaljevanju podrobneje opisane glavne značilnosti.

### ***3.4.1 Identifikacijska psihološka pogodba***

Kadar so vrednote posameznika skladne z vrednotami podjetja, zaposleni sklene identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Z ustreznim vodenjem, vključevanjem v odločanje in uresničevanje vizije podjetja se zaposleni s podjetjem identificira in je pripravljen storiti vse za dobro poslovanje podjetja (Štular 2009). Pogosto se imenuje tudi emocionalna psihološka pogodba ali pogodba pripadnosti (Mihalič 2007). V splošnem je to najbolj zaželen oblika, saj predstavlja neke vrste idealen odnos med delavcem in delodajalcem. Zaposleni s tako obliko pogodbe so tesno povezani z organizacijo, se z njo poistovetijo, njihovi cilji so podobni kot cilji podjetja. Uspešnost in učinkovitost organizacije jim je prav tako pomembna kot lastna strokovna in osebna uspešnost in učinkovitost. Pomembno prispevajo k razvoju, rasti in uspešnosti organizacije. Pripravljeni so na velika vlaganja lastnih naporov, znanja in časa za uspeh organizacije. V kritičnih trenutkih so pripravljeni stisniti pasove, podaljšati delo, za daljši čas odložiti svoje zadovoljstvo in dati prednost podjetju (Mejaš 2006).

V nadaljevanju so našteje temeljne lastnosti, prednosti, slabosti, razvoj in motiviranje zaposlenih s identifikacijsko psihološko pogodbo, povzeto po Mihalič (2007).

Za prepoznavanje identifikacijske oblike psihološke pogodbe je potrebno poznavanje temeljnih lastnosti zaposlenih s to pogodbo. So samoiniciativni, drzni, prodorni in vztrajni. Prevzemanje odgovornost za delo in rezultate, zavedajo se lastnih zaslug za uspeh organizacije kot celote. Z organizacijo so močno povezani in se identificirajo z njo. Cilje organizacije sprejemajo za svoje lastne, zato prevzemajo (ne)uspeh organizacije za lasten (ne)uspeh in obratno. Prizadevajo se za rast, razvoj in uspešnost organizacije, pripravljeni so na lastno odpovedovanje v skupno dobro, velika vlaganja lastnih naporov, znanja in časa.

Prednosti teh zaposlenih so v tem, da delujejo kot ključni člani, ki vlečejo celotno organizacijo naprej. Primerni so za timsko delo, sodelavcem pomagajo in jih spodbujajo k doseganju skupnih ciljev. Niso problematični za vodenje, izražajo nizko stopnjo zahtevnosti do delodajalca, neposredne vodje pogosto sprejemajo kot zaveznike. Do organizacije imajo relativno visoko stopnjo lojalnosti in je ne zapustijo, če se znajde v težavah. Sledijo viziji, strategiji, politiki in ciljem organizacije. Pripravljeni so na

permanentno izobraževanje, z lahkoto se prilagajajo spremembam in so odprti za uvajanje novosti in izboljšav pri delu. Poraza ne sprejemajo in priznavajo zlahka, v primeru večjih problemov ne obupajo. Težijo k odličnosti pri doseganju kvalitete in kvantitete dela.

Njihove slabosti so v tem, da težko prenašajo poraz in neuspeh, neuspeh organizacije pa v preveliki meri doživljajo kot osebni neuspeh. Preveč so odvisni od pohval in priznanj. Težko delujejo v okoljih, kjer primanjkuje izzivov in tam, kjer niso dovolj cenjeni. Prevečkrat vztrajajo tudi v primeru nerešljivih težav, so nepopustljivi in želijo doseči cilj za vsako ceno. S stresom pri delu slabo upravljajo, pri delu se pogosto preobremenjujejo in neredko celo izgorijo.

Za razvoj zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo mora organizacija z namenom doseganja zelene uspešnosti posamezniku zagotavljati permanentno, intenzivno in kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za pridobivanje novih znanj in kompetenc. Zagotoviti jim morajo dovolj zahtevne projekte, stalne izzive, inovativno in zanimivo delo, ki zahteva investiranje lastnih znanj in sposobnosti, ter jim daje priložnost za izkazovanje drznosti in prodornosti. Omogočiti jim je treba dovolj hiter osebni in karierni razvoj, horizontalno in vertikalno napredovanje, dodeljevanje višjih odgovornosti in pristojnosti. Ne sme se pozabiti na pohvale in predvsem nematerialne nagrade za dosežke pri delu, jih stalno navduševati, jih spodbujati in jim dajati podporo.

Motiviranje zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo mora biti skrbno načrtovano in premišljeno, sicer se lahko doseže nasprotni učinek. Motivira jih uspeh, odličnost, ustvarjanje novosti, samopotrjevanje, stalno učenje in skupni dosežki. Klasična motivacija z višjo plačo in denarnimi nagradami pri teh zaposlenih ne učinkuje vedno pozitivno. Primerna motivacija so pohvale, navduševanje, izpostavljanje njihovih dosežkov, nematerialne nagrade in priznanja za njihove dosežke pri delu, dobre možnosti kariernega in osebnega razvoja, intenzivno in kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, možnosti horizontalnega in vertikalnega napredovanja, dodeljevanje višje stopnje odgovornosti pri delu, možnost rotiranja, intenziven razvoj kompetenc, novi izzivi pri delu, bolj zanimivo delo in podobno.

### ***3.4.2 Kalkulativna psihološka pogodba***

Ta vrsta pogodbe se imenuje tudi pogodba koristi. To pogodbo oblikuje zaposleni, ki oceni, da se mu to izplača. V podjetju bo ostal le, dokler se mu ne bo pokazala boljša priložnost (Mejaš 2006). Je manj priljubljena oblika pogodbe, odnos med delodajalcem in delojemalcem temelji na medsebojnih koristih. Obe strani proučujeta lastne koristi in pridobitve. Zaposleni se pri opravljanju vsakodnevnih del in nalog, vlaganja energije, časa, znanja, izobraževanja vedno sprašuje, ali se mu splača in kakšne koristi bo od tega imel. Svoje delo pogojuje s koristmi in pridobitvami, ki mu jih bo ponudila



organizacija. Prav tako delodajalec pri vlaganju v znanje, izobraževanje, kariero in osebno rast zaposlenega razmisli, ali se mu splača in kaj bo organizacija od tega imela. V primeru da obe strani vidita koristi od sodelovanja, je lahko odnos zelo koristen. Zaposleni je za visoko plačilo, nagrade in možnosti usposabljanja pripravljen na doseganje visoke stopnje kvalitete in kvantitete pri opravljanju del in nalog, na širjenje dobrega imena podjetja, redno opravljanje nadur, od česar pa ima delodajalec tudi koristi, saj se mu poveča dodana vrednost in ugled v javnosti (Mihalič 2007).

V nadaljevanju so našteje temeljne lastnosti, prednosti, slabosti, razvoj in motiviranje zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo, povzeto po Mihalič (2007).

Zaposleni s to pogodbo stalno iščejo koristi, ki jih lahko pridobijo od organizacije, so preračunljivi, težijo po visokih plačilih, nagradah, bonitetah, nagnjeni so k prestižu, moči in slavi. Težijo h kvalitetnemu osebnemu in kariernemu razvoju. Imajo močno željo po izobraževanju, usposabljanju, izpopolnjevanju, pridobivanju novih znanj, izkušenj, kompetenc, ker jim to prinaša višjo ceno na trgu. Stalno iščejo okolje z ugodnejšimi možnostmi in boljšimi pogoji. Imajo visoko stopnjo zaupanja v lastne sposobnosti, medtem ko je zaupanje v podjetje kot celoto nizko.

Prednosti zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo so, da ob primernem plačilu dosegajo visoke stopnje kvalitete in kvantitete pri delu in ustvarjajo visoko dodano vrednost podjetju. Pripravljeni so na veliko stopnjo tveganja, pri delu so strokovni in profesionalni, novim situacijam se hitro prilagajajo. Prek lastne uspešnosti imajo ugoden vpliv na uspeh organizacije. Uporabljajo odkrit, prijateljski in demokratičen način komuniciranja in imajo močno izražen občutek za pravičnost.

Slabosti zaposlenih s kalkulacijsko psihološko pogodbo se kažejo predvsem v nizki lojalnosti in pripadnosti do podjetja, saj ga zapustijo ob prvi boljši ponudbi, so problematični za vodenje, imajo visoko stopnjo zahtevnosti do delodajalca. Na visoka vlaganja so pripravljeni le v primeru velikih povratnih koristi. Sledenje viziji in politiki podjetja pogojujejo z lastnimi koristmi, v primeru težav ne sledijo ciljem podjetja. V odnosu do sodelavcev so pogosto preveč popustljivi in preveč vztrajni.

Za razvoj zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo mora organizacija z namenom doseganja zelene uspešnosti posamezniku zagotavljati dovolj visoka plačila, jih motivirati z denarnimi nagradami, bonitetami in s tem omogočiti uresničevanje teženj po prestižu, moči in slavi. Omogočiti jim je potrebno stalno kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, pridobivanje novih znanj, veščin in kompetenc. Pri delu je treba zagotavljati stalne izzive, tekmovalno in vzpodbudno okolje, dovolj zahtevne projekte, dela in naloge. Najbolj jim ustreza individualno delo, vendar jim je treba dati dovolj možnosti za vodenje projektov. Imeti morajo priložnosti za izkazovanje sposobnosti in znanj, za podajanje idej, predlogov in zamisli za izboljšave. Vzpostaviti je treba profesionalen in etičen poslovni odnos, demokratično in nehierarhično komuniciranje, prijateljske, odprte in kooperativne medsebojne odnose.

Motiviranje zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo ni zahtevno. Treba je ugotoviti, katere koristi od organizacije zaposleni pričakuje. Navadno je to ustrezno visoka plača, denarne nagrade v obliki višje osnovne plače, denarnih dodatkov, stimulacij za uspešnost, posebnih denarnih nagrad, bonitet in podobno. Uspešno je tudi motiviranje z omogočanjem kvalitetnega razvoja v organizaciji, z napredovanjem in možnostmi pridobivanja novega znanja. Nobenega učinka pa nima motiviranje v smislu pohval za prispevanje k skupnemu cilju, navduševanje za sledenje politiki podjetja, poskusi zbujanja občutka pripadnosti organizaciji. Takšni poskusi zbujanja lojalnosti do delodajalca lahko delujejo destimulativno.

### ***3.4.3 Normativna psihološka pogodba***

Imenuje se tudi pogodba lojalnosti. Zaposleni s to pogodbo čutijo močno pripadnost in lojalnost organizaciji in so zelo ponosni, da so zaposleni v njej. V preteklosti je bila to najpogostejša oblika dogovora, danes pa jih je vse manj. Zaposleni so motivirani z varnostjo zaposlitve in občutkom, da so dolžni ostati, ker jih organizacija potrebuje. Ne želijo zamenjati delodajalca, organizacija lahko računa na dolgotrajno sodelovanje z njimi. Če delodajalec zaposlenemu nudi socialno varnost in trajnost zaposlitve, se lahko nanj popolnoma zanesa in mu zaupa (Mihalič 2007). Mejaševa (2006) pa ta tip poimenuje tudi prisilna pogodba, saj jo imajo tisti zaposleni, ki zaradi svojih lastnosti in različnih okoliščin nimajo druge možnosti zaposlitve in so prisiljeni obdržati to delo. Pri tem ni pomembno, koliko realnih možnosti za zaposlitev imajo drugje, ampak kako to posameznik sam doživlja. Tu gre za ljudi s slabo samopodobo, saj mislijo, da so sposobni samo za to delo in ne upajo iskati priložnosti drugje.

