

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JASMINA KOTNIK

KOPER, 2018

2018

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JASMINA KOTNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PSIHOLOŠKA POGODBA KOT STRATEŠKO UREJANJE
ODNOSOV MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIMI

Jasmina Kotnik

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Namen zaključne projektne naloge je bil opredeliti pojem psihološke pogodbe in njeno vlogo ter pojasniti oblike psihološke pogodbe in ugotoviti, kakšno povezavo ima z zadovoljstvom z delom ter z organizacijsko pripadnostjo. V empiričnem delu naloge smo s pomočjo ankete v organizaciji X, ki jo je izpolnil 201 zaposlen, pridobili podatke o seznanjenosti s pojmom psihološka pogodba in o prisotnosti njenih posameznih oblik. Raziskava je pokazala, da so razlike med povprečnimi vrednostmi posameznih psiholoških pogodb zelo majhne, zato ne moremo sklepati, da bi v izbrani organizaciji prevladovala določena oblika, prav tako je termin psihološka pogodba v organizaciji X še dokaj neznan.

Ključne besede: psihološka pogodba, vloga psihološke pogodbe, oblike psiholoških pogodb, organizacijska pripadnost, zadovoljstvo z delom, organizacija

SUMMARY

The purpose of the thesis was to define psychological contract and its role, describe its various forms, and establish what connection it has with the employee feeling content at their work and experience a belonging to the organisation. In the empirical part, we distributed a questionnaire to 201 employees of the X organisation, which helped us acquire data on how well people are acquainted with the term of psychological contract and establish whether various forms of psychological contracts are present. The research showed that the differences between average values of individual forms of psychological contracts are very small, making it impossible to determine whether there is a prevailing form in the organisation. We did, however, conclude that the term itself is quite unknown in the X organisation.

Key words: psychological contract, role of psychological contract, forms of psychological contract, organisational belonging, contentment at work, organisation

UDK: 658.3(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se doc. dr. Ani Arzenšek za pomoč, potrpežljivost in pravo usmeritev pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Posebna zahvala gre družini, ki mi je stala ob strani, me spodbujala in verjela vame skozi celoten študij.

Zahvaljujem pa se tudi organizaciji in vsem sodelujočim pri anketi, ki so mi omogočili izvesti empirični del zaključne projektne naloge .

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	4
2	Psihološka pogodba	5
2.1	Zaposleni kot ključni vir podjetja nekoč in danes	5
2.2	Oprelitev psihološke pogodbe	6
2.3	Tvorba in vsebina psihološke pogodbe	6
2.4	Vloga psihološke pogodbe	8
2.5	Psihološka pogodba in njena povezava z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih	9
2.5.1	Zadovoljstvo z delom	9
2.5.2	Organizacijska pripadnost	13
3	Oblike psiholoških pogodb	15
3.1	Stara in nova psihološka pogodba	15
3.2	Psihološke pogodbe po Mihalič (2007)	16
3.2.1	Identifikacijska psihološka pogodba	16
3.2.2	Kalkulativna psihološka pogodba	17
3.2.3	Normativna ali prisilna psihološka pogodba	19
3.3	Tipi psiholoških pogodb po Rousseau (2000)	20
3.3.1	Relacijska psihološka pogodba	20
3.3.2	Transakcijska psihološka pogodba	21
3.3.3	Uravnotežena psihološka pogodba	21
3.4	Oblike psiholoških pogodb po CIPD	21
3.5	Oblike psiholoških pogodb med generacijami	22
4	Vprašalnik psiholoških pogodb v izbrani organizaciji	24
4.1	Metoda pridobivanja podatkov	24
4.2	Analiza pridobljenih podatkov	24
4.2.1	Demografski podatki	25
4.2.2	Analiza psiholoških pogodb	27
4.2.3	Primerjava izbranega tipa psiholoških pogodb med posamezniki, starimi med 21 in 35 let	29
4.3	Preverjanje raziskovalnih vprašanj	31
5	Sklep	32
	Literatura in viri	35
	Priloge	39

SLIKE

Slika 1: Spol anketirancev	25
Slika 2: Starostna skupina	25
Slika 3: Stopnja izobrazbe	26
Slika 4: Delovna doba	26
Slika 5: Seznanjenost pojma psihološke pogodbe.....	27

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Pričakovanja zaposlenih in organizacije	8
Preglednica 2: Prednosti in slabosti identifikacijske psihološke pogodbe	17
Preglednica 3: Prednosti in slabosti kalkulativne psihološke pogodbe	19
Preglednica 4: Prednosti in slabosti normativne ali prisilne psihološke pogodbe	20
Preglednica 5: Identifikacijske psihološke pogodbe	28
Preglednica 6: Kalkulativne psihološke pogodbe	28
Preglednica 7: Normativne psihološke pogodbe	29
Preglednica 8: Psihološke pogodbe pri posameznikih starih med 21 in 35 let	30
Preglednica 9: Kalkulativne psihološke pogodbe med različno starimi generacijami	30

1 UVOD

Poznavanje in strateško upravljanje z zaposlenimi je eden izmed ključnih dejavnikov za dobiček in uspeh organizacije. Za obstoj organizacij na trgu je pomembno, da uporabijo različne metode, ki pripomorejo k boljšim medsebojnim odnosom zaposlenih.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Psihološke pogodbe imajo pomembno vlogo v sodobnem gospodarstvu in pri razvoju človeških virov. Omogočajo razumevanje in sprejemanje posameznikov ter imajo, kot navaja Mihalič (2007), velik potencial tako za humanizacijo delovnih mest kot tudi za razvoj prijaznih organizacij za zaposlene.

Pri psihološki pogodbi gre za neformalno obliko dogovora med organizacijo in posameznikom. Kot navaja Brečko (2006), psihološka pogodba zajema emocionalne in psihološke želje, pričakovanja ter zahteve posameznikov in organizacije. S psihološko pogodbo organizacije krepijo odnose, višajo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter posledično uspešnost organizacije (Mihalič, 2007).

Najpomembnejša vloga psiholoških pogodb v organizaciji je, da natančno in transparentno urejajo odnose med organizacijo in vsakim zaposlenim posebej (Mihalič 2007). Pri tem je bistveno poudariti, da so urejeni odnosi med organizacijo in posameznikom močno povezani z uspehom organizacije. Mihalič (2007) navaja, da uporaba tega sistema vpliva na povečanje zadovoljstva zaposlenih, izboljša organizacijsko klimo, komunikacijo in odnose med zaposlenimi.

Psihološke pogodbe lahko razvrstimo in ločimo v tri oblike: Identifikacijska psihološka pogodba, kalkulatívna psihološka pogodba in normativna psihološka pogodba.

Identifikacijska psihološka pogodba

Kot predpostavlja Mihaličeva (2007), gre za obliko, ki je najbolj zaželena, saj naj bi predstavljala idealen odnos med organizacijo in posameznikom. Zaposleni, ki se identificirajo s psihološko pogodbo, so tesno povezani z organizacijo, delajo v njeno korist, vanj vlagajo svoj čas in znanje. Ta skupina zaposlenih pomembno prispeva k razvoju, rasti in splošni uspešnosti organizacije (Mihalič 2007).

Kalkulatívna psihološka pogodba

Pri tej pogodbi posamezniki stalno preučujejo, kakšno korist imajo od organizacije in obratno (kakšno korist ima organizacija od zaposlenega), so tekmovalni, hrepenijo po moči, denarnih

nagradah, novem znanju, kompetencah itd. Mihaličeva (2007) poudarja, da čeprav gre za preračunljiv odnos na obeh straneh, je lahko ta uspešen, vendar ga je treba pravilno upravljati.

Normativna psihološka pogodba

Zaposleni, ki razvijejo normativno psihološko pogodbo, čutijo močno pripadnost do organizacije, so ustrezljivi, lahko vodljivi in lojalni. Imajo občutek, da so dolžni ostati v podjetju in da jih podjetje potrebuje. Štular (2009) meni, da so te osebe ujete v organizaciji, saj menijo, da druge ne bodo dobile zaposlitve.

Organizacije s posamezniki razvijejo psihološke pogodbe in jim ponujajo različne ekonomske ter moralne bonitete v zameno za njihov prispevek oziroma njihovo znanje, saj je to najpomembnejši dejavnik v tej ponudbi (Brečko 2006).

Od splošne pogodbe, ki vsebuje zapisane pravice in obveznosti obeh strani (delodajalca in delojemalca), se psihološka pogodba razlikuje v tem, da je njena vsebina psihološke narave.

V psihološki pogodbi gre za popolno integracijo pričakovanj, želja, ciljev, obljub, ambicij in podobno, in sicer med zaposlenim ter organizacijo (Mihalič 2007). Kot opisuje Brečko (2006), psihološka pogodba zajema dobre odnose, fleksibilen delovni čas, delo od doma, razvoj in izobraževanje.

Četudi organizacija na začetku s posamezniki razvije tvorno psihološko pogodbo, mora paziti, da ohranja dobre odnose z zadovoljnimi in lojalnimi delojemalci ves čas njihove zaposlitve.

Na zadovoljstvo posameznikov vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno (Mihalič 2007).

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, lahko omenimo še pripadnost zaposlenega, vendar moramo vedeti, da to dvoje ni pogojeno. Če je človek z nečim zadovoljen, ni nujno, da je na to tudi navezan (Kogelj 1963).

Pripadnost organizaciji je stopnja, do katere se posamezniki z njo identificirajo. Je občutek poenotenja, ki ga posameznik razvije. Kot definira Boštjančič (2010) je organizacijska pripadnost kot psihološka povezanost med posamezniki in organizacijo.

O pripadnosti lahko govorimo takrat, ko posamezniki: verjamejo v organizacijo, njene cilje in vrednote, delajo za dobrobit organizacije, pripadajo timu in aktivno sodelujejo v njem, verjamejo v svojo vodjo in ga podpirajo, so ponosni, da so del organizacije, širijo dobro ime organizacije, skrbno varujejo poslovne skrivnosti, ob kriznih časih ostanejo v organizaciji in ji skušajo pomagati (Musek Lešnik 2006).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Ljudje, njihove ideje in delo so od nekdanj temeljno gibalno razvoja vsake družbe in organizacije (Zupan idr. 2009), zato je poznavanje ter upravljanje psiholoških procesov v organizaciji eden izmed najmočnejših orodij za doseganje urejanih odnosov med organizacijo in zaposlenim. Z analizo psihološke pogodbe lahko organizacija prejme širšo sliko posameznika in tako ustvari še močnejšo povezavo med njima. S tem podjetje pridobi zadovoljnega zaposlenega in doseže cilje.

V zaključni nalogi smo podrobneje raziskali, kako pomemben je razvoj psihološke pogodbe med delodajalcem in delojemalcem, na kaj morajo biti organizacije pozorne, ko zavedno ali nezavedno tvorijo psihološke pogodbe, in kateri so dejavniki, ki pripomorejo k posameznim oblikam psihološke pogodbe.

Poleg teoretičnega dela smo raziskali, kako se teh procesov zavedajo in lotevajo v praksi ter s pomočjo ankete podali ugotovitve za organizacijo X. Tema ankete je »analiza psihološke pogodbe«.

Cilji, ki smo jih dosegli, so:

- V organizaciji X smo raziskali, ali poznajo termin psihološka pogodba in katera oblika prevladuje.
- Raziskali smo pomen besede psihološka pogodba, kakšna je njena vloga, katere so prednosti poznavanja psihološke pogodbe in kakšne oblike psiholoških pogodb poznamo.

