



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

**PSIHOLOŠKA POGODBA V IZBRANEM
ZAVODU JAVNE UPRAVE: PRIMERJAVA
MED LOGISTIČNIM ODDELKOM IN
OSTALIMI ODDELKI**

diplomsko delo

Celje, 2022

Alen Krajnc



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

**PSIHOLOŠKA POGODBA V IZBRANEM
ZAVODU JAVNE UPRAVE: PRIMERJAVA
MED LOGISTIČNIM ODDELKOM IN
OSTALIMI ODDELKI**

diplomsko delo visokošolskega strokovnega študijskega
programa

Kandidat: Alen Krajnc

Mentorica: izr. prof. dr. Sonja Mlaker Kač

Somentorica: asist. Mateja Čuček

Celje, 2022

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Sonji Mlaker Kač in somentorici asist. Mateji Čuček za strokovno pomoč, usmerjanje in nasvete tekom nastajanja diplomskega dela.

Hvala vsem, ki ste si vzeli čas in izpolnili anketni vprašalnik.

Hvala moji družini za potrpežljivost in spodbude.



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

Mariborska cesta 7
3000 Celje, Slovenija

IZJAVA O AVTORSTVU zaključnega dela

Spodaj popisan Alen Krajnc, študent visokošolskega strokovnega študijskega programa Gospodarska in tehniška logistika, z vpisno številko 20009333, sem avtor zaključnega dela: Psihološka pogodba v izbranem zavodu javne uprave: primerjava med logističnim oddelkom in ostalimi oddelki.

S svojim podpisom zagotavljam:

- da je predloženo delo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem delu, navedena oz. citirana v skladu z navodili Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni del zaključnega dela in je zapisan v skladu z navodili Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v zaključno delo in sem to tudi jasno zapisala v zaključnem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru;
- je zaključno delo jezikovno korektno in da je delo lektorirala Jasmina Spahalić, magistrica slovenistike.

V Celju, dne _____

Podpis avtorja: _____

Psihološka pogodba v izbranem zavodu javne uprave: primerjava med logističnim oddelkom in ostalimi oddelki

V diplomskem delu obravnavamo poznavanje psihološke pogodbe in motiviranost zaposlenih v izbranem zavodu javne uprave. S pomočjo anketnega vprašalnika bomo ugotovili, katere psihološke pogodbe so zastopane med zaposlenimi in katera prevladuje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del sestoji iz psihološke pogodbe in motivacije. Za psihološko pogodbo smo navedli nekaj definicij različnih avtorjev, opisali posamezne oblike psiholoških pogodb in z navedbo bistvenih sestavin psihološke pogodbe poudarili pomembnost te. Opredelili smo tudi motivacijo zaposlenih v povezavi s psihološkimi pogodbami. Podali smo nekaj razlag različnih avtorjev, opisali nekatere motivacijske teorije in navedli bistvene motivatorje in demotivatorje za posamezno psihološko pogodbo. Opisali smo tudi pojav demotivacije.

V empiričnem delu smo predstavili metode dela in s pomočjo anketnega vprašalnika za psihološko pogodbo avtorice Renate Mihalič in motivacije avtorja Vida Pogačnika, pridobili rezultate o prevladujoči psihološki pogodbi in stopnji motivacije zaposlenih v izbranem zavodu. Opravili smo tudi primerjavo med zaposlenimi v logističnem oddelku in v drugih oddelkih ter statistično pomembno povezanost med psihološkimi pogodbami in motivacijo. Preverili smo zadane hipoteze in v zaključku strnili ugotovitve raziskave.

Ključne besede: psihološka pogodba, motivacija zaposlenih, oblike psiholoških pogodb, psihološka pogodba v javni upravi.

Psychological contract in the selected institute of public administration: comparison of logistic department and other departments

In the diploma thesis, we discuss the acquaintance with the psychological contract and the motivation of employees in the selected public administration institution. Furthermore, by utilizing a survey questionnaire, we explored which psychological contracts were represented among employees and which one prevailed.

The thesis is comprised of a theoretical and an empirical part. The theoretical part consists of the psychological contract and motivation. For the psychological contract, we presented some definitions from different authors, described individual forms of psychological contracts, and, by stating the essential components of the psychological contract, we stressed its significance. We also defined employee motivation in connection with psychological contracts. We gave some explanations from different authors, described some motivational theories and listed the essential motivators and demotivators for each psychological contract. We also described the phenomenon of demotivation.

In the empirical part, we presented work methods, and with the help of a survey questionnaire for the psychological contract authored by Renata Mihalič and motivation authored by Vid Pogačnik, we obtained results about the prevailing psychological contract and the level of motivation of the employees in the selected institution. We also performed a comparison between employees in the logistics department and other departments and showed a statistically significant connection between psychological contracts and motivation. In conclusion, the hypotheses were tested, and the research findings were summarised.

Keywords: psychological contract, employee motivation, forms of psychological contracts, psychological contract in public administration.