V nadaljevanju so našteje temeljne lastnosti, prednosti, slabosti, razvoj in motiviranje zaposlenih z normativno psihološko pogodbo, povzeto po Mihalič (2007).

Temeljne lastnosti zaposlenih s to pogodbo so visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti podjetju, cilji organizacije so jim pomembnejši kot lastni, pripravljani so se odpovedovati v skupno dobro, v podjetju ostanejo tudi v primeru večjih težav. Ti zaposleni imajo manj želja po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, so manj inovativni, samoiniciativni, ambiciozni in prodorni. Bolj primerni so za skupinsko in timsko delo, nagnjeni so k aktivnemu sodelovanju s sodelavci. Zelo zaupajo vodji, v sodelavce in celotno organizacijo. Imajo nizko stopnjo zaupanja v lastne sposobnosti in so v stalnem strahu, da bodo naredili kaj narobe.

Prednosti zaposlenih z normativno psihološko pogodbo so primernost za skupinsko delo, držijo se dogovorjenih strategij in sledijo ciljem. So zelo pripadni in lojalni podjetju, pripravljani na visoka vlaganja v korist organizacije in odpovedovanje lastnim koristim zgolj v skupno dobro. Ponosni so na dosežke in uspehe organizacije, ki je ne zapustijo, četudi bi imeli drugje boljše pogoje. Izražajo nizko stopnjo zahtevnosti do delodajalca in so neproblematični za vodenje.

Slabosti zaposlenih z normativno psihološko pogodbo se kažejo predvsem v odvisnosti od delovanja sodelavcev in nadrejenih, stopnja kvalitete njihovega dela je odvisna od stabilnosti okolja. Pri delu niso samostojni, inovativni in samoiniciativni. Težje se prilagajajo spremembam, v dinamičnem in spremenljivem okolju se težko znajdejo. Motivira jih izključno varnost zaposlitve in občutek, da jih delodajalec potrebuje.

Za razvoj zaposlenih z normativno psihološko pogodbo mora organizacija z namenom doseganja želene uspešnosti posamezniku zagotavljati dolgoročno varnost zaposlitve, socialno varnost in spodbujati občutek, da jih organizacija potrebuje. Zagotavlja naj se predvsem skupinsko in timsko delo v okolju z nizko stopnjo tekmovalnosti in visoko stopnjo sodelovanja. Zagotovi naj zmerno izobraževanje, usposabljanje, pridobivanje znanj in kompetenc. Zaposlujejo naj jih v spodbudnih delovnih okoljih, na projektih, ki ne zahtevajo prodornosti, ambicioznosti in visokih stopenj samoiniciativnosti. Pomembne so nematerialne nagrade, pohvale, izpostavljanje dosežkov in prispevkov k organizaciji, navduševanje, dajanje podpore, spodbujanje. Imajo naj možnost horizontalnega napredovanja in zmerne kariernega razvoja s poudarkom na dolgoročni stabilnosti. Načrtno odpravljanje strahu pred napakami pri delu in spodbujanje večjega zaupanja v lastne sposobnosti bodo zagotovili uspešen razvoj zaposlenega.

Motiviranje zaposlenih z normativno psihološko pogodbo je zelo specifično. Motivira jih stabilno delovno okolje, socialna varnost, občutek, da jih delodajalec potrebuje, možnost dela v organizaciji celotno delovno dobo. Ob nadpovprečnih dosežkih je dobro izražati pomembnost in nujnost njihovega prispevka k uspehu podjetja. Motiviranje z novimi izzivi, možnostjo intenzivnega izobraževanja in hitro napredovanje ni primerno.

Tudi denarne nagrade nimajo pravega učinka, ker jim je socialna varnost bolj pomembna od visokega plačila in nagrad. Največji demotivatorji so dinamično okolje s hitrimi spremembami in novimi izzivi, prerazporeditve na drugo delovno mesto, nove zadolžitve in občutek, da niso dovolj cenjeni.

### 3.4.4 Primerjava glavnih značilnosti psiholoških pogodb

Za lažje prepoznavanje posamezne oblike psihološke pogodbe, je v nadaljevanju prikazana primerjava glavnih značilnosti. Za lažjo in hitrejšo primerjavo so v tabeli 3.1 prikazane lastnosti, prednosti in slabosti, povzete po Mihalič (2007).

**Tabela 3.1** Lastnosti, prednosti in slabosti

	Identifikacijska	Kalkulativna	Normativna
Lastnosti	Samoiniciativnost, drznost, vztrajnost, prodornost, ambicioznost, nesebičnost, prevzemanje odgovornosti, odpovedovanje v skupno dobro, prizadevanje za rast in razvoj organizacije.	Za visoko plačilo so pripravljeni na velika vlaganja, stalno iskanje koristi, tekmovalnost, visoka stopnja kvalitete dela, želja po napredovanju in izobraževanju.	Visoka pripadnost podjetju, cilje podjetja postavljajo pred lastne, vztrajanje tudi v primeru težav, zaupanje v sodelavce in organizacijo.
Prednosti	Sledenje zastavljenim ciljem, viziji, strategiji in politiki podjetja, visoka stopnja vlaganj v uspeh, pripravljenost na dodatna izobraževanja, hitro prilagajanje spremembam.	Stalno nadgrajevanje znanj in sposobnosti, hitro prilagajanje spremembam, hitro doseganje odličnosti, profesionalnost in strokovnost, pozitiven vpliv na sodelavce.	Zavezanost skupnim ciljem, ustreznost za timsko delo, pripravljenost na visoka vlaganja, držijo se dogovorjenih strategij in sledijo politiki podjetja.
Slabosti	Težko prenašajo poraz, cilj hočejo doseči za vsako ceno, slabo upravljajo s stresom, pogosto pregorijo, močno so odvisni od pohval in priznanj, težko delujejo v okolju, kjer niso cenjeni.	Sledenje ciljem, viziji in politiki pogojujejo z lastnimi koristmi, v primeru boljše ponudbe zapustijo podjetje, v odnosu do sodelavcev so preveč nepopustljivi in vztrajni.	Nizka stopnja inovativnosti, samoiniciativnosti in tekmovalnosti, težko se prilagajajo spremembam, kvaliteta dela je odvisna od stabilnosti okolja.

Vir: Mihalič (2007).

Tudi pri razvoju zaposlenih in izbiri primerne oblike izobraževanja, nam lahko pomaga poznavanje psihološke pogodbe posameznika. Vsak posameznik ima različne potrebe, zahteve in želje po izobraževanju. Zaposlene zanimajo različna področja in dejavnosti, imajo različne sposobnosti in zmožnosti za pridobivanje novih znanj, spretnosti in izkušenj. Za optimalen razvoj sposobnosti je potrebno zagotoviti najprimernejše oblike izobraževanja. Tudi pri izbiri ustrezne motivacije nam lahko pomaga poznavanje oblike psihološke pogodbe. Za lažjo izbiro je v tabeli 3.2 primerjava vseh treh oblik pogodb, povzeto po knjigi Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih (Mihalič 2007).

**Tabela 3.2** Razvoj in izobraževanje zaposlenih

	Identifikacijska	Kalkulativna	Normativna
Razvoj zaposlenih	Stalno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, zanimivo in inovativno delo na dovolj zahtevnih projektih in nalogah, potrebno jih je navduševati, jim dajati podporo in jih spodbujati.	Kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje.	Zagotoviti dolgoročno socialno varnost, okolje z nižjo intenzivnostjo sprememb.
Motiviranje	Pohvale, vzpodbujanje, navduševanje, priznanja, predvsem nematerialne nagrade.	Visoka plača, denarne nagrade in dodatki in stimulacije za uspešnost, bonitete.	Socialna varnost, trajnost zaposlitve, dolgoročno sodelovanje.
Izobraževanje	Primerne so skupinske, individualne in kombinirane oblike izobraževanja, izobraževanje ob delu in iz dela, izpopolnjevanje na posvetih, seminarjih, tečajih, konferencah, e-izobraževanje.	Individualne oblike izobraževanja, izobraževanje ob delu, samoizobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu, samostojno izobraževanje na daljavo.	Timsko in skupinsko izobraževanje, seminarji, konference, tečaji, strokovni simpoziji.

Vir: Mihalič (2007).

V tabeli 3.3 je primerjava zahtev in želja pri napredovanju, zahtevnost glede vodenja in najprimernejši način komunikacije z zaposlenimi glede na obliko psihološke pogodbe.

**Tabela 3.3** Napredovanje, vodenje, komunikacija

	Identifikacijska	Kalkulativna	Normativna
Napredovanje	Močna želja po horizontalnem in vertikalnem napredovanju	Napredovanje je pogoj za obstanek v podjetju, najpomembnejše jim je vertikalno napredovanje po hierarhični lestvici navzgor.	Ne želijo si hitrega napredovanja, kljub temu ga jim je treba ponuditi, najraje se odločijo za horizontalnega.
Vodenje	Niso problematični za vodenje.	So zelo zahtevni za vodenje.	So neproblematični za vodenje.
Komuniciranje	Demokratično komuniciranje v smislu odprte, iskrene in neprikrite komunikacije, ki omogoča odprt pretok idej, predlogov, zamisli, znanj in informacij, ob jasni določitvi kdo, kdaj in kako poroča navzgor, ter kako in kdaj delegira navzdol.	Odkrit, prijateljski, demokratičen način, ki enako poteka od spodaj navzgor in obratno.	Nehierarhična in demokratična komunikacija, za poročanje navzgor potrebujejo več spodbude.

Vir: Mihalič 2007.

V tabeli 3.4 je kratek povzetek najpogostejših dejavnikov prepoznavanja posamezne oblike psihološke pogodbe. V primeru, da posamezna lastnost ustreza tipu pogodbe, je v stolpcu označeno z »x«.

**Tabela 3.4** Kratek pregled karakteristik

	Identifikacijska	Kalkulativna	Normativna
Pripadnost organizaciji	x		x
Sledenje ciljem organizacij	x		x
Prizadevanje za rast in razvoj organizacije	x		x
Vztrajanje v primeru težav organizacije	x		x
Zahtevnost do delodajalca		x	
Lojalnost vodji in organizaciji	x		x
Odpovedovanje v skupno dobro	x		x
Želja po stalnem izobraževanju, usposabljanju	x	x	
Hitro prilagajanje spremembam	x	x	
Vztrajnost pri doseganju ciljev	x	x	
So inovativni, samoiniciativni, drzni, prodorni	x	x	
Zaupanje v lastne sposobnosti	x	x	
Želja po osebnem in kariernem napredku	x	x	
Ambicioznost	x	x	
Potreba po pohvalah, nagradah, vzpodbudah	x		x
Preračunljivost, stalno iskanje koristi		x	
Sklepanje kompromisov	x		x
Odvisnost od vplivov okolja			x

Vir: Mihalič 2007.