Postavljena raziskovalna vprašanja:

- Ali je upravljanje s psihološko pogodbo velika konkurenčna prednost, in ali se ob tem kreira močan, aktiven ter zanesljiv kolektiv?
- Ali je termin »psihološka pogodba« v organizaciji X še dokaj nepoznan?
- Ali bo pri posameznikih, starih od 21 do 35 let, prevladovala kalkulativna psihološka pogodba?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu, ki zajema študijo literature, knjig, prebiranja člankov ter tujih in domačih internetnih revij, smo uporabili metodo deskripcije, saj smo s pomočjo literature povzemali različne pojme. Empirični del pa smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketirali smo zaposlene v organizaciji X in ugotovili, katera oblika psihološke pogodbe prevladuje. Predvidevali smo, da bomo pridobili vsaj 200 rešenih anket, saj je podjetje kvalificirano kot makro podjetje (zaposlenih je okoli 1100 oseb). Anketo smo poslali približno 500 zaposlenim.

Po pridobitvi podatkov je sledila temeljita analiza pridobljenih podatkov, ki jo smo prikazali s pomočjo pisnega in grafičnega zapisa.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavke

Predpostavljali smo, da so anketiranci odgovarjali pošteno, vestno in brez dodatnih pritiskov okolice, saj je bila anketa anonimna.

Omejitve

Anketiranje smo izvedli s pomočjo spletnega anketiranja, ki smo ga preko elektronske pošte razposlali po organizaciji. Ena izmed omejitev je bila, da smo raziskavo opravili le na eni organizaciji, zato posploševanje rezultatov na druge organizacije ni možno, prav tako ni možno posploševanje o rezultatih za celo organizacijo saj število prejetih vprašalnikov ni bilo dovolj visoko – anketirali smo samo zaposlene, ki imajo dostop do službene elektronske pošte.

2 PSIHOLOŠKA POGODBA

Organizacije se zavedajo, da se pravilno ravnanje in usposabljanje zaposlenih dejansko enačita z dobro naložbo za prihodnost, ki bo pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev. Danes je uporaba različnih metod, ki pripomorejo k pozitivnemu delovnemu razmerju zaposlenih, nujna, eden izmed načinov pa je upravljanje in upoštevanje *psihološke pogodbe* zaposlenih, ki temelji na vodenju ter urejanju odnosov med organizacijo in zaposlenimi (Armstrong 2003).

2.1 Zaposleni kot ključni vir podjetja nekoč in danes

Danes so ljudje in njihovo delo temeljno gibalno razvoja vsake družbe in gospodarstva, vendar nekaj desetletij nazaj ni bilo tako. V času industrijske revolucije so tradicionalne organizacije delovale v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda (Zupan 2001). Močan poudarek je bil na delitvi dela in specializaciji, delovna mesta pa so bila skrbno načrtovana z implicitnimi navodili, z namenom, da bi bilo delo čim hitreje in sistematično opravljeno. V tistem času so zaposleni delali pod slabimi pogoji: plača je bila nizka, odnosi so bili neustrezni in slabi, prevladoval je močan nadzor in pritisk, delovni urnik je bil dolg (Zupan idr. 2009). Podobnega mnenje je tudi Možina (2002), ki na začetku industrijskega razvoja zaposlene predstavlja kot osebe, ki so bile podrejene stroju, delovna učinkovitost in uspešnost pa sta bili veliko pomembnejši od kadrovskega vira. Slabe razmere in nezadovoljstvo sta vodila do protestiranj, stavk in uničevanja lastnine, kar je močno okrepilo sindikalna gibanja. Okolje je zahtevalo spremembo, ki je bila za organizacijo in vodje konkreten izziv, sindikalna gibanja pa so pripomogla, da so se začela oblikovati pravila glede zaposlovanja in upravljanja zaposlenih (Zupan idr. 2009). Te reforme so ozavestile pomembnost človeških virov, kar je vodilo do strateškega upravljanja s kadrovske funkcije. Za sodobno organiziranost organizacij je značilno, da se uvaja timsko delo, komunikacija po hierarhiji poteka vodoravno in ne več navpično, srednje ravni menedžmenta izginjajo, delovni odnosi pa temeljijo na zaupanju in spoštovanju, vse to pa v ospredje postavlja ljudi, ki so glavni nosilci znanja (Zupan 2001).

Zaradi hitre dinamike spreminjanja delovnega trga in gospodarstva so organizacije primorane sprejemati in uvajati sodobnejše menedžerske pristope, ki pripomorejo k razvoju zaposlenih (Zupan 2001). Tista, ki ima dobro vizijo lastnega razvoja in vidi zaposlene kot ključ do uspeha, ima velik potencial, da postane boljša od konkurence (Možina 2002). Organizacije morajo za konkurenčnost in obstoj na trgu skrbeti za nenehni razvoj ter izboljševanje sposobnosti zaposlenih, to pa pomeni, da morajo vodje ozavestiti pomembnost poznavanja in upravljanja s človeškimi viri ter na podlagi pridobljenih psiholoških profilov posameznikov prilagoditi stil vodenja, komuniciranja in nagrajevanja (Brečko 2006).

2.2 Opredelitev psihološke pogodbe

Psihološka pogodba je neformalen dogovor, ki se oblikuje zavestno ali nezavedno s strani delodajalca in delojemalca ter vključuje bolj mehke, vendar zelo pomembne dejavnike za uspešne medosebne odnose (Brečko 2006). Zakonsko ni predpisana in je ni treba zapisati v pisni obliki, je pa priporočljivo, da na razgovoru za delovno mesto obe stranki jasno predstavita, kaj pričakujeta ena od druge. Psihološka pogodba definira pričakovanja in način sodelovanja v delovnem razmerju ter posledično vpliva na obojestransko zadovoljstvo in zaupanje. Psihološko pogodbo oblikujejo ekonomski (npr. plača in ugodnosti) ter neekonomski dejavniki (npr. pomoč in skrb za zaposlene s strani organizacije, varnost zaposlitve) (Zupan idr. 2009).

Za psihološko pogodbo je značilna kombinacija prepričanj in obljub, ki jih lahko delodajalec in delojemalec pričakujeta eden od drugega (Armstrong 2003) ter temelji na vzajemni obveznosti (Rousseau 1995). Enako trdi tudi Mihaličeva (2007), ki meni, da gre pri psihološki pogodbi za sklop pričakovanj, želja, ciljev, obljub, dogovorov in ambicij med delodajalcem ter delojemalcem in tako temelji na obojestranski obljubi, pravičnosti ter prepričanju, da se bosta obe strani držali dogovorov.

Psihološka pogodba je torej dvostranski dogovor med organizacijo in zaposlenim ter vpliva na to, kaj bo katera stran prispevala v odnos in kaj od tega odnosa pričakuje v zameno (Rousseau 1995, po Zupan 2001). Wellin (2007) trdi, da gre za nenapisana pričakovanja, ki se oblikujejo med vsakim članom organizacije, ta pa vplivajo na počutje in obnašanje posameznikov.

Ko se pričakovanja in obljube obeh strani ujemajo ter vzajemno izpolnjujejo, se razvija dober delovni odnos, kar privede do zvestobe, pozitivne delovne morale, predanosti in pripadnosti (Pretorius 2013). Če se ravnovesje ne ustvari in se ena stran (delodajalec ali delojemalec) ne drži obljub, se zazna občutek, da je bila psihološka pogodba kršena, kar vodi do nezadovoljstva. Nezadovoljstvo privede do padca motivacije, pripadnosti, možnost odhoda zaposlenih pa se poveča. Armstrong (2003) meni, da pri psiholoških pogodbah velikokrat nastanejo nejasnosti zaradi posameznikov, ki ne vedo, kaj želijo od organizacije, kaj ji lahko nudijo in obratno, kaj organizacija želi ter zahteva od zaposlenih. Prav tako je v praksi velikokrat ugotovljeno, da imajo zaposleni previsoka pričakovanja, ki jih organizacija ne more izpolniti, lahko pa jih poskuša znižati (Zupan 2001). S tega vidika je za tvorbo in upoštevanje psihološke pogodbe nujno potrebna dobra komunikacija med posamezniki ter organizacijo ves čas delovnega razmerja.

2.3 Tvorba in vsebina psihološke pogodbe

Psihološka pogodba se lahko tvori že na intervjuju za delovno mesto (Pretorius 2013), s strani delojemalca pa že pred samim razgovorom, saj se pričakovanja začnejo ustvarjati z

analiziranjem javno dostopnih informacij o organizaciji (Jazbec 2009). Za organizacije je priporočljivo, da imajo dobro blagovno znamko in ime, saj bodo tako pridobile posameznike, ki bodo s ponosom delali v organizaciji in se bo že na začetku delovnega razmerja ustvaril prijeten ter zaupanja vreden delovni odnos.

Psihološka pogodba se tvori v vsakem primeru, zato je priporočljivo, da organizacije zavestno uredijo tudi »mehak« del delovnega razmerja in se o pričakovanjih ter zahtevah delodajalec in delojemalec jasno dogovorita že na razgovoru za delovno mesto.

Psihološka pogodba je dinamična, kar pomeni, da se pričakovanja razvijajo in spreminjajo med zaposlitvenim časom zaposlenih. Psihološka pogodba zajema vidike zaposlitvenega razmerja obeh strani in odgovarja na dve vprašanji, ki si ju zastavljata delojemalec – »Kaj pričakujemo od organizacije in kaj ji moramo v zameno vrniti?« in delodajalec – »Kaj pričakujem od zaposlenega in kaj mu moram v zameno vrniti?« (Armstrong 2003). Vsebina psihološke pogodbe je sestavljena iz pričakovanj, ambicij, želja, ciljev ter obljub s strani zaposlenih in delodajalca (Mihalič 2007), pričakovanja pa so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja ter možnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca različni zaposleni dojemajo drugače (Zupan 2001). Pričakovanja s strani zaposlenih so lahko o plači, delovnih urah, bonitetah, organizacija pa ima lahko pričakovanja, da bo zaposleni organizaciji zvest, da bo spoštoval ohranjanje poslovnih skrivnosti in da bo delo opravljal po svojih najboljših zmoglostih (Schein 1965, po Wellin 2007).

V tabeli bomo povzeli pričakovanja zaposlenih do organizacije in organizacije do zaposlenih, ki so pri psiholoških pogodbah v praksi najpogosteje obravnavani.

Preglednica 1: Pričakovanja zaposlenih in organizacije

Vidiki zaposlenih	Vidiki organizacije
Kako želijo biti obravnavani v smislu poštenosti, enakosti in doslednosti	Zahtevan trud za doseganje delovne norme
Pričakovanja glede napredovanja	Aktivno sodelovanje
Kakšna je možnost osebnega in kariernega razvoja	Zvestoba v smislu ohranjanja poslovnih skrivnosti
Motiviranje, nagrajevanje	Sledenje strategiji in ciljem organizacije
Izobraževanja	Doseganje delovnih kriterijev
Način komuniciranja	Spoštovanje vseh sodelavcev
Varno delovno okolje	Skrb za profesionalne odnose
Varnost zaposlitve	Organizacijska zavezanost
Cilji posameznikov	Cilji organizacije

Tabela povzeta po Armstrong (2003) in Mihalič (2007).

2.4 Vloga psihološke pogodbe

Najpomembnejša vloga psihološke pogodbe je, da natančno ureja odnos med posameznikom in organizacijo. V tem kontekstu je njena vloga tudi usklajevanje in iskanje različnih poti za doseganje posameznih ter skupnih interesov (Mihalič 2007).