Kazalo vsebine

UVOD	1
1 PSIHOLOŠKA POGODBA	2
1.1 OPREDELITEV PSIHOLOŠKE POGODBE.....	2
1.2 VLOGA PSIHOLOŠKE POGODBE	4
1.3 VSEBINA IN ZNAČILNOSTI PSIHOLOŠKE POGODBE.....	6
1.4 OBLIKE IN VRSTE PSIHOLOŠKIH POGODB	8
1.4.1 <i>Identifikacijska psihološka pogodba</i>	9
1.4.2 <i>Kalkulativna psihološka pogodba</i>	12
1.4.3 <i>Normativna ali prisilna psihološka pogodba</i>	14
1.4.4 <i>Relacijska, transakcijska, uravnotežena in tranzicijska psihološka pogodba</i> 17	
1.5 RAZMERJE MED POGODBO O ZAPOSLOTVI IN PSIHOLOŠKO POGODBO	19
1.6 KRŠITEV PSIHOLOŠKE POGODBE	21
2 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V POVEZAVI S PSIHOLOŠKO POGODBO	24
2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	24
2.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	25
2.2.1 <i>Pomen motivacije</i>	26
2.2.2 <i>Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	27
2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	30
2.3.1 <i>Vsebinske motivacijske teorije</i>	31
2.3.2 <i>Procesne motivacijske teorije</i>	35
2.3.3 <i>Druge motivacijske teorije</i>	38
2.4 POJAV DEMOTIVACIJE	42
2.5 MOTIVATORJI ZNAČILNI ZA POSAMEZNE PSIHOLOŠKE POGODBE.....	44
3 METODE DELA	47
3.1 NAMEN IN CILJI	47
3.2 HIPOTEZE.....	47

3.3	VZOREC.....	48
3.4	METODOLOGIJA.....	48
4	REZULTATI IN INTERPRETACIJA.....	50
4.1	ANALIZA DEMOGRAFSKIH PODATKOV	50
4.2	ANALIZA VPRAŠALNIKA PSIHOLOŠKE POGODBE IN MOTIVIRANOSTI.....	50
4.3	PRIMERJAVA REZULTATOV MED ODDELKOM LOGISTIKE IN OSTALIMI ODDELKI.....	58
4.4	PREVERJANJE HIPOTEZ	60
4.5	UGOTOVITVE	62
	ZAKLJUČEK	64
	SEZNAM LITERATURE IN VIROV	66
	PRILOGE	72
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	72

Kazalo slik

SLIKA 1:	MODEL KRŠITVE PSIHOLOŠKE POGODBE	22
SLIKA 2:	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	27
SLIKA 3:	OSNOVNI VEDENJSKI KROG.....	35

Kazalo tabel

TABELA 1:	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLENIH Z IDENTIFIKACIJSKO OBLIKO PSIHOLOŠKE POGODBE	11
TABELA 2:	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLENIH S KALKULATIVNO OBLIKO PSIHOLOŠKE POGODBE	13
TABELA 3:	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLENIH Z NORMATIVNO OBLIKO PSIHOLOŠKE POGODBE	16
TABELA 4:	SESTAVINE POGODBE O ZAPOSLOTVI IN PSIHOLOŠKE POGODBE	20
TABELA 5:	MCGREGORJEVA TEORIJA (X, Y)	39
TABELA 6:	KORELACIJA MED PSIHOLOŠKIMI POGODBAMI IN MOTIVACIJO	58

Kazalo grafikonov

GRAFIKON 1: PSIHOLOŠKA POGODBA GLEDE NA SPOL	51
GRAFIKON 2: PSIHOLOŠKA POGODBA GLEDE NA STAROST	52
GRAFIKON 3: PSIHOLOŠKA POGODBA GLEDE NA KONČANO IZOBRAZBO	53
GRAFIKON 4: PSIHOLOŠKA POGODBA GLEDE NA DELOVNO DOBO	54
GRAFIKON 5: PSIHOLOŠKA POGODBA GLEDE NA DELOVNO MESTO	55
GRAFIKON 6: OBLIKA PSIHOLOŠKE POGODBE GLEDE NA VSE ZAPOSLENE	55
GRAFIKON 7: MOTIVACIJA PRI DELU GLEDE NA VSE ZAPOSLENE	56
GRAFIKON 8: MOTIVACIJA GLEDE NA PSIHOLOŠKO POGODBO.....	57
GRAFIKON 9: PSIHOLOŠKA POGODBA PRI ZAPOSLENIH V LOGISTIČNEM IN DRUGIH ODDELKIH	59
GRAFIKON 10: PRIMERJAVA DEJAVNIKOV MOTIVIRANOSTI MED LOGISTIČNIM IN DRUGIMI ODDELKI	60

Uvod

V današnjem času hitrih sprememb v poslovnih praksah in neizprosne konkurence je za obstoj organizacije pomembno ustvarjanje vedno večje dodane vrednosti in obvladovanje stroškov poslovanja. Dodano vrednost organizaciji pa ustvarjajo zaposleni. V tem primeru je na strani delodajalca, da za zaposlene ustvari spodbudno delovno okolje, profesionalne odnose in primerno medsebojno komunikacijo. S temi aktivnostmi ustvari zaposlenemu prijazno organizacijo, v kateri bo imel možnost razviti in uporabiti vse svoje znanje in talente.

V vsakem podjetju so torej za uspešno delovanje ključni zaposleni. Vsak zaposleni z delodajalcem sklene pogodbo o zaposlitvi, ki je pravno formalna osnova za obstoj poslovnega odnosa. Kljub izpolnjenim formalnostim pri delodajalcu in delojemalcu ostaja odprtih še veliko neformalnih vprašanj o zaposlitvenem odnosu. Odgovori nanje pa so ključni za vzpostavitev zaupanja vrednega odnosa. Nenapisana pričakovanja, želje in obljube opredeljuje psihološka pogodba. Kot neformalni dogovor zajema področja, ki so ključna za osebni in profesionalni razvoj zaposlenega. Seveda ima koristi od psihološke pogodbe tudi organizacija, saj z njo ustvari zaposlitveni odnos z visoko storilnim, motiviranim in zadovoljnim zaposlenim.