### **3.5 Oblikovanje timov**

Vsak posameznik ima svoje navade, želje, zmožnosti, znanja in sposobnosti. Te lastnosti se s sodelovanjem v timu dopolnjujejo z drugimi člani. Tim je skupina dveh ali več posameznikov, ki se sestajajo z namenom dosege skupnega cilja (Kralj 2005). To je posebna delovna skupina, ki sodeluje pri odločanju in si medsebojno pomaga pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina 1994). Vsaka skupina gre skozi razvojni proces, ki obsega sledeče faze: oblikovanje skupine, začetna nasprotovanja, pristajanja na sodelovanje, nastajanje skupnih norm, izvajanje z iskanjem najboljših možnosti za izvedbo ter zaključevanje po opravljeni nalogi (Kralj 2005, 448). Značilnost timov je tudi sodelovanje strokovnjakov z različnih področij, tako da lahko rešujejo relativno celovito nalogo (Merkač Skok 2005, 70). Ob pravilni sestavi timov se lahko pričakuje doseganje optimalnih rezultatov.

Pri stalnih delovnih skupinah je priporočljivo vzpostaviti ravnovesje med člani z individualno, kalkulatивно in normativno obliko psihološke pogodbe. Tovrstni timi namreč vedno delujejo na nalogah in delih, ki zadevajo celotno organizacijo in v skladu s tem morajo tako tudi delovati ter enakomerno zastopati vse načine delovanja in zastopati povprečje (Mihalič 2007, 96). Idealno bi bilo izmeriti delež vseh psiholoških pogodb v podjetju in nato enako razmerje vzpostaviti v stalnih delovnih timih in skupinah.

Pri oblikovanju občasnih timov, ki delujejo v času trajanja projekta, je izbira članov odvisna od vrste del in nalog, ki se jih predvideva na projektu.

V projekte, ki so vezani na uvajanje novosti, zahtevajo veliko novega znanja, v katerega je treba vložiti veliko učenja, samoiniciativnosti in drznosti, je treba vključiti dve tretjini članov z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, tretjino pa s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe. Skupine in timi, v katerih prevladujejo zaposleni z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, zaznamuje visoka stopnja dinamike, močna povezanost med člani, inovativnost, prodornost pri delu, visoka vlaganja timskega oziroma skupinskega znanja in naporov pri projektne delu, odličnost pri doseganju rezultatov, ambicioznost pri uresničevanju ciljev skupine ali tima in podobno (Mihalič 2007).

Pri tržno usmerjenih projektih, kjer se pričakujejo pogajanja za doseganje boljših razmer in pogojev ter brezkompromisno doseganje napredka, mora biti večina članov tima s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe in manjšina z identifikacijsko obliko pogodbe. Skupino, kjer prevladuje kalkulativna oblika psihološke pogodbe, zaznamuje tekmovalnost med člani, intenzivno pridobivanje novih znanj, tržno razmišljanje in delovanje. Med člani je nižja stopnja povezanosti, tim dosega uspešnost preko uspešnosti posameznikov. Samozaupanje članov je veliko, medsebojno zaupanje med



člani pa nizko. Odzivanje na spremembe je zelo hitro, prav tako je zelo uspešno prilagajanje na le-te.

Pri projektih, kjer se pričakuje manjša dinamika, vendar je potrebna vztrajnost, odpovedovanje v dobro tima, kjer so manjša tveganja, zahtevajo manj učenja in jih je lažje voditi, je v skupino priporočljivo vključiti vsaj polovico članov z normativno obliko psihološke, četrtno s kalkulatивно in četrtno z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Skupine, kjer prevladujejo člani z normativno obliko psihološke pogodbe, zaznamuje visoko zaupanje članov v vodjo, medsebojno sodelovanje in zaupanje, vztrajnost, visoka pripadnost timu, sledenje ciljem projekta, odpovedovanje članov v skupno dobro in pripravljenost na sklepanje kompromisov. Pri projektne delu je nižja inovativnost, šibka prodornost in manjša ambicioznost pri rezultatih.

Na začetku projekta je vedno treba najprej presoditi, kakšno dinamiko zahteva projekt in na podlagi tega izbrati člane projektne skupine. Z optimalno sestavo tima bomo preprečili nesoglasja v skupini, zagotovili sodelovanje med člani, s tem pa zagotovili doseganje želenih rezultatov v predvidenem času.

Timski način dela je v današnjem času vse pomembnejši. Njegove glavne prednosti so v tem, da je sestavljen za potrebe del in nalog, ki jih je potrebno opraviti. Vključuje strokovnjake, ki so sposobni za opravljanje določenih nalog. Deluje v času trajanja projekta, ko je naloga opravljena, se ga razpusti, sodelujoče člane pa se vključi v nove time. V preteklosti je bil v organizacijah odpor do uvajanja timov. Merkač Skok (2005) navaja strah managementa za svoj položaj, saj uvajanje timov pomeni nižanje organizacije in decentralizacijo odločanja. Tudi vodenje timov zahteva drugačen način vodenja, sposobnost razumevanja, poslušanja in spremembe pogledov in vedenjskih vzorcev. Sestava timov zahteva tudi poznavanje lastnosti in sposobnosti podrejenih, poznavanje psihološke pogodbe posameznika je lahko v veliko pomoč.

## 4 RAZISKAVA O POMENU PSIHOLOŠKIH POGODB

Raziskava je bila narejena v podjetju z dolgoletno tradicijo, v katerem je v povprečju okoli 1000 zaposlenih. Izvedena je bila le v oddelku Razvoj in raziskave, ki predstavlja 7 odstotkov vseh zaposlenih. Podjetje spada v elektroindustrijo, ko jo je gospodarska kriza precej prizadela. Poslabšane razmere vplivajo na obnašanje ljudi, spremembe se kažejo v poslovanju podjetja in odzivih ljudi na protikrizne ukrepe. V času krize marsikdo spremeni obliko psihološke pogodbe. Z namenom vedenja, katera oblika psihološke pogodbe je v oddelku najpogostejša, je bila izvedena raziskava. Zanimiva bi bila primerjava s stanjem pred nastopom krize, vendar žal raziskava takrat ni bila narejena. Z optimizmom pričakujem konec krize, ko bo podjetje začelo spet polno poslovati in se bo stanje normaliziralo. Takrat bo priložnost za novo raziskavo in primerjavo s sedanjimi rezultati.

Za lažje razumevanje rezultatov raziskave je v začetku predstavljeno podjetje, njegov proizvodni program, struktura zaposlenih po starosti, izobrazbi, razmerje med spoloma. Predstavljen je oddelek Razvoj in raziskave, kjer je bila izvedena anketa.

V metodologiji je opisan potek raziskave, sledi interpretacija rezultatov in priporočila podjetju.

### 4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Domel, d. d. ima sedež v Železnikih. Tu je doma najstarejša železarska obrt, njeni začetki segajo v konec srednjega veka. Proti koncu 19. stoletja je fužinarstvo začelo propadati. Zadnji plavž je ugasnil leta 1902. Po drugi svetovni vojni je med domačini spet vzniknila ideja o obnovitvi industrijske dejavnosti. V letu 1946 so ustanovili kovinarsko zadrugo Niko. Leta 1953 so vgradili prvi motor v laboratorijsko centrifugo. Zadrugo so leta 1954 podržavili in preimenovali v Tovarno kovinskih in elektromehanskih izdelkov Niko. Leta 1958 je bila nasilno priključena Iskri Kranj, tradicijo zadruge pa je nadaljevalo novoustanovljeno Obrtno podjetje NIKO. V Iskri Elektromotorji so se usmerili v razvoj in proizvodnjo elektromotorjev. Leta 1958 so v Ameriko izvozili prvi elektromotor. Začele so se prve povezave s proizvajalci bele tehnike. Že leta 1967 so podpisali prvo korporacijsko pogodbo z Girmijem, kmalu nato pa še z Braunom in AEG-jem. V letu 1963 se je začela masovna proizvodnja motorjev, leta 1974 je bila razvita prva sesalna enota. Podjetje je leta 1987 izstopilo iz koncerna Iskra. Leta 1992 se je preimenovalo in na trgu nastopilo z lastno blagovno znamko DOMEL, kar pomeni **domači elektromotorji**. V letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in nastopilo kot delniška družba. Ustanovljena je bila družba pooblaščenka, ki je z lastninskimi certifikati zaposlenih odkupila delež podjetja. Leta 2007 se je odkupilo delnice od institucionalnih lastnikov in zaposleni so postali 99,8-odstotni lastniki. Leta 2000 se je zgodil prevzem podjetja Corona in kasneje tudi

Tehtnice. Leta 2006 je bilo ustanovljeno podjetje na Kitajskem. Trenutno podjetje posluje na štirih lokacijah, sedež je v Železnikih, na Otokih 21.

#### *Proizvodni program*

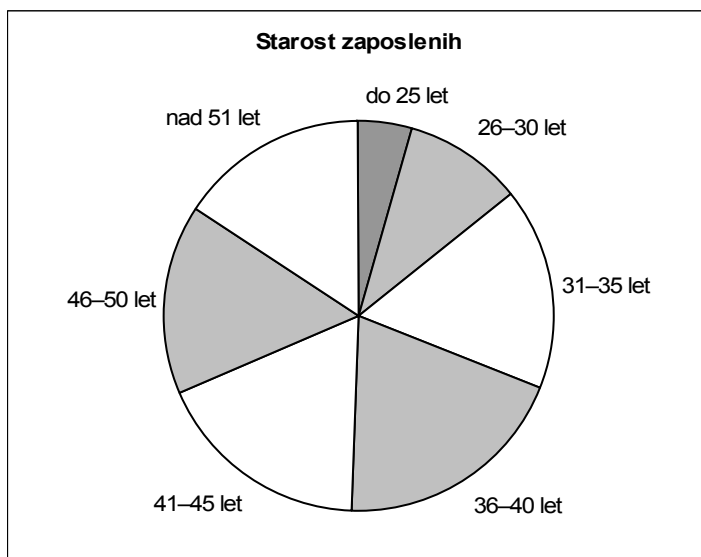
Domel, d. d., je globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev na osnovi elektromotorjev in njihovih nadgradenj, dobavitelj komponent, orodij in opreme. Deluje na področjih čistilne tehnike, prezračevalnih sistemov, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energijskih virov. Največji delež trenutnega proizvodnega programa predstavljajo sesalne enote za suho in mokro sesanje, ki jim sledijo univerzalni kolektorski motorji, motorji s trajnimi magneti ter profesionalne izvedbe elektronsko komutiranih sesalnih enot in motorjev. Izdeluje se tudi motorje ter komponente za potrebe avtomobilske industrije.