Grom (2010) trdi, da je vloga psiholoških pogodb pomembna tudi v strateškem pomenu, saj uporaba in upoštevanje oblik psiholoških pogodb vpliva na povečanje stopnje zadovoljstva ter organizacijske pripadnosti zaposlenih.

Uvedba upravljanja psiholoških pogodb natančno opredeli obojestranske odgovornosti in zadolžitve ter tako pripomore k boljšim kazalnikom uspešnosti organizacije, viša dobiček in produktivnost ter manjša negotovost. S pomočjo analize psihološke pogodbe se poveča stopnja socialne varnosti in zaupanja, možnost konfliktnih situacij se zmanjša, odnos med posamezniki in vodjo pa izboljša (Mihalič 2007). Organizacija lahko na podlagi izbranih psiholoških pogodb prilagodi način vodenja, komunikacije, nagrajevanja posameznikov in s tem vpliva na njihovo obnašanje ter počutje v organizaciji (Zhou idr. 2014).

Wellin (2007) predpostavlja, da poznavanje in upravljanje s psihološkimi pogodbami pripomore, da organizacija postane delovni prostor, kjer ljudje radi delajo in se dobro počutijo. Prav tako meni, da je poznavanje psihološke pogodbe dodatna vrednost

posameznikov in organizacije, in sicer zaradi treh razlogov: razumevanje in predvidevanje posameznikovega obnašanja v določenih situacijah, uravnovešanje ciljev posameznikov in organizacije, spodbujanje posameznikov na delu ter vplivanje na njihovo produktivnost in uspešnost.

2.5 Psihološka pogodba in njena povezava z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih

Guest, Conway in Briner. (1996) menijo, da je priporočljivo, da organizacije razvoj tvornih psiholoških pogodb vzamejo resno, saj so tesno povezane z delovnim razmerjem, zadovoljstvom in stopnjo pripadnosti posameznikov (Guest, Conway in Briner 1996, po Armstrong 2003).

Raziskave kažejo, da ima psihološka pogodba močan vpliv na zadovoljstvo in pripadnost organizaciji. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba upoštevana, bodo oblikovali močan občutek zadovoljstva, organizacijska pripadnost zaposlenih pa se bo dvignila, če pa zaposleni dobijo občutek, da njihova pričakovanja niso upoštevana, to privede do nasprotnega učinka – občutek nezadovoljstva ter nizka stopnja pripadnosti (Zhou idr. 2014).

S pomočjo upravljanja s sistemom psiholoških pogodb lahko organizacije pridobijo natančne informacije o tem, kaj posamezniki pričakujejo in kaj jih bo zadovoljilo, prav tako pa se lahko oceni, kakšen odnos imajo do nje. Pri analizi psihološke pogodbe neposredni vodja pridobi navodila in napotke, s katerimi lahko prilagodi vodenje z vsakim zaposlenim posebej ter strateško vpliva na dvig zadovoljstva in pripadnosti posameznikov (Mihalič 2007).

Povezava med zadovoljstvom in organizacijsko pripadnostjo

Pri povezavi organizacijske pripadnosti in zadovoljstva pri delu imajo strokovnjaki različna stališča. Nekateri menijo, da je predhodnik za zadovoljstvo pri delu organizacijska pripadnost, medtem ko nekateri strokovnjaki, med njimi tudi Yamaguchi (2013), menijo, da bodo zaposleni, ki imajo višjo stopnjo zadovoljstva, čutili višjo stopnjo organizacijske pripadnosti (Yamaguchi 2013, po Zhou idr. 2014). Zaključna naloga podpira drugo trditev, in sicer menimo, da ima upoštevanje psihološke pogodbe močan vpliv na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo posameznikov, kar se odraža v stopnji organizacijske pripadnosti.

2.5.1 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je pozitiven ali negativen občutek o delu, bolj natančno z delovnim mestom, okoljem in pogoji dela na osnovi racionalne ter čustvene ocene (Arzenšek 2017). Pri zadovoljstvu gre za notranje dožemanje, na katero vplivajo različni dejavniki. Dožemanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje (Zupan 2001). Ko se pričakovanja in obljube vzajemno izpopolnjujejo, nastaja občutek zadovoljstva

(Pretorius 2013), če bo delojemalec ali delodajalec dobil manj, kot pričakuje, lahko to privede do nezadovoljstva (Zupan 2001).

Kadar zaposleni v osnovi niso zadovoljni z delom, zagotovo ne morejo razviti globoke pripadnosti do organizacije, nezadovoljstvo pa kažejo na načine: izhod iz organizacije, nerganje, s katerim kalijo vzdušje v pisarni, zanemarjajo delo, širijo slab glas in laži o organizaciji, kradejo zaupne informacije, pojavi se sabotaza pred delom, med delovnim časom opravljajo zasebne reči in namerno delajo škodo (Arzenšek 2017).

Najboljša strategija organizacije proti nezadovoljstvu pri delu je odstranitev vzrokov za njeno nastajanje. S pomočjo odprte komunikacije lahko organizacija in zaposleni pridobijo informacije, kaj jih dela nesrečne na delovnem mestu in na podlagi raziskave začnejo iskati skupne rešitve (Zupan idr. 2009). Prav tako lahko organizacija in zaposleni zavestno, z upoštevanjem dejavnikov zadovoljstva, strateško vplivajo na dvig pozitivnih občutkov na delovnem mestu in tako preprečijo nezadovoljstvo.

Dejavniki zadovoljstva so značilnosti dela, posameznikov, organizacije in kulture. Pomembno je omeniti, da ima organizacija na zadovoljstvo z delom delni vpliv, saj lahko vpliva le na organizacijske in delno na skupinske dejavnike, na osebne dejavnike pa ne (Arzenšek 2017).

Šetina Čož (2015) dejavnike zadovoljstva deli v tri skupine: Organizacijski dejavniki, skupinski ali mehki dejavniki, osebni dejavniki.

Organizacijski dejavniki zadovoljstva

Organizacijski dejavniki so tisti, na katere lahko organizacija strateško vpliva. S temi dejavniki so povezani ugled organizacije, delovno okolje, delovno mesto, delovni pogoji, vsebina dela, razporeditev delovnega časa, plača, možnost napredovanja itd.

Ugled organizacij

Kot navaja Mihaličeva (2008) je uspešna organizacija tista organizacija, v kateri so zadovoljni posamezniki, vendar je njihovo zadovoljstvo odvisno tudi od samega imena in ugleda organizacije. Če ima organizacija slab ugled in se pojavlja v rumenem tisku, lahko posamezniki ob tem čutijo nelagodje ter sram, da so tam zaposleni, če pa je organizacija uspešna in konkurenčna, čutijo ponos, da so zaposleni v njej.

Delovno okolje

Delovno okolje je eden izmed mnogih dejavnikov, ki vplivajo na počutje posameznikov. Pri tem so pomembni naslednji dejavniki: ali je oprema moderna in delujoča, ali je dovolj naravne svetlobe na delovnem mestu, kakšne barve so stene, ali je temperatura pravšnja, kakšna je svežina prostora, ali je hrupno ipd. Če so zgoraj naštetih dejavnikov za posameznike neugodni, lahko to privede do nezadovoljstva in posledično večje možnosti za doživljanje stresa na delovnem mestu (Mihalič 2007).

Vse te predpostavke in razmere močno vplivajo na počutje in vneto posameznikov, zato je pomembno, da se razmere prilagodijo, tako da je njihov morebiti negativen vpliv minimalen (Jurman 1981).

Delovno mesto

Kogelj (1963) navaja, da je delovno mesto organizacijska celica, ki je zaposlenim najbližja in so z njo tudi povezan, zato je zelo zaželen analiza delovnega mesta.

Pri delovnem mestu gre za ocenitev, analizo samega dela. Pri tem se organizacije vprašajo, kakšno je delo, kaj se za to delovno mesto pričakuje od zaposlenih in kakšne kompetence morajo imeti delojemalci, da bodo ustrezali delovnemu mestu. Analiza dela oziroma delovnega mesta je določanje značilnosti dela, ki so nujno potrebna za uspešno opravljanje nalog na delovnem mestu (Singer 1990). Zupan idr. (2009) menijo, da se lahko s pomočjo analize dela pridobijo značilnosti, ki kvalificirajo delovno mesto in profil, s katerim se opredelijo lastnosti, ki bi jih potencialni kandidat moral izpolnjevati za doseganje opravil na delovnem mestu. Predhodna analiza delovnih mest je nujno potrebna za izbiro primerne kandidata, ki bo opravljal določeno delo.

Plača

Zupan idr. (2009) navajajo, da organizacija z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih avtomatsko vpliva na dvig uspešnosti ter zadovoljstva in s tem viša konkurenčnost na trgu. Ko organizacija redno nakazuje plače in so te sorazmerne z delom, ki ga zaposleni upravljajo, lahko poveča sam obseg ter kakovost človeških zmožnosti in dvigne zavzetost zaposlenih.

Tudi Mihaličeva (2008) se strinja z zgoraj omenjeno trditvijo, da je plača zelo pomembna za zadovoljstvo zaposlenih, čeprav o tem posamezniki nočejo govoriti, saj ne želijo vzbujati občutkov, da jim je najpomembnejša. Dejstvo je, da ljudje za svoj prispevek (čas, znanje), ki ga dajejo organizaciji, želijo nadomestilo, v tem primeru plačilo. Velika verjetnost je, da bodo posamezniki opravljali delo zaradi visoke plače, to pa ni pogojeno s tem, da to delo upravljajo

z veseljem, zato plača ni glavni dejavnik za zadovoljstvo posameznikov, vendar pripomore k zadovoljstvu (Mihalič 2008).

Skupinski ali mehki dejavniki zadovoljstva

Mehki dejavniki so dejavniki, na katere lahko organizacija strateško vpliva. S temi dejavniki so povezani odnosi z delavci in nadrejenimi, komunikacija, delovno ozračje, organizacijska klima, reševanje sporov itd.

Odnosi

Prvi pogoj, da se ustvari prijetna organizacijska klima, je, da se ustvarijo prijetni in dobri medsebojni odnosi. Podobnega mnenja je Šetina Čož (2015), ki pravi, da medsebojni odnosi v veliki meri vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Meni, da se medsebojni odnosi kreirajo in razvijejo na dva načina, in sicer s pomočjo izvajanja skupnih del ali pa s pomočjo neformalnega druženja med sodelavci.

Medsebojni odnosi med zaposlenimi so eden izmed dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih. Kot navaja Mihaličeva (2008), so ravno dobri odnosi tisti, ki odtehtajo morebitno slabo plačo ali slabe pogoje dela. Če so poleg tega zelo slabi tudi odnosi, je velika možnost, da se bodo odhodi iz organizacije povečali.

Organizacijska klima

Z njo se kažejo značilnosti, ki vplivajo na vedenje in počutje zaposlenih v organizaciji ter zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Je skupno ime za način vedenja zaposlenih in medosebnih odnosov, zato je priporočljivo, da organizacije zavestno ustvarjajo dobro organizacijsko klimo (Lipičnik in Mežnar 1998). Z njo organizacije vplivajo na zaposlene, na njihovo počutje in dejanja.

Šetina Čož (2015) meni, da pozitivno klimo zaposleni občutijo takrat, ko v organizaciji vlada zaupanje in spoštovanje, ko so zadovoljene socialne potrebe ter potreba po varnosti. Zadovoljni posamezniki so za organizacijo pripravljene narediti veliko več, kot pa, če bi bila v organizaciji prisotna negativna klima. Negativna klima se odraža pri posameznikih, ki ne čutijo močne povezanosti z organizacijo, ustvarjajo konflikte ipd.