Namen diplomskega dela je raziskati poznavanje in spodbuditi zavedanje o obstoju psihološke pogodbe v izbranem zavodu javne uprave in posredno preučiti tudi motiviranost zaposlenih. Pomembno je, da je delodajalec seznanjen s prednostmi, ki jih prinaša učinkovito upravljanje z mehanizmom, kot je psihološka pogodba.

1 Psihološka pogodba

Uspešna podjetja poudarjajo vlogo svojih zaposlenih. Svojo konkurenčnost gradijo na ljudeh tako, da se trudijo privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi. V nadaljevanju pa morajo zagotoviti, da bodo ti zaposleni svoje zmožnosti še naprej razvijali in jih kar najbolje uporabljali pri svojem delu. Naslednja pomembna naloga organizacije je, da so sposobni zadržati najboljše ljudi. Zato je pomembno, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti potrebe, želje in uveljaviti svoje interese. To pa od podjetja zahteva oblikovanje celovitega zaposlitvenega odnosa, kjer ključno vlogo odigra prav psihološka pogodba (Zupan, 1999).

Ko delojemalec z delodajalcem sklene pogodbo o zaposlitvi, obstaja še veliko nenapisanih pričakovanj, tako s strani delavca kot delodajalca, ki v pogodbi o zaposlitvi niso izražena (Ugovšek, 2016). »To vrzel zapolnjuje psihološka pogodba, ki je neformalne narave in ima velik vpliv na oblikovanje vzajemnega medsebojnega zaupanja« (Ugovšek, 2016). Psihološka pogodba tako zajema čustvene želje in pričakovanja zaposlenega in organizacije (Brečko, 2006). Je torej dokument, ki vključuje številne neformalne elemente delovnega razmerja in s tem pojasnjuje razumevanje odnosa med delodajalcem in delojemalcem in obratno. V nasprotju s formalno pogodbo o zaposlitvi je ni mogoče zakonsko uveljaviti, a ima kljub temu velik vpliv na vsakodnevne odnose, vedênje in občutke vpetih v zaposlitveni odnos. Pri psihološki pogodbi gre za izmenjavo truda in angažiranosti zaposlenega v zameno za delodajalčevo ravnanje z njim. Koncept psihološke pogodbe poudarja, da delo ni le menjava za plačilo vendar veliko več – večplastni preplet hotenj in občutkov (Dale, 2022).

1.1 Opredelitev psihološke pogodbe

Skupek pričakovanj vsakega posameznika in organizacije opredelimo s terminom psihološka pogodba (Rousseau, 1995). Lipičnik (1998) psihološko pogodbo opredeljuje kot tiho in neformalizirano pričakovanje člana, ki se pridruži organizaciji, o povračilih, ki jih bo od organizacije prejel v zameno za vloženi trud.

Wellin (2007) psihološko pogodbo opiše kot pričakovanja, ki jih ima zaposleni od organizacije in obratno. Schein (1994) pojasni, da so to nenapisana pričakovanja vsakega posameznika v organizaciji in mnogih vodilnih delavcev. Vsak zaposleni ima namreč svoja pričakovanja o plačilu za svoje delo, delovnem času, koristih in prednostih, ki mu jih lahko nudi organizacija. Podjetje od zaposlenega pričakuje, da bo skrbel za podobo podjetja, mu bo lojaln, varoval občutljive podatke organizacije in se pri delu trudil po svojih najboljših močeh.

Mihaličeva (2007) navaja, da je psihološka pogodba posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Psihološka pogodba predstavlja psihološki odnos med zaposlenim in organizacijo, temelji pa na njunem medsebojnem psihološkem sporazumu. Opredeji jo kot dožemanje obveznosti in dolžnosti delodajalca in delojemalca in pogojev, kako bosta dogovorjeno izpolnila. V psihološki pogodbi se definira povezava pričakovanj, želja, obljub in ambicij med zaposlenim in organizacijo. Mihaličeva še poudarja, da psihološka pogodba temelji na dvostranski obljubi in občutku pravičnosti in zaupanja ter prepričanju zaposlenega, da delodajalec spoštuje njun dogovor, in prepričanju delodajalca, da zaposleni spoštuje dogovor.

Ugovškova (2016) piše, da psihološka pogodba ni zakonsko določena in navadno ni zapisana. Oblikovati se začne že pred samo zaposlitvijo, in sicer v času, ko iskalec zaposlitve zbira podatke o podjetju, kjer se želi zaposliti in si na podlagi pridobljenih podatkov ustvari določeno mnenje. Prav tako lahko podjetja z javno dostopnimi informacijami iskalcem sporočajo njihova pričakovanja in obljube do bodočih zaposlenih. Psihološka pogodba je torej vodilo za delodajalca in delojemalca, kaj morata narediti in uresničiti v njunem odnosu in kaj lahko drug od drugega pričakujeta. Glavni namen psihološke pogodbe je zapolnitev vrzeli, ki jih formalna pogodba ne krije in poleg tega urejanje odnosa med zaposlenim in podjetjem, še zaključni Ugovškova.

Sklop vzajemnih pričakovanj zaposlenega in podjetja, ki se razvije v neviden odnos in vodi v kolateralni dogovor obeh deležnikov, imenujemo psihološka pogodba (Levinson, Price, Munden & Solley, 1962).