Tržni delež podjetja Domel, d. d., je v Evropi ocenjen na 65 odstotkov. Največji izvozni trg predstavljajo Nemčija, Kitajska in Madžarska. Izvaža se tudi na Poljsko, v Italijo, ZDA, Francijo, Veliko Britanijo, Avstrijo, Hongkong, Slovaško in še v mnoge druge države sveta. Največja kupca sta korporaciji Electrolux in Philips, ki sta prepoznavna kot globalna dobavitelja na področju proizvodnje gospodinjskih aparatov (Letno poročilo 2008).

#### *Zaposleni*

V letu 2008 je bilo povprečno stanje 900 zaposlenih, od tega 483 moških in 417 žensk. Trenutno je v podjetju 856 zaposlenih. Povprečna starost je 40,3 let. Deleži zaposlenih glede na starost so razvidni v sliki 4.1. Največji delež zaposlenih je starih 36–40 let, najmanjši delež pa predstavljajo mladi do 25. leta starosti. To je posledica trenutne gospodarske krize, saj se zaradi slabših razmer na trgu pogodb za določen čas ni podaljševalo. To pa so bili povečini mlajši ljudje. V letošnjem letu se na novo zaposluje le diplomante, ki jih je štipendiralo podjetje.

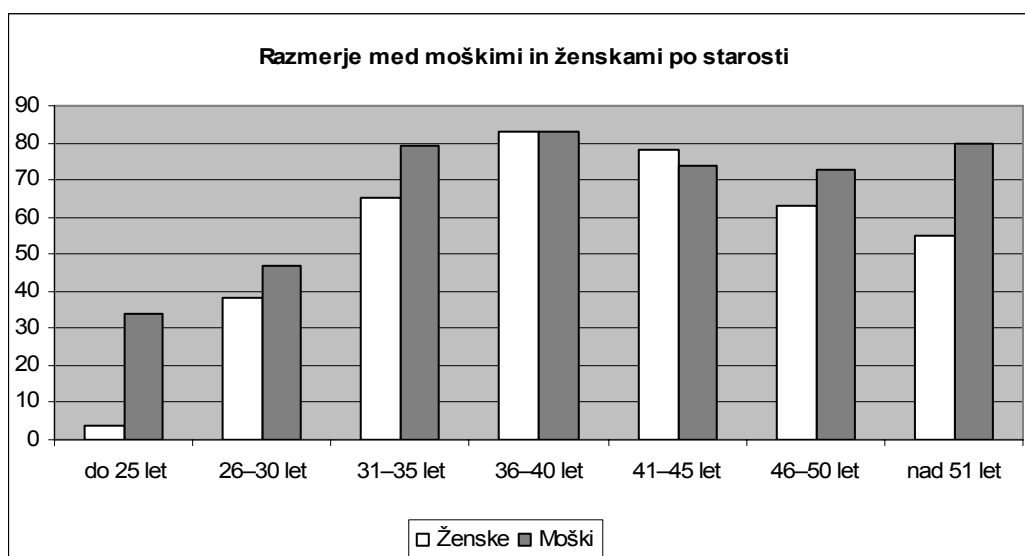
**Slika 4.1** Starostna struktura zaposlenih v Domelu, d. d.



Vir: Domel, d. d., 2009.

V podjetju je zaposlenih 53,6 odstotka moških in 46,3 odstotka žensk. Slika 4.2 prikazuje razmerje med moško in žensko delovno silo. Največja razlika med spoloma je v starostnem obdobju do 25 let in nad 51 let. Vzrok temu je dejstvo, da se zaposluje le študente z dokončano fakulteto. Podjetje povečini štipendira študente strojne in elektro fakultete, to pa so predvsem fantje. Tudi za potrebe proizvodnje se večinoma zaposluje moške, saj so proizvodne linije avtomatizirane in ni več veliko ročnega dela. Zato se zaposluje kadre tehničnih strok, da lahko samostojno upravljajo s stroji. V kategoriji nad 51 let pa moški prevladujejo zaradi upokojevanja, saj se ženske upokojijo prej kot moški. V ostalih kategorijah ni večjih razlik. V obdobju 36–40 let, v katerem je največji delež zaposlenih (to je 19 odstotkov), je celo število moških in žensk enako.

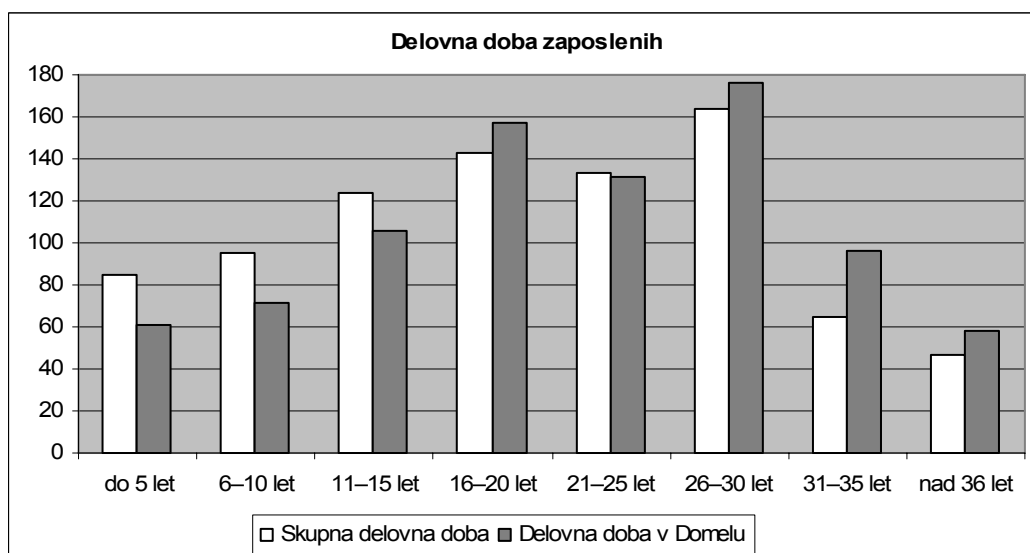
**Slika 4.2** Razmerje med številom žensk in moških po starosti v Domelu, d. d. (v odstotkih)



Vir: Domel, d. d., 2009.

Slika 4.3 prikazuje število zaposlenih glede na skupno delovno dobo in delovno dobo v Domelu. Skupna delovna doba v Domelu kaže na pripadnost zaposlenih podjetju, saj je razvidno, da je večina zaposlenih v podjetju že celotno delovno obdobje.

**Slika 4.3** Število zaposlenih glede na število let delovne dobe

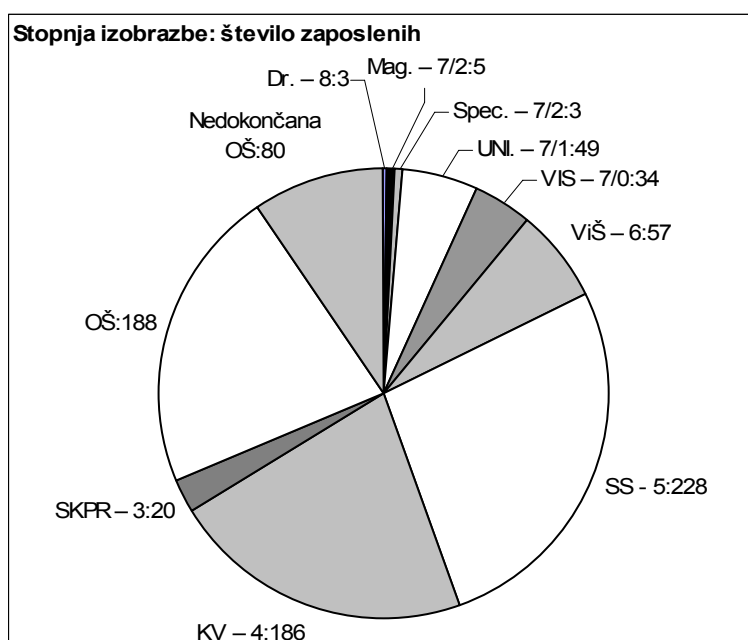


Vir: Domel, d. d., 2009.

Ker smo proizvodno podjetje z velikoserijsko proizvodnjo, se to odraža tudi v izobrazbeni strukturi (slika 4.4), saj je skoraj tretjina zaposlenih brez izobrazbe. Največji delež (polovica) predstavljata poklicna in srednješolska izobrazba. S

spodbujanjem izobraževanja ob delu se povečuje stopnja izobrazbe zaposlenih. Trenutno se zaposluje kader s tehnično izobrazbo, predvsem diplomante strojne in elektro fakultete. Podjetje močno občuti pomanjkanje tovrstnega kadra, saj so bili ti poklici v zadnjih letih preveč odrinjeni na stranski tir. Zato podjetje aktivno sodeluje s Fakulteto za elektrotehniko in Fakulteto za strojništvo in že v času študija poskuša pridobiti nove sodelavce. Študentom se omogoča delovna praksa. Diplomanti pod mentorstvom Domelovih strokovnjakov strojne in elektro smeri v laboratorijih opravljajo raziskave v okviru diplomskih nalog. Tako se že v času študija vzpostavijo kontakti z možnimi bodočimi sodelavci.

**Slika 4.4** Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Domel



Vir: Domel, d. d., 2009.

V podjetju je zaradi zaostrene situacije fluktuacija 10,1-odstotna. V letošnjem letu se ni podaljševalo pogodb za določen čas 30 zaposlenim, 10 delavcev se je upokojilo, ni se več najemalo agencijskih delavcev. 31 zaposlenih je prostovoljno menjalo delodajalca. To so bili večinoma višje kvalificirani zaposleni. V tabeli 4.1 je prikaz fluktuacije zaposlenih po izobrazbeni strukturi.

**Tabela 4.1** Fluktuacija zaposlenih glede na izobrazbo

Izobrazba	Prišli	Odšli
Doktor znanosti	/	/
Magister	1	2
VIS (UNI program)	2	5
VIS (strokovna šola)	/	2
Višja – VI	/	3
Srednja	14	16
Kvalificirani	7	15
Skrajšani program	3	6
Osnovna šola	7	19
Nedokončana OŠ	1	28
Skupaj	35	96

Vir: Domel, d. d., 2009.

### *Razvojno področje*

V razvojnem področju z lastnim znanjem že desetletja uvajajo novosti v proizvodnjo, razvijajo nove izdelke, izpopolnjujejo in optimizirajo obstoječe ter preskušajo nove materiale, da zadostujejo pogojem vedno bolj zahtevnega trga. Znanje, pridobljeno z leti praktičnih izkušenj, uspešno prepletajo s teoretičnim znanjem novo zaposlenih diplomantov. S sodelovanjem z drugimi institucijami, kot so inštituti, fakultete, razvojni centri, tehnološki parki, so v stalnem stiku z novostmi na področju strojništva, elektronike, aerodinamike in drugih strokovnih področij, ki so pomembne za sledenje zahtevam trga.

**Slika 4.5** Organizacijska shema v oddelku Razvoj in raziskave

Vir: Domel 2007.

Področje razvoja je razdeljeno na sedem oddelkov (slika 4.5), kjer dela 54 zaposlenih. Izobrazbena struktura zaposlenih po oddelkih je razvidna v tabeli 4.2.