Komunikacija

Dobra komunikacija močno vpliva na zadovoljstvo posameznikov in organizacije, zato je zelo pomembno, da se dobrega komuniciranja tudi učimo ter ga izpolnjujemo.

Šetina Čož (2015) navaja, da je za dobro komunikacijo pomembna empatija, kar pomeni, da se lahko vživimo v položaj drugega, ga razumemo in razumemo njegove poglede. Pri dobri komunikaciji in razumevanju je pomembno, da priznavamo ter sprejmemo drugačnost.

Osebnostni dejavniki zadovoljstva

Posamezniki so zadovoljni v organizaciji, ki je z njimi skladna. Kadar skladnosti med organizacijo in posamezniki ni, ti lažje in hitreje zapustijo organizacijo. Pri tem dejavniku so pomembne posameznikove vrednote, izkušnje, delovni stili in osebnost (pesimist, optimist). Zadnja se kaže v vedenju oseb in je preplet telesnih, duševnih ter vedenjskih lastnosti. Njihovo razumevanje je za vodjo zelo koristno, saj lažje razume sodelavca, komunikacija je boljša, delovne naloge pa se lahko prilagodijo glede na tip osebnosti (Arzenšek 2017).

2.5.2 Organizacijska pripadnost

Pripadnost je stopnja, do katere se posamezniki identificirajo in poenotijo s cilji ter vrednotami organizacije, nanjo pa deluje ogromno dejavnikov in vzorcev, ki jih ima vsak zaposleni. Organizacija na nekaj dejavnikov lahko vpliva (npr. zadovoljstvo zaposlenih), pri nekaterih pa je nemočna (značilnosti in osebnost posameznikov, vzgoja, družina, okolje, obdobje, v katerem so posamezniki rojeni) (Arzenšek 2017).

Organizacijska pripadnost je posledica psihološke pogodbe, kar pomeni, da (ne)upoštevanje pričakovanj vpliva na zadovoljstvo in organizacijsko pripadnosti zaposlenih (Rousseau 1995, po Zhou idr. 2014). Organizacijska pripadnost odraža psihološko stanje med posameznikom in organizacijo ter je odraz posameznikovih dejanj – ali bo ostal v organizaciji ali ne (Mayer in Allen 1991, po Zhou idr. 2014).

Pomembno je poudariti, da organizacija v praksi pogosto pričakuje ali zahteva pripadnost zaposlenih, za zadovoljstvo in strateško upravljanje psiholoških pogodb zaposlenih pa ne skrbi. To lahko vodi v nezadovoljstvo zaposlenih, ki posledično delajo škodo organizaciji, stagnirajo na delu ali pa odidejo iz organizacije (Mihalič 2007).

Allen in Meyer (1990) pripadnost členita s tremi psihološkimi stanji, ki jih zaposleni v organizaciji doživljajo in ki sovpadajo z oblikami psiholoških pogodb:

- čustvena pripadnost,
- kontinuirana ali kalkulatívna pripadnost,
- normativna pripadnost.

Zapisala sta, da na vsako organizacijsko pripadnost delujejo različni dejavniki, zaradi katerih posamezniki spletejo psihološko vez z organizacijo. Na čustveno pripadnost vplivajo dejavniki, kot so značilnosti posameznikov, značilnosti dela, organizacijske značilnosti ter

izkušnje z delom. Na kontinuirano psihološko pripadnost vpliva občutek, da ni alternativne službe na trgu delovne sile, na normativno pripadnost pa vpliva okolje in vzgoja, ki se oblikuje že v otroštvu, mladosti oziroma še pred vstopom na izbrano delovno okolje (Allen in Meyer 1990, po Mesner Andolšek in Štebe 2011).

3 OBLIKE PSIHOLOŠKIH POGODB

Mihaličeva (2007) trdi, da obstaja toliko psiholoških pogodb, kolikor je posameznikov, ki imajo sklenjeno delovno razmerje z organizacijo, kar pomeni, da vsak posameznik ustvarja svoja pričakovanja, vrednote, ambicije in želje, ki se razlikujejo od drugih.

Schein (1965) navaja, da se psihološka pogodba posameznikov in organizacije spreminja. Posamezniki, ki so na začetku poslovne kariere, imajo povsem drugačne potrebe, kot tisti, ki so pred pokojem, enako velja za organizacijo. Potrebe organizacije se razlikujejo glede na njeno trenutni gospodarski položaj – ali organizacija raste, stagnira ali pada (Schein 1965, po Wellin 2007).

3.1 Stara in nova psihološka pogodba

Poslovno okolje postaja čedalje zahtevnejše in od organizacije terja nenehno iskanje novih virov konkurenčnosti in uspešnosti (Zupan idr. 2009), kar pomeni, da se tudi potrebe in vrednote posameznikov spreminjajo. Včasih je bila vrednota »biti varno zaposlen« zelo cenjena, zato so zaposleni za varno zaposlitev privolili v skromnejša plačila, to pa se je z leti spremenilo. Danes morajo organizacije nuditi veliko več kot le skromno plačilo, da obdržijo mlade, nadarjene strokovnjake, zato se vedno bolj zavedajo pomembnosti upravljanja z novimi psihološkimi pogodbami (Brečko 2006). Armstrong (2003) navaja, da se narava psihološke pogodbe zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov, ki imajo vpliv na organizacijo, spreminja. Te spremembe so povzročile, da je tudi stara psihološka pogodba dobila novejši, zaposlenim bolj ugoden tip psihološke pogodbe, ki je danes najbolj pogost (Wellin 2007).

Kissler (1994) (po Wellin 2007) loči psihološko pogodbo na staro psihološko pogodbo in na novo psihološko pogodbo.

Stara birokratska psihološka pogodba nagraduje trdo delo ter organizacijsko pripadnost in odhod iz organizacije beleži kot izdajo. Zaposleni morajo delati to, kar jim je naročeno, napredovanje pa je karierna rast. Odnos je vnaprej določen, z močnim avtoritarnim značajem, zaposleni pa sprejemajo avtoriteto. V tem odnosu je organizacija tista, ki definira identiteto in vrednost zaposlenih v organizaciji, daje kritike ter izvaja strog nadzor nad njimi (Kissler 1994, po Wellin 2007). Hiltrop (1995) navaja, da pri stari psihološki pogodbi delovno razmerje temelji na zahtevah (organizacija zahteva od zaposlenih), poudarek je na napredovanju in dokončanih nalogah na delovnem mestu (Hiltrop 1995, po Armstrong 2003).

Nova psihološka pogodba pa ustreza tudi bolj emocionalnim in psihološkim zahtevam posameznikov, saj delodajalcu in delojemalcu nudi ugodnejše delovno razmerje (Brečko 2006), ki temelji na medsebojnem odnosu, kjer so odprte možnosti za pogajanja. Zaposleni s svojim znanjem in delom definirajo identiteto ter vrednost, rast posameznikov pa je vidna s

posameznikovimi dosežki (Kissler 1994, po Wellin 2007). Za novo psihološko pogodbo je značilno, da je zaposlitveni odnos kratkotrajen, variabilen in prilagodljiv, poudarek pa je na razvoju posameznikov, njihove kariere ter na zaposljivosti. Zaposleni so zvesti sebi in zaupajo v svoje sposobnosti (Hiltrop 1995, v Armstrong 2003). Waterman (1985) trdi, da morajo organizacije, če želijo razvijati koncept nove psihološke pogodbe, vključevati dva sistema, in sicer sistem, ki pomaga zaposlenim nenehno ugotavljati lastne sposobnosti, interese, vrednote, temperament ter sistem, ki omogoča razvoj zaposlenega (Waterman 1985, po Brečko 2006).

V nadaljevanju bomo omenili tri oblike, ki psihološke pogodbe v osnovi delijo na navidezno različne tipe, vendar se značilnosti medsebojno prekrivajo. Težko pa ocenimo, koliko oblik psiholoških pogodb dejansko obstaja, ker je raziskav na to temo zelo malo (Arzenšek 2017).

3.2 Psihološke pogodbe po Mihalič (2007)

V osnovi Mihaličeva (2007) loči tri oblike psiholoških pogodb – identifikacijsko, kalkulatивно in normativno/prisilno psihološko pogodbo. V organizacijah lahko zaznamo tudi kombinirane oblike psihološke pogodbe, kar pomeni, da v osnovi prevladuje ena oblika psihološke pogodbe, kažejo pa se tudi značilnosti druge psihološke pogodbe.

3.2.1 Identifikacijska psihološka pogodba

Po besedah Mihaličeve (2007) naj bi bila ta oblika ena izmed najbolj zaželenih oblik med posamezniki in organizacijo. Pri tej obliki posamezniki čutijo skupno identifikacijo ciljev, vrednot ter močno povezanost z organizacijo.

Zaposlenim z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe uspešnost in učinkovitost organizacije pomeni veliko. Zanje organizacija predstavlja velik del življenja, kar pomeni, da delajo in živijo z njo, za uspeh organizacije so pripravljeni tvegati, dajejo svoj prosti čas, s svojim znanjem pa prispevajo k njenemu razvoju in napredku. Posamezniki z identifikacijskim tipom psihološke pogodbe organizacije v primeru krize ne zapustijo, kvečjemu se še bolj žrtvujejo za njen obstoj na trgu. Zanje je značilno, da so drzni, ambiciozni, vztrajni pri delu in pri doseganju ciljev, imajo močno željo po napredovanju ter težnjo po novih izzivih, znanju in razvoju (Mihalič 2007).

Za delovni odnos, ki nastane pri identifikacijski psihološki pogodbi, je značilno, da je osebni, delovno razmerje pa je dolgoročno in temelji na zaupanju (Wellin 2007).

Z ustreznim vodenjem, komuniciranjem, vključevanjem v odločanje in v uresničevanje ciljev ter vizije, bo organizacija pridobila posameznike, ki se bodo z njo identificirali in ustvarili dober poslovni odnos (Štular 2009).

Pri tej obliki psihološke pogodbe lahko zaznamo visoko čustveno pripadnost, ki se kaže v močni povezavi med posamezniki in organizacijo. To je močna čustvena vez, kjer se posamezniki identificirajo z organizacijo. Pri tej pripadnosti zaposleni ostanejo v organizaciji zato, ker si tega želijo, ker vanjo verjamejo in se z njo poistovetijo. Posamezniki se za organizacijo trudijo, so ponosni, da so del nje in ji v primeru krize ostanejo zvesti (Jaussi 2007, po Mesner Andolšek in Štebe 2011).

Pri tej pogodbi je pomembno, da vodja za uspeh zaposlenih daje iskrene pohvale, priznanja, ali druge nematerialne nagrade. Pri zagotavljanju zadovoljstva mora organizacija zaposlenim, ki imajo izrazito identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, nuditi zanimivo delo, ki jim je v izziv, karierni razvoj, stalna izobraževanja in možnost napredovanja, ob tem pa izkazovati podporo in zaupanje (Mihalič 2007).