Psihološka pogodba se sklene ob sklenitvi delovnega odnosa med posameznikom in organizacijo in je ni mogoče skleniti vnaprej ali pa da posameznik že pride v organizacijo s svojo vrsto psihološke pogodbe. Posameznik pride v organizacijo s svojimi pričakovanji, željami in cilji, ki predstavljajo njegova izhodišča za sklenitev psihološke pogodbe. Prav tako pa delodajalec definira svoja pričakovanja, zahteve in drugo. Ko si delodajalec in delojemalec izmenjata želje, cilje, obljube, pričakovanja in podobno, se izoblikuje psihološka pogodba. Omenjeno se zgodi že v postopku selekcije in zaposlovanja, nato definirana psihološka pogodba dobi bolj dokončno obliko (Mihalič, 2007).

Robinson (v Zhao et al., 2007) psihološko pogodbo definira kot subjektivno pogodbo, razpoznavno kot širok konstrukt pričakovanj. Skupek pričakovanj v psihološki pogodbi izhaja iz neposrednih ali jasnih obljub delodajalca.

Psihološka pogodba je dinamičen koncept, ki ga je mogoče uporabiti za razumevanje odnosov med delodajalcem in zaposlenimi. Tradicionalna psihološka pogodba je temeljila na zagotavljanju varnosti zaposlitve in ohranjanju delovnih mest, dandanes pa temelji na učenju in razvoju posameznika, da bi ta skozi svojo kariero ostal konkurenčen in zaposljiv (Wong, 2021).

Psihološka pogodba je zelo uporaben in nezmotljiv mehanizem, ki pomeni pomembnejši element uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega in delodajalca kot katera koli formalna pogodba. V psihološki pogodbi kot mehki metodi se skriva velik potencial za humanizacijo delovnih mest in razvoj zaposlenim prijaznih organizacij (Mihalič, 2007).

1.2 Vloga psihološke pogodbe

Najpomembnejša vloga psihološke pogodbe je, da natančno in transparentno ureja odnos med zaposlenim posameznikom in organizacijo. Njena vloga je torej usklajevanje, kompenziranje in povezovanje različnih interesov v skupni interes, ki bo dobro vplival na posameznika in organizacijo (Mihalič, 2007).

Uvedba upravljanja s psihološkimi pogodbami v organizaciji ponuja številne prednosti za zaposlenega in organizacijo. Izpostavili bomo najpomembnejše (Mihalič, 2007, str. 18):

- razvoj zaposlenega po meri glede na lastnosti vsakega posameznika;
- izboljšanje odnosov med zaposlenim in vodstvom;
- povečanje zadovoljstva zaposlenih;
- zmanjšanje stopnje tveganja za zaposlenega in organizacijo;
- natančna opredelitev obojestranskih odgovornosti in zadolžitev;
- povečanje stopnje pripadnosti in lojalnosti zaposlenih;
- izboljšanje komuniciranja v organizaciji;
- prilagoditev vodenja vsakemu posamezniku;
- boljše poznavanje med zaposlenim in vodjo;
- transparentnost meril za uresničitev vsebin dogovora;
- preprostejše upravljanje sprememb v organizaciji;
- vzpostavitev učinkovitejšega vodenja s cilji in upravljanje z različnostjo;
- predvidljivost vedenja in delovanja zaposlenih v različnih situacijah;
- povečanje stopnje socialne varnosti zaposlenih;
- zmanjšanje konfliktnih situacij med zaposlenimi in organizacijo;
- zanesljivejše načrtovanje razvoja človeških potencialov;
- vzpostavitev zaupanja med delavcem in vodstvom;
- višja stopnja predvidljivosti glede odzivnosti na spremembe;
- učinkovitejše izvajanje ciljnega izobraževanja zaposlenih.

Praksa podjetij in okolje v katerem delujejo, so ponudili tudi številne druge prepričljive vzroke za uporabo psiholoških pogojev. Ob temeljnih spremembah v delovnem okolju je posebej pomembno, da resno obravnavamo psihološko pogodbo. Te spremembe so naslednje (Chartered Institute of Personnel and Development, 2005):

- vedno več posameznikov dela na osnovi pogojev za določen čas, avtorskih in pogojev o delu zaradi bolj funkcionalne fleksibilnosti opravljanja del in nalog, posledično je odnos med delavcem in delojemalcem manj natančno specificiran;
- ob uvedbi bolj sproščenih organizacijskih struktur je treba z manj sredstvi narediti več, zato so zaposleni bolj obremenjeni;

- kupci postajajo vse bolj zahtevni in visoki standardi kakovosti se brez znakov umirjanja zvišujejo;
- tehnologija in finančni kapital postajata vedno manj pomembna za konkurenčno prednost, ključno vlogo je pridobil človeški kapital;
- temelj postaja timski način organiziranosti dela, zato se posledično zahtevajo povsem nove metode upravljanja zaposlenih.

Mihaličeva (2007) še razmišlja, da ima psihološka pogodba pomembno vlogo tudi v strateškem pomenu. Uporaba psiholoških pogođb v organizaciji namreč vpliva na povečano stopnjo zadovoljstva zaposlenih in njihove lojalnosti, izboljšuje kakovost komuniciranja in s tem ugodno vpliva tudi na razvoj spodbudne organizacijske klime in splošno izboljšanje medsebojnih odnosov. Našteto ima pozitiven vpliv na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih in posledično na konkurenčnost, profitabilnost in intenzivnejši razvoj podjetja.