Večina zaposlenih je pridobila izobrazbo s področja tehničnih ved, to je strojništvo, elektronika in elektrotehnika.

Razvoj novega izdelka se začne v konstrukciji, kjer na podlagi povpraševanja kupca in njegovih tehničnih zahtev glede izdelka skonstruirajo modele z AUTOCAD in PRO-Engineer računalniškim programom. Mnogim kupcem smo razvojni dobavitelj, kar pomeni, da se z njimi aktivno sodeluje že v začetni fazi razvoja njihovega izdelka. V tem oddelku je 19 zaposlenih, povečini z univerzitetno izobrazbo strojne in elektro smeri.

V prototipni delavnici dela 9 zaposlenih, povečini s srednješolsko izobrazbo. Tu izdelujejo vzorce motorjev za kupce, ki se na podlagi ugodnih rezultatov testov odločijo za naročilo izdelkov. Delavnica je dobro opremljena za izdelavo manjših serij motorjev, navijanje rotorjev in statorjev ter ročno izdelavo vzorcev z novimi materiali.

Ko je vzorec izdelan, je treba izmeriti njegove karakteristike in oceniti, ali motor ustreza zahtevam kupca. To je delo laboratorija. Tu dela 13 zaposlenih s srednjo, višjo in visokošolsko izobrazbo. Oddelek je opremljen s kakovostno laboratorijsko opremo za meritve izkoristkov pretokov sesalnih enot, meritve hrupa, izvajanje vseh električnih meritev vzorcev materialov, polizdelkov in izdelkov ter preverjanje ustreznosti kakovosti, določeni v izdelanih specifikacijah ali standardih kakovosti.

13 ostalih zaposlenih dela v podpornih službah, kot so razvojno trženje, vodje projektov, standardizacija, vodstvo in tajništvo razvoja. Ti skrbijo za nemoten potek dela v oddelkih in koordinacijo med njimi, za tehnično dokumentacijo, vodenje in

**Tabela 4.2** Izobrazba zaposlenih v oddelku Razvoj in raziskave usklajevanje dela na projektih.

	Konstrukcija	Prototipna	Laboratorij	Ostali
poklicna izobrazba		4		
srednja šola	2	2	8	3
višja šola	1	2	3	3
visoka šola	1	1	1	1
univerzitetna izobrazba	15		1	3
magisterij	1			2
doktorat				1
Skupaj	20	9	13	13

Vir: Domel, d. d., 2009.



## **4.2 Metodologija raziskave**

Za namen ankete je bil uporabljen delno prilagojen vprašalnik avtorice Mihalič (2007). Vprašalnik je bil pisni in razdeljen 40 zaposlenim v oddelku Razvoj, v podjetju Domel, d. d. Vprašalnik se nahaja v prilogi. Vrnjenih je bilo 38 vprašalnikov, stopnja odzivnosti je bila 95-odstotna. Vprašalniki so bili razdeljeni samo v tem oddelku, ker sem želela raziskati stanje v oddelku, kjer sem zaposlena. V zadnjem letu se je zadovoljstvo zaposlenih vidno poslabševalo, področje je začel zapuščati perspektiven kader. Z analizo psiholoških pogodb sem želela raziskati, kateri tip pogodbe prevladuje in na podlagi tega oceniti pripadnost zaposlenih podjetju.

Anketa je bila anonimna, vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Obsegal je 84 vprašanj. Na vsako vprašanje je bil možen odgovor: Povsem velja, Delno velja ali Sploh ne velja. Vsak odgovor je bil označen s črko, ki je ponazarjala posamezno obliko psihološke pogodbe. Črka I je ponazarjala identifikacijsko obliko, črka K kalkulatивно obliko in črka N normativno obliko psihološke pogodbe. Na koncu se je seštelo posamezne odgovore in odgovori, ki so prevladovali (I, K ali N), so določili obliko psihološke pogodbe posameznika. Zadnji del vprašalnika je vseboval vprašanja o demografskih podatkih: spol, delovna doba, starost in oddelek, kjer anketirani dela.

Podatki so analizirani s pomočjo metod opisne statistike. Rezultati so prikazani tudi v grafikonih.

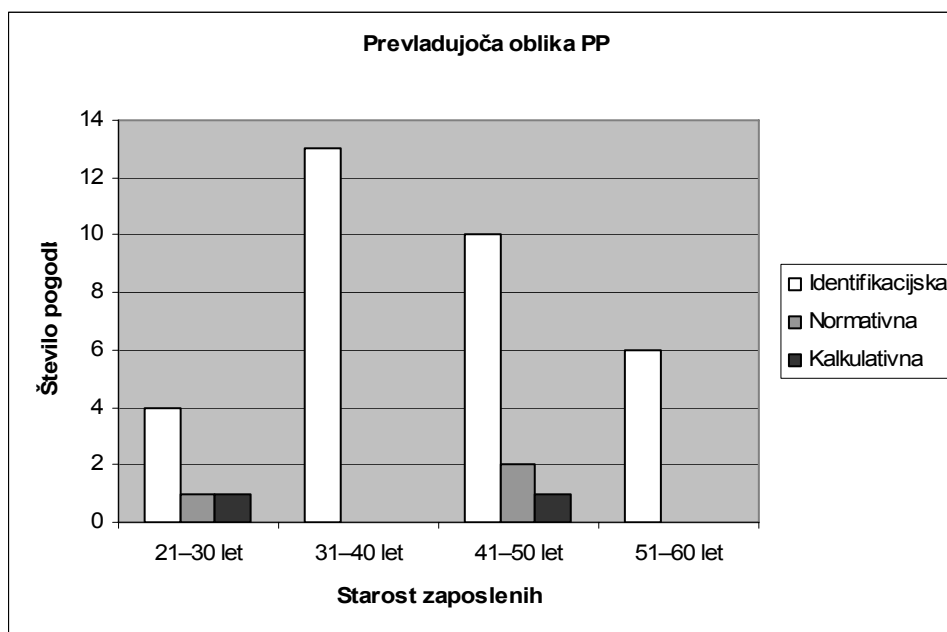
## **4.3 Interpretacija rezultatov**

Na podlagi rezultatov ankete se je ugotavljala ustreznost sestave timov v oddelku Razvoj in raziskave podjetja Domel, d. d., glede na psihološko pogodbo posameznikov ter pomanjkanje ali presežek določenega tipa.

V prvem delu analize se je določilo obliko psihološke pogodbe anketiranih in ugotovilo, katera prevladuje. Tu se je upoštevalo le število prevladujočih odgovorov pri posamezni obliki psihološke pogodbe.

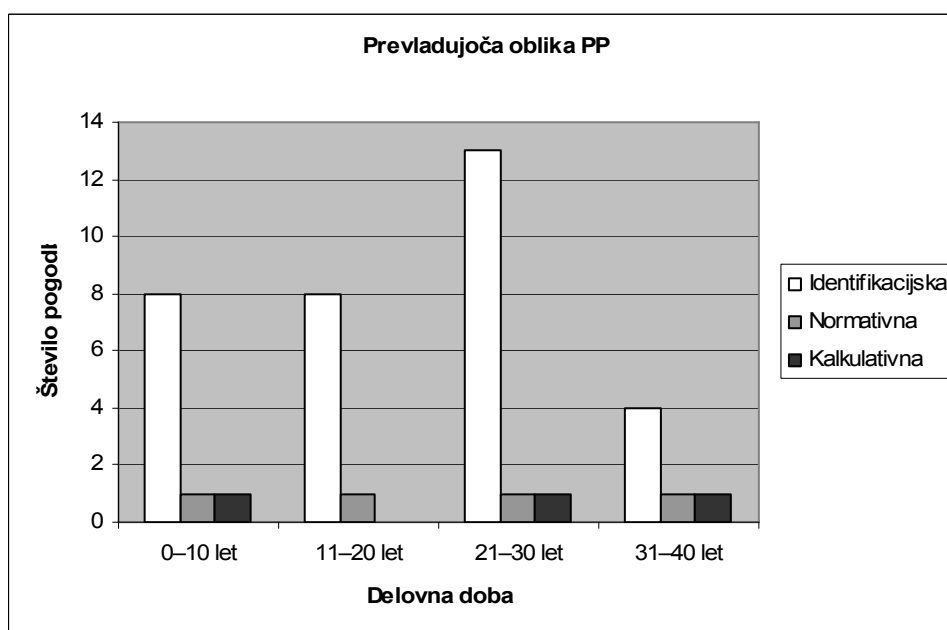
V grafu 5 je prikazana zastopanost posameznih tipov psiholoških pogodb zaposlenih glede na njihovo starost. Vsi zaposleni v starostnem obdobju 31–40 let in 51–60 let imajo identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. V starostnem obdobju od 21–30 je en zaposleni s kalkulatивно in en z normativno obliko, med 41. in 50. letom pa dva z normativno obliko in eden s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe. Na podlagi teh rezultatov se da sklepati, da je večina zaposlenih močno povezana s podjetjem, da delujejo v korist skupnih ciljev in da jim ni vseeno, kaj bo s podjetjem v prihodnosti.

**Slika 4.6** Prevladujoča oblika psihološke pogodbe glede na starost zaposlenih



Tudi graf 6, ki prikazuje zastopanost posameznih tipov psiholoških pogodb zaposlenih glede na delovno dobo, prikaže podobne rezultate.

**Slika 4.7** Prevladujoča oblika psihološke pogodbe glede na delovno dobo zaposlenih



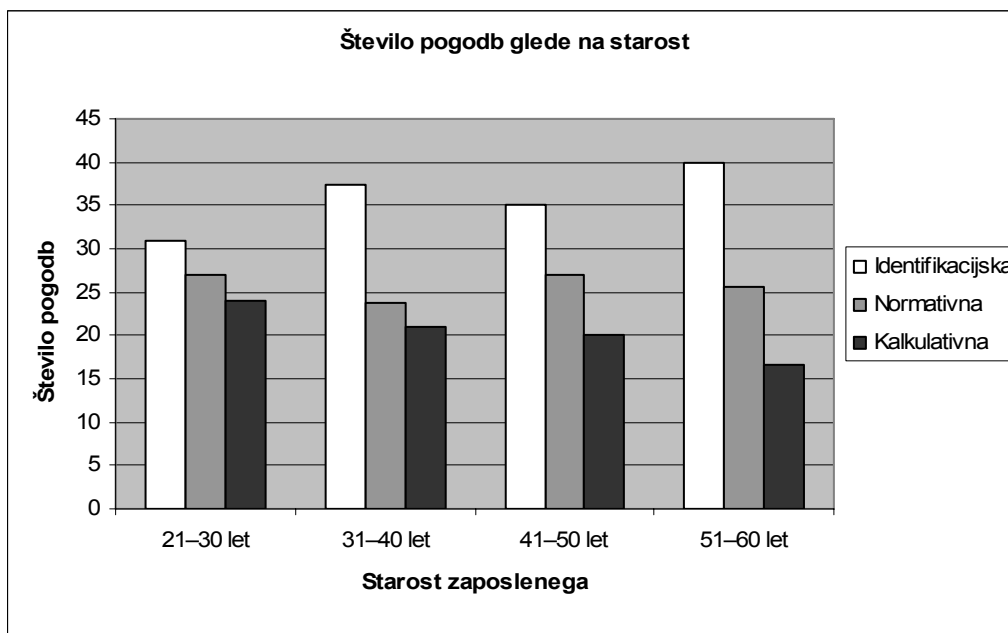
Pri zgornji določitvi oblike psihološke pogodbe je bil upoštevan podatek, katera oblika pogodbe prevladuje. V primeru, da ena izmed oblik prevladuje, gre za čisto obliko psihološke pogodbe. V primeru, ko sta dve obliki dokaj izenačeni, ko gre za razliko dveh ali treh točk, je to mešana oblika psihološke pogodbe.