Preglednica 2: Prednosti in slabosti identifikacijske psihološke pogodbe

Prednosti	Slabosti
Stalno iščejo izboljšave, ki bi pripomogle k boljšim rezultatom	Neuspeh organizacije doživljajo kot osebni neuspeh
So osebe, ki vlečejo organizacijo naprej	Težko prenesejo izgubo, poraz
Sledijo ciljem, ne glede na situacijo, v kateri je organizacija	V organizaciji ostanejo, čeprav zanjo ni več rešitve
Velika težnja po novih znanjih	So nepopustljivi
Relativna visoka pripadnost	Cilj mora biti dosežen – za vsako ceno
Izražajo nižjo stopnjo zahtevnosti	Slabo se spoprijemajo s stresom
Sledijo organizaciji, ciljem, vrednotam	Se dolgočasijo, če ni izzivov
So povezani z organizacijo	So odvisni od priznanj in pohval
So prilagodljivi	Težko delujejo v okolju, kjer niso cenjeni
Vlagajo osebni čas v delo	Premalo zahtevni do organizacije

Tabela prednosti in slabosti je povzeta po Mihalič (2007) in Rousseau (2000).

3.2.2 Kalkulativna psihološka pogodba

Pri tej obliki je prisotna preračunljivost, odnos med organizacijo in posamezniki pa temelji na medsebojnih koristih. To pogodbo tvorijo posamezniki, ki zaupajo vase, skrbijo za svoje potrebe in so željni neodvisnosti (Wellin 2007). Tehtajo, koliko časa, znanja in energije morajo vložiti v organizacijo ter kakšne koristi imajo od nje. Takšni posamezniki so vedno v

pripravljenosti za iskanje novih služb, ki bi ponudile boljše ugodnosti za njegov čas in znanje, zato do trenutne organizacije ne čutijo močne pripadnosti. Pri tem gre za obojestransko korist, zaposleni dobijo dobro plačilo, organizacija pa kakovostno opravljeno delo (Mihalič 2007).

Posamezniki, ki oblikujejo kalkulatивно psihološko pogodbo, imajo željo po izobraževanju, usposabljanju, segajo po novih izzivih, iščejo možnosti za višje plačilo, željni so nagrad in drugih ugodnostih, so vztrajni pri doseganju ciljev, vendar osebne cilje postavljajo pred cilje organizacije. Pri delu so natančni in dosegajo odličnost, zaupajo vase in svoje sposobnosti, verjamejo v svoja znanja ter opravljeno delo. So tekmovalni in energični, zato jih organizacija najlažje motivira s plačo ter nagradami (Mihalič 2007).

Pri tej obliki pogodbe je organizacija v dilemi, saj mora preračunati, ali se splača vlagati v te posameznike. Po navadi je ta zaposlitveni odnos kratek in začinjen s preračunljivo pripadnostjo (Wellin 2007).

Preračunljivo pripadnost posamezniki občutijo takrat, ko menijo, da morajo ostati v organizaciji, ker je to trenutno najboljša opcija. Mesner Andolšek in Štabe (2011) sta v članku zapisala, da bodo tisti, ki verjamejo, da na trgu delovne sile nimajo boljše možnosti za zaposlitev, avtomatično povečali samovrednost trenutni zaposlitvi in tako ustvarili preračunljivo pripadnost.

Pri preračunljivi obliki psihološke pogodbe posamezniki, ki se z njo identificirajo, pogosto čutijo nizko stopnjo lojalnosti, kar za samo organizacijo predstavlja dodatne izzive. Pri tej obliki mora organizacija zavestno motivirati zaposlene s pomočjo dobre plače in denarnih nagrad ter drugih bonitet, kot so prilagodljiv delovnik, možnost dela od doma, dobri delovni pogoji, posameznikom je treba nuditi individualno delo, možnost napredovanja in dobre pogoje za kreiranje osebne ter karijerne rasti (Mihalič 2007).

Pri tej obliki gre za preračunljiv odnos s strani zaposlenih kot tudi s strani organizacije in zato daje slab prizvok, v smislu, da je ta psihološka pogodba slaba, vendar ni tako. Če s preračunljivo psihološko pogodbo organizacija ravna in upravlja na pravi način, lahko iz takšnih posameznikov ogromno pridobi (Mihalič 2007).

Preglednica 3: Prednosti in slabosti kalkulativne psihološke pogodbe

Prednosti	Slabosti
Skrb za lastno nadgradnjo znanja in izkušenj	V odnosu s sodelavci so nepopustljivi in preveč vztrajni
Hitro dosegaajo kakovost in odličnost	Organizaciji ne sledijo v primeru krize
Za dobre ugodnosti so pripravljene veliko in kakovostno delati	Zapustijo organizacijo, če se jim ponudi boljša opcija
So profesionalni in strokovni pri delu	Nizka stopnja lojalnosti do vodje
Prilagodljivi okolju	So zelo zahtevni do organizacije
Iščejo izzive in napredovanja	Nizka stopnja pripadnosti, ali celo ničelna
Težnja po razvoju in napredku, rasti na zasebni in karierni ravni	Ni globokih odnosov med posamezniki in organizacijo
Izraziti občutek pravičnosti	Če ni izziva, jih delo dolgočasi
So konkurenčni	Kratkotrajen zaposlitveni odnos
Tvegajo, so ambiciozni	Tekmovalni

Tabela povzeta po Mihalič (2007) in Rousseau (2000).

3.2.3 Normativna ali prisilna psihološka pogodba

Zaposleni, za katere je značilna normativna ali prisilna psihološka pogodba, so prepričani, da se ne morejo zaposliti drugje (Štular 2009). Ta oblika je značilna za zaposlene, ki čutijo dolžnost, da ostanejo v organizaciji in se z njo poistovetijo. Prepričanje, da morajo ostati v organizaciji, lahko nastane zaradi globokega ponosa, da so del te organizacije, močne pripadnosti, vzgoje ali okolja, lahko pa nastane zato, ker zaposleni nimajo svoje tržne vrednosti (Štular 2008). Veliko jim pomeni občutek, da so za organizacijo pomembni in da brez njih ne bi bila to, kar je. Po navadi gre za posameznike, na katere se organizacija lahko zanese, saj so zelo zvesti. Wellin (2007) meni, da je za ta tip psihološke pogodbe značilen dolgotrajen delovni odnos, ki temelji na formalnosti.

Zaposleni s to psihološko pogodbo velikokrat želijo stalno in varno zaposlitev ter občutek, da jih organizacija potrebuje. Zanje je značilno, da ustvarijo visoko stopnjo pripadnosti, niso tekmovalni in inovativni, ne izražajo želje po napredovanju, cilje organizacije pa postavljajo pred osebne cilje. Zelo dobri so v timskem delu, kjer s svojimi izkušnjami in znanji pripomorejo k ciljem. Najbolj jih motivira varnost same zaposlitve (Mihalič 2007).

Pri normativni ali prisilni psihološki pogodbi zaznamo normativno pripadnost. Zaposleni z normativno pripadnostjo ostajajo v organizaciji zaradi moralnega občutka oziroma dolžnosti in ker z njo čutijo globoko povezavo.

Z nudenjem varnosti, podpore in s stabilno delovno vneto brez pritiskov bodo zaposleni, ki imajo izrazito normativno psihološko pogodbo, postali še bolj zvesti organizaciji, v kateri delajo (Mihalič 2007).

Preglednica 4: Prednosti in slabosti normativne ali prisilne psihološke pogodbe

Prednosti	Slabosti
Timsko naravnani	Ne tvegajo
Globoka pripadnost	Preveč popustljivi
Sledijo organizaciji tudi v kriznih časih	Neprilagodljivi
Ponosni, da so del organizacije in so zato pripravljeni tudi garati	Odvisni ob občutka, da jih organizacija potrebuje
So neproblematični za vodenje	Preveč navezani na organizacijo
Dolgotrajen delovni odnos	Brez ambicij in perspektive
Nezahtevni do vodij	So v stalnem strahu za izgubo službe
Radi opravljajo svoje delo	Občutek, da so obsojeni na organizacije
Zvesti	Brez kvalifikacij
Sklenejo dobre in močne medsebojne poslovne odnose	Kakovost opravljenega dela je odvisna od stabilnega delovnega

Povzeto po Mihalič (2007) in Arzenšek (2017).

3.3 Tipi psiholoških pogodb po Rousseau (2000)

Rousseau (2000) loči tipe psiholoških pogodb na relacijsko psihološko pogodbo, transakcijsko psihološko pogodbo in uravnoteženo psihološko pogodbo.

3.3.1 Relacijska psihološka pogodba

Za relacijsko pogodbo je značilen dolgoročen medsebojni odnos, ki temelji na globokem in vzajemnem zaupanju ter pripadnosti. Zaposleni so zavezani organizaciji in so za obstoj v njej pripravljeni narediti veliko. Prav tako so globoko pripadni, kar organizacija ceni in za to ponuja stabilno, varno zaposlitev (Rousseau 2000). Zaposlene, za katere je značilna relacijska

psihološka pogodba, potrebujejo zahtevne izzive, ob katerih se zabavajo in pri katerih se lahko pokažejo s svojim uspehom, saj delo opravijo zelo dobro (Coghlan idr. 2004). Ta tip psihološke pogodbe je čedalje manj pogost v delovnem okolju, najdemo pa ga v družinskih organizacijah, kjer jih organizacija sprejme kot družinske člane (Wellin 2007).

3.3.2 Transakcijska psihološka pogodba

Za transakcijski tip psihološke pogodbe je značilno, da ni dolgotrajnega zaposlitvenega odnosa, kajti organizacije nudijo zaposlitev le za določen čas. Posamezniki ne čutijo pripadnosti, v njej nimajo namena ostati dolgo, prav tako niso vpleteni v globoke odnose z organizacijo. Posameznike, za katere je značilna transakcijsko psihološko pogodbo, naredijo le toliko, za kolikor so plačani (Rousseau 2000). Za to psihološko pogodbo je značilno, da vsebuje kratkotrajni zaposlitveni odnos v zameno za nagrade in plačilo. Gre za obojestransko korist – organizacija nudi zaposlitev le za določen čas, zaposleni pa ostajajo v njej tako dolgo, dokler jim to ustreza (Wellin 2007). Coghlan idr. (2004) navajajo, da gre za posameznike, ki gradijo na svojih sposobnostih in kompetencah ter v zameno za svoja znanja in čas zahtevajo sorazmerno plačilo, nagrade ter bonitete.

3.3.3 Uravnotežena psihološka pogodba

Za uravnoteženo psihološko pogodbo je značilen dinamičen in dolgotrajen zaposlitveni odnos, ki temelji na medsebojnem prispevku organizacije in zaposlenih. Pri tej obliki je značilno, da organizacija in posamezniki tesno sodelujejo ter si pomagajo razvijati kompetence in znanja (Rousseau 2000).

3.4 Oblike psiholoških pogodb po CIPD

CIPD (Chartered Institute of Personnel Development, po Wellin 2007) je razdelil in označil tipe psiholoških pogodb na naslednji način:

Tradicionalna psihološka pogodba – značilna za posameznike, ki iščejo dolgotrajne delovne odnose in so pripravljeni delati dolge ure.

Svobodna psihološka pogodba – to so posamezniki, ki jim delo ni bistveni življenjski cilj in na organizacijo niso čustveno navezani.

Neodvisna psihološka pogodba – to so posamezniki, ki so dobro kvalificirani, se tega zavedajo in za opravljeno delo pričakujejo dobro plačilo.

3.5 Oblike psiholoških pogodb med generacijami

Ljudje v organizaciji se z leti menjavajo, eni pridejo v organizacijo, drugi gredo v pokoj. Zato se v eni organizaciji lahko sreča več generacij, ki morajo delati v sožitju in se spoštovati, ne glede na razlike (Šetina Čož 2015). Velikokrat pa med posamezniki pride do konfliktov, prav zaradi nesprejemanja drugačnosti in nepoznavanja mišljenja, obnašanja in navad pripadnikov drugih generacij. Generacije lahko delimo na mejnike, ki so zaznamovali tisti čas, razdelimo pa jih lahko v pet obdobj, ki imajo svoje značilnosti in dogodke, ki so vplivali na izoblikovanje ljudi (Kocbek 2017).