1.3 Vsebina in značilnosti psihološke pogodbe

Delodajalec in zaposleni se v okviru sklenitve psihološke pogodbe dogovorita glede bistvenih sestavin, pomembnih za njuno sodelovanje. Zaposleni tako organizaciji poda svoje obljube, kaj bo organizaciji ponudil in kaj od nje pričakuje, prav tako organizacija opredeli svoje obljube zaposlenemu, kaj mu bo omogočala in ponudila ter kaj od njega pričakuje. Posebno pozornost je pri sklepanju psihološke pogodbe treba nameniti ključnim vsebinam, ki ne smejo manjkati v omenjeni pogodbi. To so vsebine s področij, kot so izobraževanje, razvoj, nagrajevanje, motiviranje, plačilo za uspešnost, napredovanje, medsebojni odnosi med zaposlenimi, trajanje sodelovanja, odličnost, način komuniciranja, medsebojno spoštovanje, merila uspešnosti in merila za doseganje dogovorjenega (Mihalič, 2007).

Kot navajata Huiyuan in Xin (2008) je psihološka pogodba osnovana na harmoničnem zaposlitvenem odnosu, njena osnovna karakteristika pa temelji na subjektivnem

dojemanju medsebojnih obveznosti. Avtorja sta opisala določene glavne značilnosti psihološke pogodbe:

- subjektivnost: vsak posameznik subjektivno, na svoj način zaznava oziroma dojema lastne obveznosti do organizacije in obveznosti, ki jih mora organizacija izpolnjevati do njega. Zaradi te lastnosti se psihološka pogodba v marsikateri sestavini razlikuje od pravne pogodbe, prav tako je drugače razumljena s strani tretje osebe. Dojemanje psihološke pogodbe je odvisno tudi od posameznikovih osebnostnih lastnosti. Zaradi omenjenega se vsak posameznik drugače odzove v primeru kršitve psihološke pogodbe;
- dinamičnost: formalna pogodba o zaposlitvi je nefleksibilna, psihološka se s časom in razvojem organizacije, osebnim in kariernim razvojem posameznika spreminja. Dalj časa, ko posameznik dela v organizaciji, širši je njun psihološki dogovor, zato vsaka sprememba vpliva na dojemanje psihološke pogodbe, ne glede na to ali so spremembe socialne ali psihične narave;
- neformalnost in brezpogojnost: dve lastnosti, ki ju lahko opredelimo pri psihološki pogodbi. Čeprav psihološka pogodba za razliko od formalne zaposlitvene pogodbe obema stranema ne nalaga nobenih določenih obveznosti, močno vpliva na posameznikovo vedenje v organizaciji. Če pride do kršitve psihološke pogodbe, so posledice lahko enako hude kot pri kršitvi formalne pogodbe;
- obojestransko in neuravnoteženo: psihološka pogodba je obojestranski dogovor o obveznostih med delodajalcem in zaposlenim. Omenjena pogodba pa ima tudi lastnost neuravnoteženosti, saj ne moremo uravnoteženo opredeliti obveznosti in medsebojnih obljub obeh strani. Zaposlenemu je pomembno le to, da organizacija prepozna in izpolnjuje njegove želje, slednje pa pripelje do lojalnosti delodajalcu;
- motivacijska naravnost: psihološka pogodba ima izjemno pomembno vlogo pri vedenju in ravnanju zaposlenega. Če podjetje upošteva in uresničuje sklenjeno psihološko pogodbo, to pozitivno vpliva na motivacijo, pripadnost in zavzetost posameznikov. V nasprotnem primeru se to odraža v negativnem ravnanju zaposlenih, kot je upad motiviranosti za delo in celo v širjenju sovražnih odnosov med zaposlenimi v podjetju;
- prilagodljivost: psihološka pogodba nima stalnih vzorcev in enotnih normativov. Spreminja se v odvisnosti posameznikovega dojemanja obveznosti in obljub do

organizacije. Psihološka pogodba se vsebinsko in dimenzionalno z razvojem organizacije in osebnim razvojem zaposlenega ves čas spreminja.

1.4 Oblike in vrste psiholoških pogodb

V splošnem lahko rečemo, da je oblik psiholoških pogodb toliko, kolikor je zaposlenih, ki imajo z delodajalcem sklenjeno omenjeno pogodbo. Vsaka psihološka pogodba se nekoliko razlikuje od druge. Kljub temu v osnovi ločimo tri ključne oblike psiholoških pogodb, v katere lahko umestimo zaposlene, glede na njihov psihološki dogovor z organizacijo. Osnovne tri oblike so: identifikacijska, kalkulatívna in normativna psihološka pogodba. Večina zaposlenih ima tako imenovane čiste oblike posamezne psihološke pogodbe. V praksi pa je možno tudi, da ima posameznik prevladujočo eno obliko in hkrati posamezne značilnosti druge oblike psihološke pogodbe. Mešani tipi psiholoških pogodb so redkejši, vendar obstajajo, zato kombinirane oblike psiholoških pogodb opredelimo kot: identifikacijsko – kalkulatívna, identifikacijsko – normativna, kalkulatívno – identifikacijska, kalkulatívno – normativna, normativno – identifikacijska in normativno – kalkulatívna psihološka pogodba. Navedene različice so opredeljene glede na to, katera oblik pri posamezniku prevladuje in katera oblik je še prisotna v dovolj veliki meri (Mihalič, 2007).

Rousseaujeva (2000) psihološke pogodbe razvršča na podlagi trajanja in pogojev zaposlitvenega odnosa. Trajanje zaposlitvenega odnosa je lahko kratkoročno ali dolgoročno, pogoje zaposlitvenega odnosa pa je opredelila kot določene in nedoločene. Na podlagi navedenega je avtorica (Rousseau, 1995) definirala štiri osnovne oblike psiholoških pogodb: relacijska, transakcijska, uravnotežena in tranzicijska psihološka pogodba.