V oddelku je 29 oblik (to je 78 odstotkov) čiste identifikacijske oblike psihološke pogodbe, dve normativni obliki in ena kalkulatívna oblika. Določeni sta bili še dve mešani identifikacijsko-kalkulatívni obliki in štiri identifikacijsko-normativne oblike. Pri eni so bili odgovori izenačeni, kar pa je v literaturi (Mihalič 2007) obrazloženo kot neiskreno odgovarjanje, saj se ob natančnejši analizi odgovori izkažejo kot nasprotujoči in izključujoči.

Skupine, v katerih prevladuje identifikacijska oblika psihološke pogodbe, so praviloma zelo uspešne. Za zaposlene s to obliko pogodbe je timsko delo zelo primerno. Odlikuje jih visoka stopnja dinamike, inovativnost, samoiniciativnost, prodornost, visoka stopnja prevzemanja odgovornosti, pripravljenost na odpovedovanje v skupno dobro, visoka vztrajnost pri delu, sprejemanje ciljev organizacije za lastne cilje, vztrajnost pri delu za doseganje ciljev.

V drugem delu analize rezultatov je prikazano razmerje med številom trditev, ki določajo obliko psihološke pogodbe. Upoštevani so bili vsi odgovori, anketiranci so bili razvrščeni v starostne skupine po 10 let. Pri vnosu podatkov v graf 7 je razvidno razmerje med trditvami, ki določajo obliko psihološke pogodbe. V vseh starostnih skupinah prevladuje identifikacijska oblika, kar je bilo ugotovljeno že v prvem delu analize. Zanimivejši je podatek o deležu ostalih dveh oblik. Število trditev, ki ponazarjajo normativno obliko pogodbe, je v vseh starostnih obdobjih podobno, število trditev, ki ponazarjajo kalkulatívno obliko, pa se pri starejših zaposlenih zmanjšuje v korist identifikacijske oblike. Ta podatek nakazuje, da mlajši zaposleni na začetku delovne kariere želijo unovčiti svoje znanje, so ambiciozni, z delom želijo pridobivati izkušnje in sposobnosti. Z leti se nekaj teh lastnosti spremeni, kar je lahko posledica napačnega vodenja in motiviranja. Vodje bi zato morale poznati psihološko pogodbo posameznika ter temu prilagoditi razvoj, vodenje, motiviranje in izobraževanje zaposlenih. Tako bi v zaposlene bolj optimalno vlagali sredstva, namenjena za motivacijo, saj bi le ta vložili tja, kjer bi bilo največ učinka.

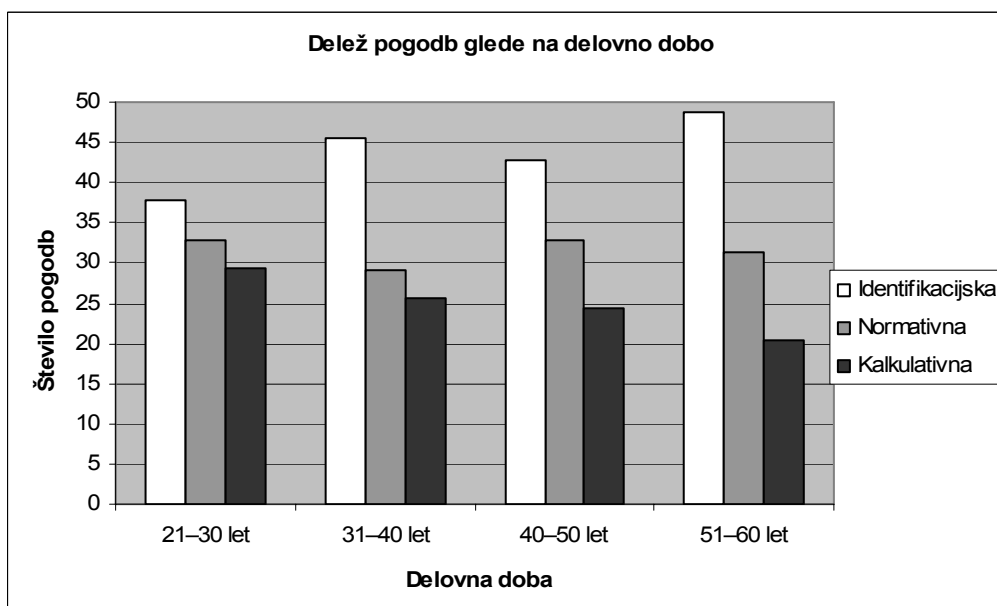
Slika 4.8 Oblika pogodbe glede na starost zaposlenih



Enako razmerje je bilo ugotovljeno tudi pri analizi po številu let delovne dobe.

Graf 8 prikazuje razmerje med trditvami za določitev tipa pogodbe zaposlenih, strukturiranih glede na dolžino delovne dobe. Tudi tu se pri zaposlenih z daljšo delovno dobo zmanjšuje delež kalkulatивne oblike pogodbe in se povečuje delež identifikacijske.

Slika 4.9 Oblika pogodbe glede na delovno dobo



Delo v oddelkih na področju razvoja je zelo raznoliko, zahteva veliko znanja, samoiniciativnosti in tudi vztrajnosti. Velik delež zaposlenih s čisto obliko identifikacijske pogodbe (78 odstotkov) je zelo dobrodošel, saj so pripravljene vlagati veliko časa v pridobivanje novih znanj, pripravljene so se spoprijeti z novostmi, radi sodelujejo na raznih projektih. Veliko jim je do uspeha podjetja in so za to pripravljene vlagati svoj trud za doseganje skupnih uspehov. Ko primerjamo število posameznih trditev za določitev pogodbe, se pokaže, da je delež identifikacijske oblike 44-odstotni. Tudi precejšen del odgovorov, ki nakazujejo normativno obliko psihološke pogodbe (31 odstotkov), je v tem oddelku zelo dobrodošel. Ti odgovori namreč nakazujejo na delež zaposlenih, ki jih odlikuje medsebojno sodelovanje, vztrajnost, visoka pripadnost skupini, zaupanje vodji, sledenje skupnim ciljem in sklepanje kompromisov. Ti namreč s svojo vztrajnostjo opravljajo dela, ki trajajo dlje časa in zahtevajo veliko potrpežljivosti in natančnosti (ročno delo v prototipni delavnici, meritve življenjske dobe motorjev v laboratoriju). Manjšina odgovorov (25 odstotkov), ki nakazuje kalkulativno obliko, zagotavlja tudi ambicioznost in tekmovalnost zaposlenih, kar jih spodbuja in navdihuje pri njihovem delu. Ob intenzivnem pridobivanju novih znanj z dodatnim izobraževanjem, z udeležbo na strokovnih seminarjih, srečanjih in sejmih ter s sodelovanjem na raznih konferencah med sodelavce prinašajo novo znanje in ideje za nadaljnje delo. Prav ti so gonilna sila razvoja, saj prinašajo v podjetje novosti, ki pomenijo stalen napredek in na trgu prinašajo prednost pred konkurenti.

Na podlagi rezultatov vprašalnika za določitev oblike psihološke pogodbe posameznika je bilo ugotovljeno, da v celotnem področju Razvoj in raziskave prevladuje identifikacijska oblika psihološke pogodbe. Ta oblika prevladuje v vseh oddelkih, v vseh starostnih skupinah, razmerje se tudi v skupinah, združenih po številu let delovne dobe, ne spremeni.

#### **4.4 Priporočila podjetju**

V današnjem času vsak zaposleni organizaciji prinaša neko vrednost. Lahko je to znanje, inovativnost, sposobnost vodenja, vztrajnost, natančnost, fizična moč in še marsikaj. Vse to podjetju prinaša koristi. Vsak posameznik ima svoje sposobnosti, ki jih je treba prepoznati in jih uveljaviti. Ob pravilnem vodenju in motivaciji bo vsak zaposleni dal organizaciji več, kot če je prepuščen sam sebi. To pomeni, da se tega področja ne sme zanemariti, temveč je temu treba posvečati kar največjo pozornost. Vsaka oblika psihološke pogodbe zahteva svoj način razvoja, motiviranja in izobraževanja zaposlenih. S poznavanjem tega se zaposlene lahko optimalno vodi in s tem doseže najboljše rezultate.

Glede na to, da v izbranem podjetju prevladuje identifikacijska oblika psihološke pogodbe, se bodo priporočila nanašala na to vrsto pogodbe in bodo uporabna za večino zaposlenih.

Zaposlenim s tovrstno obliko je zelo pomemben karierni razvoj. Priporočljivo je pripraviti karierni načrt posameznika, letni načrt napredovanja, letni načrt izobraževanja, kompetenčni načrt in potrebno je izvajati redne letne razgovore. Tako se sistematično razvija, spremlja in usmerja kariero posameznika. Podjetje naj zaposlenim zagotovi stalno intenzivno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, horizontalno in vertikalno napredovanje, stalne izzive pri opravljanju del in nalog, zanimivo in inovativno delo (Mihalič 2007). Merkač Skok (2005, 168) pravi, da je usposabljanje in razvoj definiran kot planiran napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom in tako izboljšal svoje delovne rezultate.

Skupinsko (čredno) motiviranje v današnjem času ni več učinkovito, v ospredje prihaja individuum. Uporabljajo se individualni karierni in motivacijski načrti, kjer so navedene posameznikove ključne prednosti in pomanjkljivosti, motivacijski vzvodi, karierne usmeritve, timske vloge in ambicije (Kragelj 2008). Motiviranje zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe je precej zahtevno. Mora biti skrbno načrtovano in premišljeno, da se ne doseže nasprotnih učinkov. Klasični načini motiviranja, kot so povečanje plače in razne denarne nagrade, niso najbolj učinkoviti. To ne pomeni, da bodo delali za nizko plačo, ampak da zgolj zaradi višje plače ne bodo delali bolje. Njihovo zadovoljstvo temelji na izzivih, razvoju in rasti. Motivira jih uspeh, odličnost, ustvarjanje novosti, samopotrjevanje, stalno učenje in skupni dosežki.

Tej skupini največjo motivacijo pomenijo pohvale, navduševanje, izpostavljanje njihovih dosežkov pred drugimi. Najbolj priporočljive so nematerialne nagrade, kot so dobre možnosti kariernega in osebnega razvoja, intenzivno in kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, možnosti horizontalnega in zlasti vertikalnega napredovanja, dodeljevanje višje stopnje odgovornosti pri delu, intenziven razvoj kompetenc, bolj zanimivo delo in podobno (Mihalič 2007, 66). Ker so to inovativni in

samoiniciativni ljudje, ki za ustvarjanje potrebujejo navdih in zanos, jih je treba stalno načrtno navduševati, vzpodbujati, jim dajati podporo ter jim izkazovati zaupanje.