Veterani

To je generacija, ki je rojena med letoma 1922 in 1945. Nanje je vplivala druga svetovna vojna in življenje po njej. Ljudje so delovali v skupnosti in so bili solidarni (Šetina Čož 2015). So zelo delavni in predani delu, prilagodljivi, potrpežljivi, spoštujejo pravila in zakone ter so samozadostni (Kocbek 2017). Želijo si predvsem spoštovanja in sodelovanja (Merkač Skok 2005). Pri tej generaciji je izrazita normativna pripadnost, iz te pa lahko sklepamo, da je zanje v večini značilna normativna psihološka pogodba, saj jim je varna zaposlitev v organizaciji pomenila veliko, kar so ji odplačali s predanostjo in pripadnostjo.

Otroci blaginje

To je generacija, ki je rojena med letoma 1946 in 1960. Za ta čas je značilno, da so se dogajale revolucije, upori, je čas, ko ženske dosežejo večjo enakopravnost. Šetina Čož (2015) je zapisala, da so to posamezniki, ki so popustljivi, vpeti v delovno kariero in družino ter cenijo varno in redno zaposlitev. Zanje je značilno, da so polni idealizma in optimizma. Pomembna jim je osebna rast in zelo cenijo izkušnje ter priznanja (Kocbek 2017). Menimo, da so to posamezniki, pri katerih lahko zaznamo normativno psihološko pogodbo z identifikacijsko psihološko pogodbo.

Generacija X

To je generacija, ki se je rodila med letoma 1961 in 1980. To je bil čas, ki ga je zaznamovala ekonomska nestabilnost, inflacija, nezaposlenost in raznolikost (Šetina Čož 2015). Za to generacijo je značilno, da radi kršijo pravila, cenijo uravnovešenost družinskega življenja in kariere, so zelo pravični, samostojni in podjetni (Žagar 2009). Zanje je značilno, da si želijo obilja, potrebujejo nagrade, dodatna izobraževanja in so dobri v timske delu (Merkač Skok 2005). Pri tej generaciji sta izraziti kalkulativna psihološka pogodba in identifikacijska psihološka pogodba.

Generacija Y

To je generacija, ki jo je izoblikovalo obdobje med letoma 1981 in 2000 – zaznamovala jo je tehnologija in internet. Zanje je značilno, da so zelo optimistični, samozavestni, energični, verjamejo vase in v svoje sposobnosti. So osebe, ki v organizaciji veliko znajo in naredijo, vendar za to pričakujejo nagrade. Osebne cilje postavljajo pred cilje organizacije, so optimistični, samozadostni, družabni in raznoliki (Šetina Čož 2015). Uživajo v samostojnosti, potrebujejo prožno in fleksibilno delo, ki jim predstavlja izziv, ne marajo zavrnitev in veliko dajo na samo kakovost življenja (Merkač Skok 2005). Zanje bi lahko dejali, da se lastnosti, ki jih ima generacija Y, najbolj poenotijo s kalkulatивно psihološko pogodbo.

Generacija Z

So osebe, ki so rojene po letu 2000 in ki v večini primerov še nimajo redne zaposlitve. To so posamezniki, ki so od rojstva vpeti v tehnologijo in mednarodna omrežja. To jim je dalo naslednje lastnosti: spretna komunikacija na spletu, nestrpnost in želja po hitrih dosežkih, inovativni, veliko dajo na skupnost v virtualnem svetu, slabi v javnem nastopanju in v verbalnem izražanju (Šetina Čož 2015). Pri tej generaciji menimo, da bodo imeli izrazito kalkulatивно in identifikacijsko psihološko pogodbo.

4 VPRAŠALNIK PSIHOLOŠKIH POGODB V IZBRANI ORGANIZACIJI

V raziskavi smo uporabili vprašalnik z naslovom »Analiza psihološke pogodbe«, ki je vseboval sedem vprašanj zaprtega tipa. S prvim delom ankete smo pridobili demografske podatke (spol, starost, stopnja izobrazbe, delovna doba v organizaciji in oddelek, v katerem delajo – tega smo v analizi izpustili, ker je bil namenjen le za analizo psiholoških pogodb, ki smo jo opravili interno v organizaciji). V drugem delu ankete nas je zanimalo, ali je izraz »psihološka pogodba« v organizaciji poznan in katera oblika izbranih psiholoških pogodb je v organizaciji najpogostejša. Oblike psiholoških pogodb smo merili s pomočjo vprašalnika avtorice Grom (2010), ki vsebuje osemnajst trditev, te pa opisujejo posamezne tipe psiholoških pogodb.

4.1 Metoda pridobivanja podatkov

Za analize psihološke pogodbe v organizaciji X smo uporabili metodo ankete. Zbiranje podatkov smo izvedli s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki je vseboval sedem vprašanj zaprtega tipa. Za anketiranje smo uporabili spletno stran EnKlikAnketa – 1ka, spletno povezavo pa smo razposlali vsem zaposlenim v organizaciji X, ki imajo dostop do elektronske pošte. Anketiranje je trajalo od 7. 8. 2018 do 14. 8. 2018. Anketa je bila anonimna in namenjena izključno za pripravo empiričnega dela naloge.

S pomočjo literature in analize anket smo želeli odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

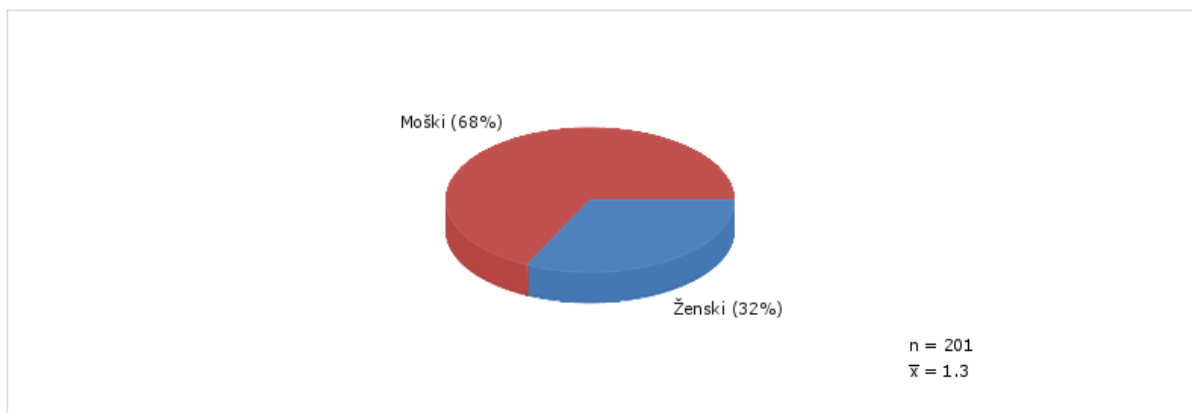
- Ali je upravljanje s psihološko pogodbo velika konkurenčna prednost, in ali se ob tem ustvari močan, aktiven ter zanesljiv kolektiv?
- Ali je termin »psihološka pogodba« v organizaciji X še dokaj nepoznan?
- Ali bo pri posameznikih, starih od 21 do 35 let, prevladovala kalkulatívna psihološka pogodba?

4.2 Analiza pridobljenih podatkov

Anketa je bila razposlana 500 anketirancem v izbrani organizaciji, od katerih je anketo rešil 201 zaposlen. Naj omenimo, da smo se že na začetku anektiranja soočili s težavo, saj smo ugotovili, da 74 zaposlenih, ki smo jih želeli anketirati, ni imelo dostopa do interneta, kar pa je bil prvi pogoj za reševanje ankete.

4.2.1 Demografski podatki

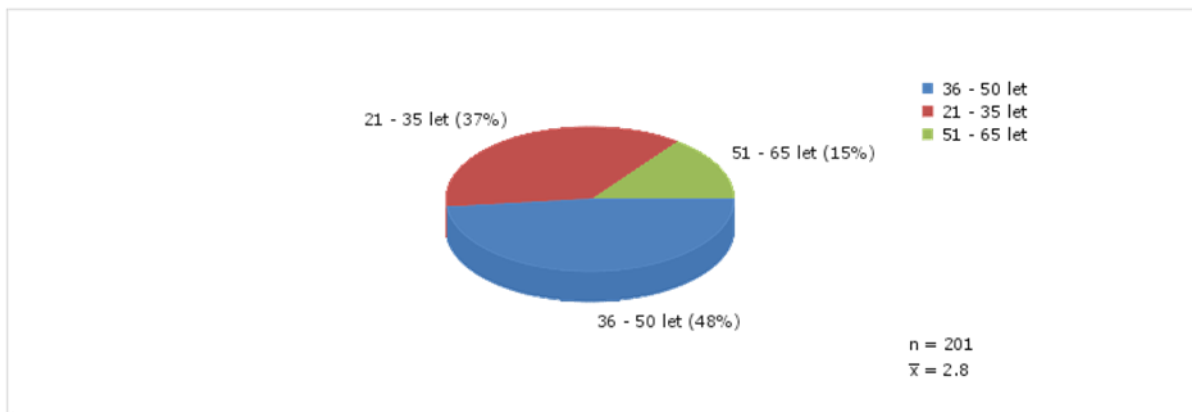
1. vprašanje: Spol



Slika 1: Spol anketirancev

V anketi je sodelovalo 136 moških in 65 žensk.

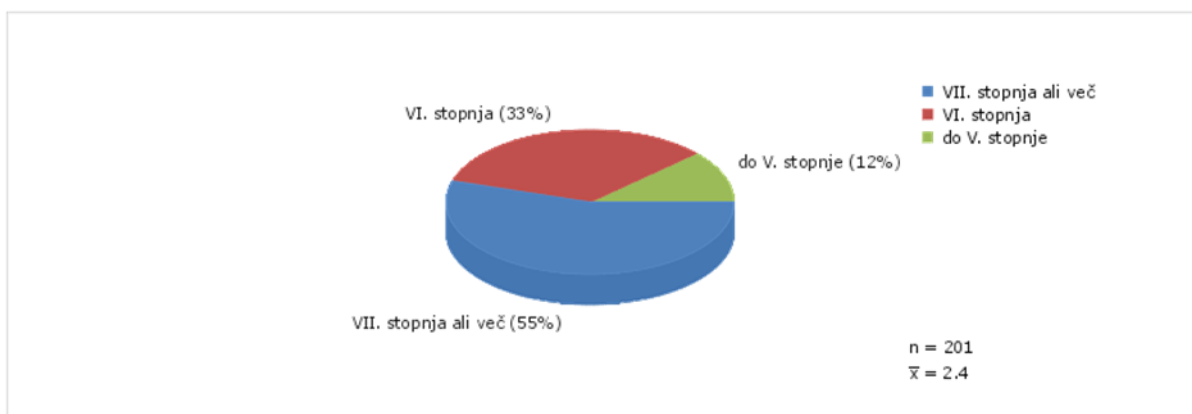
2. vprašanje: V katero starostno skupino spadate



Slika 2: Starostna skupina

Večina anketirancev je starih od 36 do 50 let (48 %) in od 21 do 35 let (37 %).