Armstrong (2003) predstavlja tri vrste psiholoških pogodb. Prva je sklenjena nenačrtno, zato jo imenujemo nezavedna psihološka pogodba. Druga vrsta je dogovorjena psihološka pogodba, ker se delodajalec in zaposleni dogovorita o vseh sestavinah psihološke pogodbe. Pri tretji obliki se zaposleni in delodajalec o vseh sestavinah

psihološke pogodbe dogovorita in jih zapišeta ter skleneta s podpisom, kar pomeni, da gre za pisno psihološko pogodbo.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali posamezne oblike psiholoških pogodb.

1.4.1 Identifikacijska psihološka pogodba

Imenujemo jo tudi emocionalna psihološka pogodba ali psihološka pogodba pripadnosti. Ta oblika je v splošnem najbolj zaželena, saj predstavlja neke vrste idealen poslovni odnos med delodajalcem in zaposlenim. Zaposleni z omenjeno pogodbo so zelo tesno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo oziroma identificirajo. Prevzamejo cilje podjetja za svoje lastne cilje, prevzamejo odgovornost za rezultate podjetja, uspehe in neuspehe organizacije za svoje lastne in imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Ta skupina zaposlenih občutno prispeva k razvoju, rasti in splošni uspešnosti organizacije, obenem se tega zavedajo in jim veliko pomeni tudi občutek lastnega prispevka. Pripravljeni so na zelo velika vlaganja lastnih naporov, znanja in časa v uspeh organizacije. Navadno to počnejo zelo nesebično in včasih tudi v lastno škodo (Mihalič, 2007). Zaposleni s tovrstno psihološko pogodbo ne odidejo iz organizacije, niti v njenih kritičnih trenutkih, vendar šele takrat, ko jih okoliščine v to prisilijo (Armstrong, 2003).

Zaposleni s tovrstnim dogovorom so zelo ambiciozni in prodorni. Brez težav se spopadejo z novimi izzivi in nalogami ter sledijo viziji, poslanstvu in strategiji podjetja (Edwards & Karau, 2007). Motiviranje zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo je najbolj zahtevno, saj mora biti skrbno načrtovano in preiščeno. Najbolj jih motiviramo s pohvalami in nagradami in priznanji za dosežke pri delu. Motivira jih tudi uspeh, odličnost, ustvarjanje novosti, samopotrjevanje, stalno učenje in skupni dosežki (Mihalič, 2007). So inovativni, samoiniciativni, samozavestni in pri svojem delu izkazujejo visoko stopnjo odličnosti. Navdihujejo jih nagrade, zato mora organizacija ves čas skrbeti, da se jih stalno načrtno navdušuje in spodbuja (Sternberg, 2005).

Zaposlenim z identifikacijsko psihološko pogodbo je zelo pomemben karierni razvoj. V sled temu je smiselna uporaba kariernega načrta za posameznika, letnega načrta napredovanja, kompetenčnega načrta in izvajanje rednih letnih razgovorov. S temi pristopi sistematično razvijamo, spremljamo in usmerjamo kariero posameznika (Mihalič, 2007).

Zaključimo lahko, da je cilj sodobnega podjetja z zaposlenimi vzpostaviti identifikacijsko psihološko pogodbo, saj bodo ti kljub morebitnim ugodnejšim finančnim pogojem, na drugem delovnem mestu, vztrajali v organizaciji. To bomo dosegli, če se bodo zaposleni počutili vključeni v kolektiv in imeli občutek, da s svojim delom pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja (Mejaš, 2006).

V tabeli 1 predstavljamo še druge ključne prednosti in slabosti zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo.

Tabela 1: Prednosti in slabosti zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • delujejo kot ključni člani, ki vlečejo celotno organizacijo naprej; • pripravljene so na visoko stopnjo lastnih vlaganj v uspeh organizacije; • imajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji; • neposredne vodje najpogosteje sprejemajo kot zaveznike; • sledijo zastavljenim ciljem tudi v primeru težav; • pripravljene so na permanentno pridobivanje novih znanj in izkušenj; • imajo relativno visoko stopnjo lojalnosti do organizacije; • obnašanje znajo zelo dobro prilagajati dani situaciji; • izražajo nizko stopnjo zahtevnosti do delodajalca; • ne zapustijo organizacije, če se ta znajde v večjih težavah; • izražajo nizko stopnjo tako imenovane problematičnosti za vodenje; • ne sprejemajo poraza in se tudi ne predajo zlahka; • imajo visoko stopnjo prilagodljivosti spremembam; • pogosto pomagajo sodelavcem v namen doseganja zastavljenih ciljev; • ne obupajo niti v primeru večjih problemov; • težijo k odličnosti pri doseganju kakovosti in kvantitete dela; • sledijo viziji, strategiji, politiki in ciljem organizacije; • ne priznavajo zlahka neuspehov in poraza; • z visoko stopnjo odločnosti in zavezanosti ciljem navdihujejo sodelavce; • odprti so za uvajanje novosti in nenehno iskanje izboljšav pri delu. 	<ul style="list-style-type: none"> • v preveliki meri doživljajo neuspeh organizacije kot osebni neuspeh; • močno so odvisni od pohval in priznanj za dobro opravljeno delo; • zelo težko delujejo v okoljih in obdobjih pomanjkanja izzivov; • pogosto vztrajajo tudi v primerih nerešljivih problemov; • slabo upravljajo stres pri delu; • zelo težko prenesejo poraz in neuspeh; • pogosto želijo doseči zastavljeni cilj za vsako ceno; • pri delu se pogosto preobremenjujejo in neredko celo izgorejo; • do organizacije so pogosto celo premalo zahtevni; • pogosto v preveliki meri izražajo nepopustljivost; • zelo težko delujejo v poslovnih okoljih, kjer niso dovolj cenjeni.