Vlaganje v izobraževanje zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe se delodajalcu v kratkem času povrne. Ti zaposleni imajo močno željo po intenzivnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. To izhaja iz njihove ambicioznosti, inovativnosti in iskanja novih izzivov. To ni le želja po osebnem strokovnem in kariernem razvoju, ampak tudi želja po kvalitetnejšem prispevku k razvoju podjetja. V poštev pridejo vse vrste izobraževanj. Glede na posameznika je to lahko individualna, skupinska, timska ali kombinirana oblika izobraževanja. Že sama narava dela v podjetju Domel, d. d., zahteva stalno izobraževanje zaposlenih. Potrebno je stalno seznanjanje zaposlenih z novostmi na področju njihovega dela. Nujno je omogočiti obiske strokovnih sejmov, seminarjev in tečajev, sodelovanje na strokovnih konferencah. Udeleženci teh izobraževanj naj nato novo pridobljeno znanje prenesejo na svoje sodelavce. Znanje lahko prenesejo neposredno pri delu, tako da na delovnem mestu pokažejo in uvedejo novosti. Drug način je organiziranje internega izobraževanja ali strokovne delavnice za skupino zaposlenih, ki jim bodo pri delu nove informacije koristile. Tako se stroški naložbe v izobraževanje posameznika zmanjšajo, saj je svoje znanje prenesel tudi na ostale zaposlene. Ta izobraževanja so zelo učinkovita. V delavnici lahko rešujejo primer iz podjetja in tako znanje takoj koristno uporabijo. S tem se prihrani veliko časa in denarja, ki se ga se lahko koristno naloži v pridobivanje novih znanj.

V podjetju Domel se tovrstni način izobraževanja že dalj časa izvaja. Žal so se v začetku leta zaradi gospodarske krize in zaradi zaostrene situacije v podjetju močno zmanjšala sredstva za izobraževanje zaposlenih. V letošnjem letu ni bilo izvedeno veliko izobraževanj. Podjetje ima zaradi tega izgubo pri pridobivanju novih znanj, potrebnih za stalen razvoj in napredek. Pomanjkanje možnosti za pridobivanje novih znanj povzroča tudi nezadovoljstvo zaposlenih, saj jim to daje občutek nazadovanja. Glede na to, da zaposlenim z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, ki prevladuje v oddelku, izobraževanje in izpopolnjevanje pomeni ključni dejavnik, na osnovi katerega so motivirani za odlično opravljanje del in nalog ter za zadovoljstvo v organizaciji, je tej skupini nujno treba omogočiti stalno strokovno in kvalitetno izobraževanje. Podjetju se bodo sredstva, vložena v izobraževanje zaposlenih, povrnila skozi zadovoljstvo zaposlenih, ki bodo bolj motivirani pri delu, kar bo pozitivno vplivalo na uspeh podjetja v zaostrenih razmerah.

## 5 SKLEP

Ker družbena reprodukcija ni enakomerna, prihaja do vzponov in padcev gospodarske aktivnosti. Zadnja gospodarska kriza je močno vplivala tudi na slovensko gospodarstvo. Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje je trenutna zmanjšana gospodarska aktivnost močno povečala število brezposelnih oseb. Povpraševanje po delavcih se je najbolj zmanjšalo v predelovalnih dejavnostih. Mnogo podjetij je uvedlo skrajšan delovni čas, 32 ali 36 ur tedensko in s tem zagotovilo obstanek delovnih mest. Vlada RS je iz proračuna za to namenila sredstva za nadomestilo skrajšanega delovnega časa. S tem se je omogočilo podjetjem prebroditi krizo. Po mojem mnenju je ta ukrep v uspešnejših podjetjih omogočil ohranitev števila brezposelnih, šibkejšim podjetjem pa to žal ni zadoščalo.

Delovanje gospodarstva nikoli ni gladko in vedno prihaja do nihanj. Nekatera nihanja se pojavljajo stalno, v ciklih, zato jih razvrstimo v kratkovalovna, srednjevalovna in dolgovalovna nihanja. Prve razlage cikličnih nihanj so se pojavile že v 19. stoletju. Od tistega časa je bilo razvitih mnogo teorij. Nekatere vidijo vzroke zunaj gospodarskega sistema: v vojnah, revolucijah, političnih dogodkih, v odkritjih nahajališč zlata, v širjenju ali migracijah prebivalstva, v odkrivanju novih dežel ali gospodarskih virov, v znanstvenih odkritjih ali tehničnih inovacijah. To so eksogene teorije. Druge so endogene teorije in vzroke za ciklična nihanja iščejo znotraj mehanizma. Govorijo o gospodarskih ciklih, ki se porajajo sami iz sebe. Sem spadajo predvsem človeški faktor in naravni faktorji. V zgodovini je poznano več kriz, ki so vplivale na gospodarstvo večjega dela sveta. Vse izvirajo iz špekulacij na borzah in prenapetih borznih balonov, ki so se morali razpočiti. Vsaka kriza pomeni začetek nove gospodarske rasti.

Do krize v podjetju lahko pride zaradi različnih vzrokov. Ni vedno kriva svetovna gospodarska kriza, zato je treba vzroke iskati tudi znotraj organizacije. Do krize lahko pride zaradi slabega vodenja, okoriščanja poslovdstev in lastnikov, zaradi zastarelosti poslovnih procesov pa tudi zaradi slabe motivacije zaposlenih. Povod je neposreden vzrok za nastanek krize, lahko je to nepomemben dogodek v preteklosti, ki je sprožil verižno reakcijo. Pomembno je poiskati pravilne vzroke, jih analizirati in odpraviti. Analiza pravih vzrokov je zelo pomembna, sicer se izgublja čas in denar, podjetje pa zaide v še hujše težave. Dober manager mora biti pozoren na simptome, ki nakazujejo, da podjetje prihaja v krizo. Imeti mora dober odnos s podrejenimi, poslovnimi partnerji in okolico, prisoten mora biti na različnih lokacijah poslovnega procesa in tako pravočasno zaznati simptome prihajajoče krize. Zelo pomembno je vodenje zaposlenih, saj pravilen odnos do njih zelo pozitivno vpliva na njihovo motivacijo. To prinaša boljše rezultate pri delu, zaradi česar je tudi podjetje uspešnejše. V veliko pomoč pri vodenju je poznavanje psihološke pogodbe posameznika. Psihološka pogodba je



posebna oblika neformalne poslovne pogodbe med delodajalcem in delojemalcem, v kateri med seboj uskladita želje, pričakovanja, cilje, obljube in ambicije. V ta namen mora manager poznati vse tri oblike psiholoških pogodb, to so identifikacijska, kalkulatívna in normativna oblika. Vsaka oblika ima svoje lastnosti, svoje prednosti in slabosti. V tej diplomski nalogi sem opisala, kaj naj podjetje zaposlenemu glede na obliko psihološke pogodbe zagotavlja za boljši razvoj in izobraževanje, kako naj ga motivira in nagraduje. Tudi projektni timi delujejo uspešneje, če so pravilno sestavljeni glede na zahteve naloge, ki jo morajo opraviti. Vse to naj bi bilo v pomoč managerju pri vodenju zaposlenih. Čeprav se pisna oblika psihološke pogodbe v praksi pri nas ne uporablja, je vseeno koristno poznavanje tega sistema. Že ob prebiranju predlogov in napotkov za vodenje zaposlenih lahko vsakdo dobi idejo, kako izboljšati motivacijo zaposlenih in jih vzpodbuditi k ustvarjalnosti. Ker je vedno manj časa za komunikacijo med vodjem in delavcem, bi lahko uvedba sistema psiholoških pogodb omogočila optimalnejše vodenje zaposlenih in s tem uspešnejše delovanje podjetja.

Tudi podjetje Domel, d. d., v katerem je bila izvedena anketa za analizo oblike psihološke pogodbe zaposlenih, se je v letošnjem letu zaradi gospodarske krize znašlo v težavah. Zmanjšalo se je število zaposlenih, uvedel se je krajši delovni teden, ni se zaposlovalo novega kadra, plače so se znižale. Ti ukrepi so omogočili ohranitev delovnih mest, kar bo omogočalo lažji zagon proizvodnje ob povečanju naročil ob koncu krize.

Z analizo je bilo ugotovljeno, da ima večina zaposlenih v oddelku Razvoj in raziskave identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. To je oddelek, kjer razvijajo nove izdelke, izpopolnjujejo obstoječe produkte, iščejo energetsko učinkovitejše in varčnejše rešitve za proizvodnjo izdelkov. Za vse to je potrebno veliko znanja, dodatnega izobraževanja, inovativnosti, sledenja novostim na različnih področjih, kot so strojništvo, elektrotehnika, akustika, aerodinamika. Potrebno je tudi veliko timskega dela, odrekanja v skupno dobro, delovanja za doseganje skupnih ciljev. Vse te lastnosti imajo zaposleni z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, zato je velik delež zaposlenih s to obliko v podjetju zelo dobrodošel. Te zaposlene namreč odlikuje visoka stopnja dinamike, inovativnost, samoiniciativnost, prodornost, visoka stopnja prevzemanja odgovornosti, pripravljenost za odpovedovanje v skupno dobro, visoka vztrajnost pri delu, sprejemanje ciljev organizacije za lastne cilje, vztrajnost pri delu za doseganje ciljev. Zato sem ob koncu naloge podjetju priporočila, da se za posameznika pripravi karierni načrt, letni načrt napredovanja, letni načrt izobraževanja, kompetenčni načrt in da se izvaja redne letne razgovore. Tako se sistematično razvija, spremlja in usmerja kariero posameznika. Zelo pomembne so pohvale, navduševanje, izpostavljanje posameznikovih dosežkov pred drugimi. Najbolj priporočljive so nematerialne nagrade, kot so dobre možnosti kariernega in osebnega razvoja, intenzivno in kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Omogočiti je treba obiske strokovnih

## *Sklep*

sejmov, seminarjev in tečajev ter sodelovanje na strokovnih konferencah, saj ti zaposleni morajo biti v stalnem stiku z novostmi. Nato je potrebno to novo pridobljeno znanje z internim izobraževanjem prenesti na sodelavce. Tako podjetje z manjšim finančnim vložkom izobrazi več zaposlenih. Vse to pripomore k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnejšemu poslovanju podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