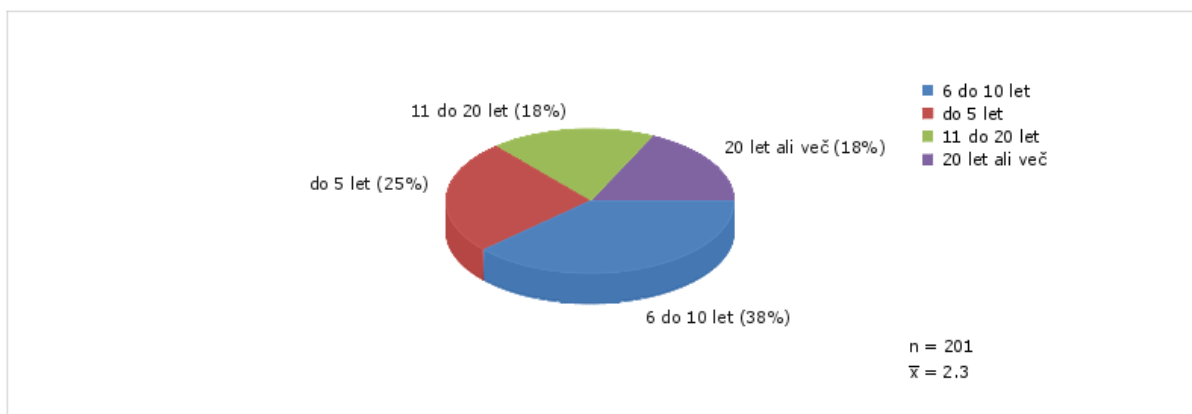
3. vprašanje: *Dokončana stopnja izobrazbe*



Slika 3: Stopnja izobrazbe

Od vseh anketirancev ima 110 posameznikov (53 %) dokončano sedmo stopnjo ali več, 67 (32 %) anketirancev ima šesto stopnjo, peto stopnje izobrazbe pa ima 24 (12 %) posameznikov.

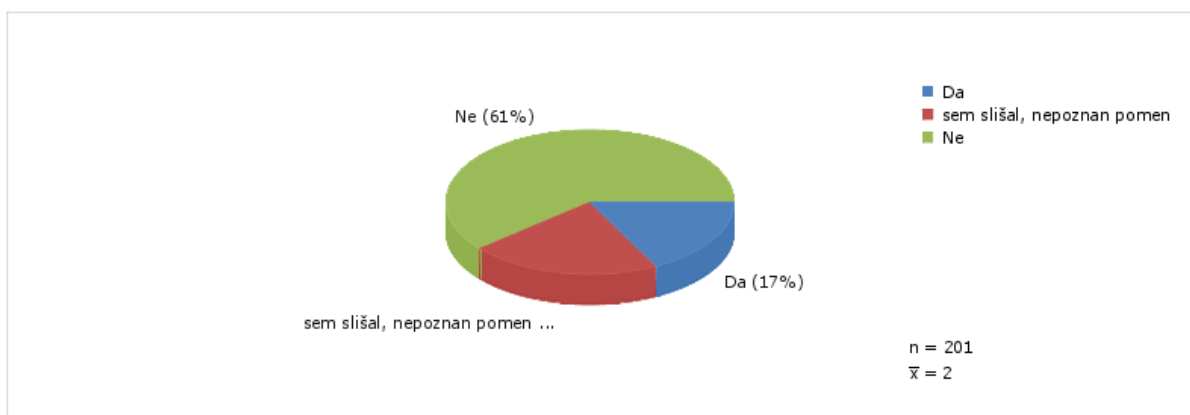
4. vprašanje: *Delovna doba v organizaciji*



Slika 4: Delovna doba

Največji delež anketirancev je v organizaciji zaposlenih od šest do deset let, sledijo anketiranci, ki so v organizaciji zaposleni do pet let, nato pa so še posamezniki, ki so v organizaciji zaposleni od enajst do dvajset let ali več.

5. vprašanje: Ali poznate definicijo in pomen besedne zveze »psihološka pogodba«?



Slika 5: Seznanjenost pojma psihološke pogodbe

Na vprašanje, ali poznajo definicijo in pomen besedne zveze psihološka pogodba, je kar 135 posameznikov označilo trditve »ne«, 43 posameznikov je za psihološko pogodbo že slišalo, vendar ne poznajo njenega pomena, 35 anketirancev pa besedno zvezo in pomen psihološke pogodbe pozna.

4.2.2 Analiza psiholoških pogodb

V nadaljevanju smo z izračunom povprečne ocene za posamezno spremenljivko preverili, katere trditve so bile v posameznih sklopih najvišje in najnižje ovrednotene s strani anketirancev. Preglednica 1 prikazuje identifikacijski tip psihološke pogodbe, preglednica 2 prikazuje vrednosti kalkulativne psihološke pogodbe, preglednica 3 pa prikazuje normativni tip psihološke pogodbe. S pomočjo aritmetične sredine smo računali pomembnost posamezne spremenljivke – višja, kot je vrednost aritmetične sredine, večji pomen ima spremenljivka za posameznike. Udeleženci so lahko svoje odgovore podajali na petstopenjski Likertovi lestvici: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – komaj se strinjam; 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam; 4 – zelo se strinjam in 5 – povsem se strinjam.

Preglednica 5: Identifikacijske psihološke pogodbe

	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi	3,8	0,9
Za svoj (ne) uspeh sem odgovoren sam	3,8	0,9
Čutim, da živim in delam za organizacijo	3,5	1,1
Težko ločim poslovno in zasebno življenje	2,3	1,2
Stalno učenje mi je izredno pomembno	4,2	0,8
Potrebujem vedno nove izzive	4,1	0,9

V prvem delu merjenja psihološke pogodbe, ki predstavlja identifikacijsko psihološko pogodbo, imata za anketirance najvišjo vrednost »Stalno učenje mi je izredno pomembno« in »Potrebujem vedno nove izzive«, kar nakazuje, da je v organizaciji veliko ambicioznih posameznikov, željnih stalnega učenja. Najnižje ocenjeni trditvi sta »Čutim, da živim in delam za organizacijo« in »Težko ločim poslovno in zasebno življenje«.

Preglednica 6: Kalkulativne psihološke pogodbe

	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Veš čas iščem boljše pogoje dela	3,7	1,0
Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno	3,4	1,0
Od delodajalca veliko pričakujem	3,8	0,9
Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna	3,9	0,9
Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj	4,1	0,9
V vsakem trenutku sem sposoben oditi iz organizacije	2,1	1,2

Za posameznike, ki se identificirajo s kalkulativno psihološko pogodbo, je značilno, da cenijo pridobljena znanja, ki jim pomagajo pri osebnem in kariernem razvoju. Na podlagi analize

posameznih vprašanj smo prišli do podatka, da se anketiranci zelo strinjajo s trditvijo »Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj«, kar je lahko za delodajalca opomnik, da omogoči zaposlenim sistem, ki bi jim pomagal nenehno ugotavljati lastne sposobnosti, interese, vrednote, temperament (delavnice s področja psihologije), ter sistem, ki bi omogočal razvoj zaposlenih (izobraževanja) (Waterman 1985, po Brečko 2006, 83). Prav tako je za posameznike, ki imajo izrazito kalkulatивно obliko psihološke pogodbe, značilno, da so v vsakem trenutku sposobni oditi iz organizacije, česar pa pri naši analizi ni moč zaznati, saj se s trditvijo »V vsakem primeru sem sposoben oditi iz organizacije« večina vprašanih ni strinjala.

Preglednica 7: Normativne psihološke pogodbe

	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni	4,1	0,8
Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko	3,6	1,1
V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen	2,9	1,0
Nadrejeni imajo name velik vpliv	3,2	1,0
Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna	4,1	0,8
Bojim se zamenjati delodajalca	2,3	1,2

Za normativno psihološko pogodbo je značilno, da je posameznikom, ki se z njo identificirajo, zelo pomembno stabilno okolje in varnost same zaposlitve. Pri analizi smo ugotovili, da sta trditvi »Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni« in »Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna« zelo visoko ocenjeni. Iz teh dveh podatkov lahko razberemo, da je normativna psihološka pogodba v organizaciji X enako prisotna, kot sta identifikacijska in normativna psihološka pogodba. S trditvijo »V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen« se večina vprašanih ni strinjala. Najnižje ocenjena trditev je »Bojim se zamenjati delodajalca«, kar pomeni, da se s trditvijo večina anketirancev ni strinjala.

4.2.3 Primerjava izbranega tipa psiholoških pogodb med posamezniki, starimi med 21 in 35 let

V analizi ankete smo želeli ugotoviti, katera psihološka pogodba je najpogosteje prisotna pri anketirancih, starih med 21 in 35 let. Menili smo, da bo to kalkulatívna psihološka pogodba, saj ima generacija Y izrazite značilnosti, ki sovpadajo z značilnostmi, ki opisujejo kalkulatívno psihološko pogodbo.

Do podatka smo prišli z izračunom aritmetične sredine posameznih spremenljivk, ki smo jih nato sešteli in delili z vsoto vseh vprašanj znotraj enega sklopa, ki predstavlja en tip psihološke pogodbe. Višja je aritmetična sredina posamezne psihološke pogodbe, večjo vrednost predstavlja za posameznike, ki so stari med 21 in 35 let.

Preglednica 8: Psihološke pogodbe pri posameznikih starih med 21 in 35 let

	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Identifikacijska psihološka pogodba	3,5	1,2
Kalkulativna psihološka pogodba	3,7	1,1
Normativna psihološka pogodba	3,3	1,2

Na podlagi izračuna smo ugotovili, da so med anketiranci, starimi med 21 in 35 let, prisotne kalkulativna psihološka pogodba ($M = 3,7$), sledi ji identifikacijska oblika psihološke pogodbe, ki je prav tako relativno visoko ovrednotena ($M = 3,5$), zadnja med najnižje ocenjenimi pri generaciji Y pa je normativna psihološka pogodba ($M = 3,3$). Razlike med povprečnimi vrednostmi so zelo majhne, zato ne moremo sklepati na to, da bi v skupini vprašanih posameznikov katera koli oblika psihološke pogodbe prevladovala.

Preglednica 9: Kalkulativne psihološke pogodbe med različno starimi generacijami

	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Kalkulativna psihološka pogodba (med 21 in 35 let)	3,7	1,1
Kalkulativna psihološka pogodba (med 36 in 50 let)	3,7	1,1
Kalkulativna psihološka pogodba (med 51 in 65)	3,3	1,2

Preglednica 5 prikazuje primerjavo vrednosti aritmetičnih sredin za kalkulativno psihološko pogodbo med različno starimi generacijami. Ugotovili smo, da je kalkulativna psihološka pogodba enako prisotna tako pri posameznikih, starih med 21 in 35 let, kot tudi pri posameznikih, starih med 36 in 50 let. Malo manj prisotna ($M = 3,3$) pa je pri anketirancih, starih med 51 in 65 let. Da bi kalkulativna oblika psihološke pogodbe v posameznih starostnih skupinah vprašanih posameznikov prevladovala, ne moremo sklepati, saj so razlike povprečnih vrednosti zelo majhne.

4.3 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je upravljanje s psihološko pogodbo velika konkurenčna prednost, in ali se ob tem kreira močan, aktiven ter zanesljiv kolektiv?

S tem raziskovalnim vprašanjem smo predvidevali, da z upravljanjem sistema psiholoških pogodb organizacija veliko pridobi. Na podlagi prebrane literature smo to vprašanje potrdili.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je termin »psihološka pogodba« v organizaciji X še dokaj nepoznan?

Predvidevali smo, da je termin »psihološka pogodba« v izbrani organizaciji X še dokaj neznan. Na podlagi analize anket smo to raziskovalno vprašanje potrdili, saj kar 61 % anketirancev za psihološko pogodbo še ni slišalo.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali bo pri posameznikih, starih od 21 do 35 let, prevladovala kalkulatívna psihološka pogodba?