Vir: Mihalič, 2007, str. 41-43

1.4.2 Kalkulativna psihološka pogodba

Kalkulativna psihološka pogodba je značilna za zaposlene, ki veliko razmišljajo, kaj bi bilo zanje v organizaciji najbolj koristno. Odnos med zaposlenim in organizacijo pri tej obliki pogodbe temelji na koristih in pridobitvah drug od drugega. Gre za nepriljubljen psihološki sporazum, vendar nepriljubljenost pogosto ni upravičena, saj v tem odnosu obe strani stremita k lastnim koristim in pridobitvam (Steijn, 2001).

V praksi to pomeni, da si zaposleni pri opravljanju del in nalog ter vlaganju časa, energije in znanja vedno v ospredje postavlja vprašanje, ali se mu vse to izplača. Prav tako si delodajalec postavlja isto vprašanje, ko gre za vlaganje in investiranje v znanje, karierno in osebno rast zaposlenega. Delodajalec tako investicije v zaposlenega pogojuje s koristmi in pridobitvami, ki mu jih bo ponudil delavec. Kalkulativna psihološka pogodba temelji na preračunljivem medsebojnem odnosu, kar pa ob pravilni uporabi ni nujno slabo ali neuspešno. V takšnem odnosu je zaposleni v zameno za visoko plačilo in nagrade pripravljen pri svojem delu dosegati visoko kakovost in kvantiteto, opravljati nadurno delo in druga opravila, ki pripomorejo k širjenju dobrega imena organizacije. Vse to je delavec pripravljen storiti zaradi lastnih koristi in ne zaradi pripadnosti organizaciji. Na nasprotni strani pa je tudi delodajalec pripravljen ponuditi zaposlenemu visoko plačilo, nagrade in druge ugodnosti, saj mu bo zaposleni v proti korist povečal dodano vrednost in dvignil javno podobo podjetja (Armstrong, 2003).

Wellin (2007) navaja, da motiviranje zaposlenih s kalkulativno psihološko pogodbo ni tako velik izziv kot motiviranje zaposlenih z identifikacijsko pogodbo. Ti zaposleni bodo dosegali boljše rezultate pri delu v zameno za višje plačilo. Denarne nagrade, denarni dodatki za uspešno opravljeno delo in druge denarne ugodnosti nanje delujejo kot edini motivator, zaradi katerega se jim zdi vredno ostati v organizaciji.

Mihaličeva (2007) meni, da je za zaposlene s kalkulativno psihološko pogodbo poleg plače in denarnih nagrad zelo pomembno pridobivanje konkurenčnih znanj, izkušenj in drugih kompetenc. Njihov pogled na izobraževanje temelji na zavedanju, da si ob pridobivanju novih znanj povečujejo lastno vrednost v organizaciji in celotnem trgu dela.

Omogočanje intenzivnega in kakovostnega izobraževanja je eden izmed dejavnikov, na osnovi katerih bomo te zaposlene obdržali v organizaciji. Kljub omogočanju izobraževanja pa teh zaposlenih ne bomo obdržali v podjetju, če bodo ti imeli možnost pridobljena znanja drugje bolje izkoristiti.

V tabeli 2 predstavljamo še nekaj najbolj značilnih prednosti in slabosti zaposlenih s sklenjeno kalkulatивно psihološko pogodbo.

Tabela 2: Prednosti in slabosti zaposlenih s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • skrbijo za permanentno nadgrajevanje lastnih znanj in sposobnosti; • hitro dosegajo odličnost ob zagotavljeni odličnosti s strani delodajalca; • zelo hitro se prilagodijo novim situacijam in spremembam okolja; • za dobro plačilo ustvarjajo zelo visoko dodano vrednost organizacije; • močno izražena težnja po lastnem napredku, razvoju in rasti; • dosegajo visoke stopnje kakovosti in kvantitete dela, če se jim to splača; • ohranjajo lastno konkurenčnost; • imajo pozitiven vpliv na uspeh organizacije preko lastne uspešnosti; • preferirajo strokovnost in profesionalnost pri opravljanju del in nalog; • nimajo strahu in pomislekov pred zamenjavo delodajalca; • izraženo imajo stalno željo po napredovanju; • uporabljajo odkrit, prijateljski in demokratičen način komuniciranja; • pripravljeni so na višje stopnje tveganja; • ostanejo zvesti lastnim željam, ambicijam in ciljem; • težijo k enakopravni razporeditvi obremenitev z deli in nalogami; • izražajo profesionalnost in nepristranskost v odnosih s sodelavci; • imajo močno izražen občutek za pravičnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • pripravljenost na visoka vlaganja le v primeru velikih povratnih koristi; • ciljem organizacije ne sledijo v morebitnih primerih težav podjetja; • nizka stopnja lojalnosti do neposrednega vodje in organizacije; • zapustijo organizacijo, če jim drugje ponudijo boljše pogoje in koristi; • v odnosih s sodelavci so pogosto nepopustljivi in preveč vztrajni; • izražajo visoko stopnjo tako imenovane problematičnosti za vodenje; • sledenje viziji in politiki pogojujejo s pridobljenimi osebnimi koristmi; • izražajo visoko stopnjo zahtevnosti do delodajalca; • imajo zelo nizko stopnjo pripadnosti organizaciji.