- Babarovič, Peter. 2003. *Vodenje in življenje s srcem*. Ljubljana: Odin.
- Bertoncelj Popit, Vesna. 2009. *Osem ali samo pet odstotna brezposelnost*, Delo FT, 25. maj, 24
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Borak, Neven. 2005. *Slovenska novejša zgodovina 1848-1992*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Braudel, Fernard. 1991. *Čas sveta*. Ljubljana: ŠKUC.
- Bunc, Mirko in Vida Kampuš Trop. 1997. *Uvod v politično ekonomijo tržnega gospodarstva*. Kranj: Moderna organizacija.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: ZRS; Ljubljana: FDV.
- Domel, d. d. 2009. *Letno poročilo 2008*. Interno gradivo, Domel.
- Hobsbawm, Eric. 2000. *Čas skrajnosti (Svetovna zgodovina 1914-1991)*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Keynes, M. John. 2006. *Splošna teorija zaposlenosti, obresti in denarja*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Servan, Schrieber. 1981. Svetovni izziv*. Ljubljana: ČGP Delo.
- Stojanov, Veso. 2009. *Krize naše vsakdanje*. Delo Mag, 30. marec, 32–33.
- Stojanov, Veso. 2009. *Krize naše vsakdanje: povojne recesije in vznemirjenja*. Delo Mag, 20. april, 34–36.
- Stojanov, Veso. 2009. *Krize naše vsakdanje: velika depresija*. Delo Mag, 6. april, 44–45
- Štajner, Rihard. 1976. *Kriza*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

- Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. *The psychological contract*.  
[Http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?IsSrchRes=1](http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?IsSrchRes=1)  
(2. 6. 2009).
- Domel. 2009. *Poslovnik vodenja podjetja*. [Http://intra.domel.si:85/Kakovost/Poslovnik](http://intra.domel.si:85/Kakovost/Poslovnik)  
(30. 4. 2009).
- Evropska komisija. 26. 11. 2008. *Evropska komisija prejela obsežen načrt  
gospodarskega okrevanja za rast*.  
[Http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1771&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en](http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1771&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en) (3. 11. 2009).
- Finance. 2009. *Ugledni delodajalci*.  
[Http://www.kadrovanje.com/clanek\\_vsak\\_zaposleni.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_vsak_zaposleni.php) (6. 5. 2009).
- Franca, Valentina. (2009). *Kako pomembna je blagovna znamka delodajalca*.  
[Http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_ugled\\_blagovna\\_znamka\\_clanki.aspx?showID=1646&offset=3](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugled_blagovna_znamka_clanki.aspx?showID=1646&offset=3) (7. 11. 2009).
- Jazbec, Martina. 22. 9. 2009. *Psihološka pogodba se tudi v kriznih časih bistveno ne spreminja*. [Http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske\\_teme](http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske_teme) (7. 11. 2009).
- Kleindienst, Robert. 2008. *Razlogi proti borznemu potopu*.  
[Http://www.nlbskladi.si/bilten08-2008-namesto-uvodnika-razlogi-proti-borznemu-potopu](http://www.nlbskladi.si/bilten08-2008-namesto-uvodnika-razlogi-proti-borznemu-potopu) (27. 3. 2009).
- Kragelj, Radovan. 2008. *Vsak zaposleni zahteva individualen motivacijski pristop*.  
[Http://www.kadrovanje.com/clanek\\_vsak\\_zaposleni.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_vsak_zaposleni.php) (6. 5. 2009).
- Mejaš. B., Saša. 2006. *Kako biti uspešen v odnosu do zaposlenih*.  
[Http://www.andersen.si/media/katalogi/revija01.pdf](http://www.andersen.si/media/katalogi/revija01.pdf) (9. 11. 2009).
- RTV SLO. 2009. *V letu 2009 povečanje brezposlenih za 13 odstotkov*.  
[Http://www.rtv slo.si/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=4&c\\_id=188721&rss=1#1229014739](http://www.rtv slo.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=4&c_id=188721&rss=1#1229014739) (5. 5. 2009).
- STA. 2009. *Iz krize v razvoj- ukrepi in odzivi*. [Http://kr-og.sta.si/subvencioniranje-polnega-delovnega-casa-ob-zagotavljanju-dela-za-krajisi-delovni-cas/](http://kr-og.sta.si/subvencioniranje-polnega-delovnega-casa-ob-zagotavljanju-dela-za-krajisi-delovni-cas/) (4. 11. 2009).
- Štrukelj, Peter. 2009. *Kriza kot Badioujev dogodek in nujnost gospodarskih kriz v našem gospodarstvu*.  
[Http://www.polituss.org/polituss/index.php?option=com\\_content&task=view&id=599&Itemid=69](http://www.polituss.org/polituss/index.php?option=com_content&task=view&id=599&Itemid=69) (27. 3. 2009).
- Štular, Suzana. 16. 1. 2009. *Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo*.  
[Http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=235064](http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=235064) (6. 11. 2009).
- Štular, Suzana. 8. 8. 2008. *Boljša plača in službeni avtomobil ne premamita vsakega*.  
[Http://www.finance-akademija.si/?artid=220127&go=article](http://www.finance-akademija.si/?artid=220127&go=article) (5. 5. 2009).
- UMAR. 2009. *Ekonomsko ogledalo, september 2009, št.9*.  
[Http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/ekonomsko\\_ogledalo\\_september\\_2009/1/?tx\\_ttnews\[syear\]=2009&cHash=146f9cbab1](http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/ekonomsko_ogledalo_september_2009/1/?tx_ttnews[syear]=2009&cHash=146f9cbab1) (2. 11. 2009).
- Uradni list RS. 2009. *Ukaz o razglasitvi Zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa*. [Http://www.uradni-list.si/1/content?id=90544](http://www.uradni-list.si/1/content?id=90544) (15. 5. 2009).

- Uradni list RS. 2009. *Zakon o delovnih razmerjih*. [Http://www.uradni-list.si](http://www.uradni-list.si) (5. 5. 2009).
- Vilman, Lea. 18. 7. 2008. *Koliko je vredno vaše podjetje za zaposlene*. [Http://www.socius.si/si/knjiznica/](http://www.socius.si/si/knjiznica/) (9. 11. 2009).
- Zavod RS za zaposlovanje. 2009. *Aktualno*. [Http://www.ess.gov.si/slo/Aktualno/Aktualno.asp](http://www.ess.gov.si/slo/Aktualno/Aktualno.asp) (5. 5. 2009).
- Zavod RS za zaposlovanje. 2009. *Statistične informacije*. [Http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki](http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki) (6. 5. 2009).



VPRAŠALNIK ZA ANALIZO PSIHOLOŠKE POGODBE.		Označi ustrezen odgovor					
1.	Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan ostati.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
2.	Menim, da sem samoiniciativen.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
3.	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
4.	Visoko plačilo za delo me močno motivira.	Povsem velja	K	Delno velja	N	Sploh ne velja	I
5.	Stalno iščem boljše pogoje dela.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
6.	Čutim odgovornost za svoje delo.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
7.	Kompromisov ne sklepam zlahka.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
8.	Povsem sledim viziji, politiki in ciljem.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
9.	Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
10.	Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren sam.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
11.	Moj prispevek v organizaciji je zelo pomemben.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
12.	Na spremembe se hitro prilagajam.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
13.	Čutim določeno obligacijo do delodajalca.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
14.	Vedno si želim izboljšati svoj položaj.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
15.	Menim, da sem drzen in prodoren.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
16.	Čutim, da živim in delam z organizacijo.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
17.	Pogosto dvomim v lastne sposobnosti.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
18.	Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
19.	Raje delam sam kot v timu ali skupini.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
20.	Cilji organizacije so tudi moji cilji.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
21.	Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
22.	Svojemu delodajalcu sem lojalen.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
23.	Preko del in nalog se samopotrjujem.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
24.	Zelo pomembno mi je izobraževanje.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
25.	Čutim zelo močno povezanost z organizacijo.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
26.	Redno podajam predloge, ideje in zamisli.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
27.	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
28.	Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
29.	Problemi organizacije so moji problemi.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
30.	Menim, da me delodajalec močno potrebuje.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
31.	Izjemno močno si želim napredovati.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
32.	Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
33.	Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
34.	Menim, da sem zelo tekmovalen.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
35.	Vedno vztrajam na poti do cilja.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
36.	Pogosto sem preveč vztrajen.	Povsem velja	K	Delno velja	N	Sploh ne velja	I
37.	Težko ločim poslovno in osebno življenje.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
38.	Stalno stremim k osebni odličnosti.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N

39.	Prestiž, slava in moč mi ne pomenita veliko.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
40.	Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
41.	Pomembno mi je unovčenje svojih znanj.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
42.	Ponosen sem na svoje mesto v organizaciji.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
43.	Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
44.	Od delodajalca veliko pričakujem.	Povsem velja	K	Delno velja	N	Sploh ne velja	I
45.	Stalno me je strah, da bom naredil napako.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
46.	Hvaležen sem za svoje delavno mesto.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
47.	Pripravljen sem na velika vlaganja naporov.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
48.	Službo menjam vsakih pet let.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
49.	Konkurenčnost na trgu dela je zame odločilna.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
50.	Povsem zaupam svojim sodelavcem.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
51.	Za organizacijo mi ni žal energije in časa.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
52.	Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
53.	Hrepenim po zunanjem priznanju za uspeh.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
54.	Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
55.	Zaupam neposrednemu vodji.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
56.	Organizacija mi je vedno prioriteta.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
57.	Lojalen sem do neposrednega vodje.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
58.	Čutim ponos ob uspehih organizacije.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
59.	Želim si zelo hiter karierni uspeh.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
60.	Pohvala me vedno izjemno motivira.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
61.	V odličnih pogojih sem tudi sam odličen.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
62.	Menim, da sem zelo ambiciozen.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
63.	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
64.	Čutim, da mi sodelavci sledijo.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
65.	Nadrejeni imajo name velik vpliv.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
66.	Nikoli ne bi odšel iz organizacije.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
67.	V odnosih s sodelavci sem nepristranski.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
68.	Stalno učenje mi je izjemno pomembno.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
69.	Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
70.	Potrebujem vedno nove in nove izzive.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N
71.	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
72.	Strah me je, da bom prejel odpoved.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
73.	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
74.	Povsem zaupam v organizacijo.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
75.	Rad imam stalne in hitre spremembe.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
76.	Sposoben sem v trenutku oditi iz organizacije.	Povsem velja	K	Delno velja	I	Sploh ne velja	N
77.	Imam veliko število prostovoljnih nadur.	Povsem velja	I	Delno velja	N	Sploh ne velja	K
78.	Težko prenašam poraz in neuspeh.	Povsem velja	I	Delno velja	K	Sploh ne velja	N



79.	Strah me je zamenjati delodajalca.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
80.	Kar je dobro za druge je dobro tudi zame.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
81.	Zelo sem občutljiv na nepravilna dejanja.	Povsem velja	K	Delno velja	N	Sploh ne velja	I
82.	Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
83.	Zadovoljen sem s svojim delovnim okoljem.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
84.	Večino svojih sodelavcev cenim.	Povsem velja	N	Delno velja	I	Sploh ne velja	K
	<b>Spol</b>	<b>Moški</b>	<b>Ženska</b>				
	<b>Delovna doba</b>	<b>0 - 10 let</b>	<b>11 - 20let</b>	<b>21 - 30 let</b>	<b>nad 30 let</b>		
	<b>Starost</b>	<b>20 - 30 let</b>	<b>31 - 40 let</b>	<b>41 - 50 let</b>	<b>nad 50 let</b>		
	<b>Oddelek</b>	<b>Konstrukcija</b>	<b>Laboratorij</b>	<b>Prototipna</b>			