Raziskovalno vprašanje 3 smo zastavili na podlagi prebrane literature, kjer so opisane značilnosti generacij Y, saj menimo, da ima ta generacija veliko podobnih lastnosti kot posamezniki, ki razvijejo preračunljiv tip psihološke pogodbe. Raziskovalno vprašanje zavračamo, saj so razlike povprečnih vrednosti različnih tipov psiholoških pogodb zelo majhne.

5 SKLEP

Ljudje se med seboj razlikujemo, kar pomeni, da vsak posameznik razvije različne ambicije, želje in cilje. To nakazuje, da bi bilo za vodje smiselno ozavestiti in sprejeti različnost zaposlenih znotraj ene skupine ter na podlagi analize prilagoditi vodenje, komuniciranje in nagrajevanje vsakega zaposlenega posebej. Na podlagi prebrane literature lahko trdimo, da vodje s pomočjo strateškega upravljanja s psihološkimi pogodbami pridobijo vpogled v posameznikove želje in na podlagi ugotovitev strateško vplivajo na razvoj, zadovoljstvo ter organizacijsko pripadnost posameznikov. Upravljanje s sistemom psiholoških pogojev daje organizaciji možnost, da postane prostor, kjer ljudje radi delajo in se z njo poistovetijo ter nudi delodajalcu in delojemalcu možnost, da ustvarita zaupanja vreden delovni odnos.

S prvim raziskovalnim vprašanjem smo želeli preveriti, ali je upravljanje s sistemom psiholoških pogojev koristno za organizacije in ali krepi delovni odnos med zaposlenimi. To raziskovalno vprašanje smo potrdili na podlagi prebrane literature. Domači in tuji strokovnjaki so mnenja, da je spremljanje in analiziranje psiholoških pogojev za organizacije pomembno. Wellin (2007) meni, da upravljanje s psihološkimi pogodbami pripomore k razumevanju posameznikov, ki so zaposleni v organizaciji, ter uravnovesi cilje posameznikov in organizacije. Mihaličeva (2007) je mnenja, da s pomočjo analize psiholoških pogojev podjetje pridobi orodje za sistematično urejanje odnosov med zaposlenim in organizacijo, prilagodi način vodenja, komuniciranja ter nagrajevanja – tej trditvi se pridružujejo tudi Zhou idr. (2014) ter dodajajo, da vse to vpliva na posameznikovo počutje in pripadnost.

V drugem raziskovalnem vprašanju smo menili, da sta definicija in pomen psihološke pogodbe v organizaciji X še dokaj neznan. Raziskovalno vprašanje smo potrdili. Od vseh vprašanih jih le 17 % pozna izraz in pomen psihološke pogodbe, 21 % anketirancev je zanj že slišalo, vendar ne poznajo njenega pomena, 61 % anketirancev pa za psihološko pogodbo še ni slišalo. Menimo, da smo v izbrani organizaciji X spodbudili zanimanje glede sistema psiholoških pogojev, saj smo dobili kar nekaj povratnih vprašanj, ki so se navezovala na obravnavano temo.

V tretjem raziskovalnem vprašanju smo predpostavljali, da bo velik delež izbrane psihološke pogodbe pri anketirancih, starih od 21 do 35 let, predstavljala kalkulatívna psihološka pogodba. Na podlagi prebrane literature smo sklepali, da je generacija Y tista generacija, ki ima veliko podobnih lastnosti kot posamezniki, ki razvijejo preračunljiv tip psihološke pogodbe. Generacija Y so mladi posamezniki, ki iščejo priložnosti za osebni in karierni razvoj ter so odprti za nove ponudbe. Zanje je značilno, da za opravljeno delo, svoje znanje in čas pričakujejo sorazmerno plačilo in nagrade (Šetina Čož 2015). Vse te značilnosti je moč zaznati tudi pri posameznikih, ki imajo izoblikovano kalkulatívno psihološko pogodbo. Na podlagi raziskav ankete, raziskovalno vprašanje 3 ovržemo, saj so razlike povprečnih vrednosti premajhne, da bi lahko dali specifične odgovore.

Ugotovili smo, da med anketiranci nobena od oblik psiholoških pogodb ne izstopa, tako da težko ovrednotimo, katera oblika prevladuje v organizaciji X. Na podlagi izračunov lahko trdimo, da so med anketiranci tvorjene kombinirane oblike psiholoških pogodb, saj so povprečja posameznih spremenljivk (identifikacijska, kalkulatívna in normativna psihološka pogodba) skoraj identična, kar nakazuje na to, da mora organizacija komunicirati z vsakim zaposlenim individualno in na podlagi analize prilagoditi način sodelovanja.

V anketi je sodelovala ena organizacija, v kateri smo anketo posredovali 500 osebam, od tega je anketo do konca izpolnil le 201 posameznik. Ker smo anketo izvajali le v eni organizaciji in je število anketirancev premajhno, je posploševanje na druge organizacije nemogoče.

LITERATURA IN VIRI

- Allen, J. N., in J. P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1–8. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Armstrong, M. 2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arzenšek, A. 2017. *Pomoč diplomantu*. Psihološki vidiki organizacijskega vedenja. Koper: Fakulteta za management.
- Boštjančič, E. 2010. Ali lahko govorimo o organizacijski pripadnosti študentov fakultet? *Psihološka obzorja* 19 (3): 19–34.
- Brečko, D. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Coghlan, D., T. Dromgoole, P. Joynt in P. Sorensen. 2004. *Managers learning in action*. London: Routledge.
- Grom, V. 2010. *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju – študija primera*. Koper: Univerza na Primorskem; Fakulteta za management.
- Guest, D. E., N. Conway in T. Briner. 1996. *The State of the Psychological Contract in Employment*. London: IPD.
- Hiltrop, J. M. 1995. The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990. *European Management Journal* 13 (3): 286-294.
- Jaussi, K. S. 2007: Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80: 51–61.
- Jazbec, M. 2009. *Kako uspešno iskati zaposlitev*. <http://zaposlitveni-portal-mojedelo.blogspot.si/search?q=psiholo%C5%A1ke+pogodbe> (13. 3. 2018).
- Jurman, B. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kissler, G. 1994. The New Employment Contract. *Human Resource Management* 33: 335–352.
- Kocbek, N. 2017. *Generacije med nami*. [Http://www.kompetenca.si/2017/09/11/generacije-med-nami/](http://www.kompetenca.si/2017/09/11/generacije-med-nami/) (21. 8. 2018).
- Kogelj, P. 1963. *Organizacija in psihologija dela*. Ljubljana: Življenje in tehnika.
- Lipičnik, B. in D. Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove Managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem; Fakulteta za management.
- Mesner Andolšek, D. in J. Štebe. 2011. Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih: Mednarodna primerjava. *Teorija in praksa* 48 (4): 852–874.
- Meyer, J. P. in N. J. Allen. 1991 A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review* 1 (1): 61–89.
- Mihalič, R. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek Lešnik, K. 2006. *Pripadnost in predanost zaposlenih*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html). (9.9.2018).
- Pretorius, A. M. 2013. *How do psychological contracts impact workplace effectiveness?* [Http://hrpulse.co.za/index.php](http://hrpulse.co.za/index.php). (21. 8. 2018).
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage, Newbury Park, CA.
- Rousseau, D. M. 2000. *Psychological Contract Inventory Technical Report*. https://www.researchgate.net/profile/Denise_Rousseau/publication/228910231_Psychological_Contract_Inventory_Technical_Report/links/5424ba980cf26120b7ac43c6.pdf. (9. 7. 2018).
- Schein, E. 1965. *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Practice Hall.
- Singer, G. M. 1990. *Human Resource Management*. Boston: PWS - Kent Publishing Company.
- Šetina Čož, M. 2015. *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi – osnova za zadovoljstvo in uspeh: Priročnik s praktičnimi nasveti*. Grosuplje; Izobraževalni zavod Znanje.
- Štular, S. 2008. *Boljša plača in službeni avtomobil ne premamita vsakega* <https://akademija.finance.si/220127> (9. 7. 2018).
- Štular, S. 2009. *Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo*. <https://akademija.finance.si/235064?cctest&> (13. 3. 2018).
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, N., I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont in R. Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Zhou, J. W., M. Plaisent, L. L. Zheng in P. Bernard. 2014. Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Sciences* 2: 217–225.
- Žagar, L. 2009. *Intervju: Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y*. <https://akademija.finance.si/236618> (23. 5. 2018).
- Waterman, J. 1985. *The match Self-Assessment Program*. Palo Alto, California: Judith Waterman Associates.
- Wellin, M. 2007. *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance*. Aldershot (England), Burlington: Gower.
- Yamaguchi, I. 2013. A Japan-US Cross-Cultural Study of Relationships among Team Autonomy, Organizational Social Capital, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *International Journal of Intercultural Relations* 37 (1): 58–71.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VRAŠALNIK

Pozdravljeni!

sem Jasmina Kotnik in trenutno zaključujem dodiplomski študij na Fakulteti za Management v Celju. V okviru diplomske naloge z naslovom »psihološka pogodba kot strateško urejanje odnosov med organizacijo in zaposlenimi« sem si zastavila cilj, da poleg teoretičnega dela naloge raziščem tudi empiričen del, pri katerem pa bi potrebovala vašo pomoč. Pripravila sem vprašalnik, s katerim bomo ugotovili, ali poznate definicijo in pomen besedne zveze "psihološka pogodba" in katera psihološka pogodba prevladuje v organizaciji. Vprašalnik je anonimen in namenjen izključno za pripravo empiričnega dela naloge. Prosila bi vas, da ste pri reševanju iskreni in čim bolj spontani. Reševanje ankete vam bo vzelo tri minute.

Spol:

- Moški
- Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21–35 let
- 36–50 let
- 51–65 let
- 66 let ali več

Dokončana stopnja izobrazbe

- do V. stopnje
- VI. stopnja
- VII. stopnja ali več

Delovna doba v organizaciji

- do 5 let
- 6 do 10 let
- 11 do 20 let
- 20 let ali več

Oddelek, v katerem delate:

- Value stream

Priloga 1

- Razvoj
- IT
- Oskrbovalna veriga
- Nabava
- Kontroling
- Prodaja
- Marketing
- Servis
- Kakovost
- Finance
- Računovodstvo
- Kadrovska
- Varstvo okolja, varnost in zdravje pri delu
- Invalidska družba
- Aprobacije
- Drugo

Ali poznate definicijo in pomen besedne zveze "PSIHOLOŠKA POGODBA"

- Da
- Ne
- Sem že slišal/a zanjo, vendar ne vem kaj to pomeni

Pred vami so zapisane trditve. Pri vsaki trditvi označite tisto stopnjo, ki najbolj ustreza vaši presoji – izogibajte se trditvi 3. Bodite spontani in iskreni.

1 – sploh se ne strinjam	2 – komaj se strinjam	3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – zelo se strinjam	5 – povsem se strinjam
--------------------------	-----------------------	---	----------------------	------------------------

Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Za svoj (ne) uspeh sem odgovoren sam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Čutim, da živim in delam za organizacijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Težko ločim poslovno in zasebno življenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	1 – sploh se ne strinjam	2 – komaj se strinjam	3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – zelo se strinjam	5 – povsem se strinjam
Stalno učenje mi je izredno pomembno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebujem vedno nove izzive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veš čas iščem boljše pogoje dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od delodajalca veliko pričakujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vsakem trenutku sem sposoben oditi iz organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni imajo name velik vpliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bojim se zamenjati delodajalca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>