Vir: Mihalič, 2007, str. 47-48

1.4.3 Normativna ali prisilna psihološka pogodba

Normativna psihološka pogodba, imenovana tudi prisilna ali pogodba lojalnosti, temelji na pripadnosti in lojalnosti zaposlenih. V preteklosti je bila to najbolj značilna pogodba v tradicionalnih podjetjih, danes pa delež zaposlenih s to pogodbo upada. Zaposleni s tovrstnim dogovorom so ponosni na svojo zaposlitev. Ti posamezniki svojo zaposlitev dojemajo kot dolgoročen odnos z delodajalcem in nimajo želje po menjavi zaposlitve. Poleg varnosti zaposlitve in občutka, da jih podjetje potrebuje, jim veliko pomeni tudi socialna varnost in trajnost zaposlitve. Navadno so predani, lojalni, zanesljivi in zaupanja vredni delavci (Wellin, 2007).

Normativno ali prisilno psihološko pogodbo, kot jo imenuje Mejaševa (2006) imajo s podjetjem sklenjeno zaposleni, ki zaradi kakršnih koli lastnosti ali okoliščin nimajo druge možnosti za zaposlitev, torej so prisiljeni v delo v dotični organizaciji. Pri tem niti ni tako zelo pomembno, koliko realnih možnosti imajo za zaposlitev drugje, ampak kako to doživljajo sami. Posamezniki s slabo samopodobo lahko dolgo vztrajajo v neki organizaciji, ker menijo, da je to njihova edina možnost, čeprav bi lahko kje drugje dobili boljšo zaposlitev.

Dinamično in fleksibilno okolje za zaposlene s tem dogovorom hitro pripelje do nezadovoljstva, saj si ne želijo novih izzivov, dodatnih zadolžitev, prerazporejanja na druga delovna mesta in prilagajanja spremembam. V takšnem okolju dokaj hitro dobijo občutek, da organizacija njihovega prispevka in truda ne ceni (Steijn, 2001).

Posamezniki nimajo ambicij po hitrem kariernem razvoju in posledično slabše izraženo željo po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Navadno lastno strokovnost in konkurenčnost utemeljujejo na preteklih izkušnjah in delovni dobi pri delodajalcu. Pri vodenju moramo biti posebej pazljivi, saj je priporočljiva uporaba orodij, vezanih na nagrajevanje izkazane lojalnosti in pripadnosti. Bolj primerne so nematerialne nagrade. Še posebej pomembna je uporaba pohval za dosežke pri delu, izražanje podpore, spodbujanje, stimuliranje in izpostavljanje prispevkov k uspehu podjetja (Mihalič, 2007).

Pomembno je, da jim organizacija nudi sodelovalno okolje s pretežno skupinskim načinom dela, ki ne teži k tekmovalnosti. Z mehkim vodstvenim pristopom jim je treba izkazovati zaupanje in spodbujati njihovo zaupanje v lastne sposobnosti, saj so lahko zelo sposobni, kar pa ne pride do izraza zaradi nizke stopnje ambicioznosti (Edwards & Karau, 2007).

Normativna psihološka pogodba je značilna za starejšo populacijo zaposlenih in tiste, ki so v organizaciji zaposleni daljše obdobje. Motiviramo jih z zagotovitvijo dolgoročnega sodelovanja in varnostjo zaposlitve. Napredovanje bodo sprejeli v primeru, če čutijo, da je ogrožena njihova socialna varnost, saj to postavljajo pred visoko plačilo in nagrade (Armstrong, 2003). Skupina zaposlenih s tovrstno pogodbo si že obstoj v organizaciji in daljšanje delovne dobe pri delodajalcu osmisli kot napredovanje (Mihalič, 2007).

V tabeli 3 predstavljamo še nekaj značilnih prednosti in slabosti zaposlenih z normativno ali prisilno psihološko pogodbo.

Tabela 3: Prednosti in slabosti zaposlenih z normativno obliko psihološke pogodbe

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • visoka stopnja ustreznosti za timsko in skupinsko delo; • močno so zavezani skupnemu cilju; • imajo visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti organizaciji; • pripravljenost na visoka vlaganja v korist organizacije; • visoka stopnja lojalnosti do neposrednega vodje; • sledenje ciljem organizacije tudi v primerih težav podjetja; • izrazita težnja po aktivnem medsebojnem sodelovanju v organizaciji; • držijo se dogovorjenih strategij in sledijo politiki podjetja; • ne zapustijo organizacije, tudi če jim druge ponudijo boljše pogoje; • ponosni so na dosežke in uspehe organizacije; • izražajo popolno neproblematičnost za vodenje; • v medsebojnih odnosih so odprti, kooperativni in prijateljski; • izražajo nizko stopnjo zahtevnosti do delodajalca; • pripravljeni so se odpovedati lastnim koristim zgolj v skupno dobro. 	<ul style="list-style-type: none"> • visoka stopnja odvisnosti od delovanja sodelavcev in nadrejenih; • nizka stopnja prilagodljivosti spremembam; • odvisnost od občutka, da jih delodajalec resnično potrebuje; • težje delujejo v zelo dinamičnih okoljih in spremenljivih pogojih dela; • nizka stopnja tekmovalnosti pri delu; • motivirani so skoraj izključno zgolj z varnostjo zaposlitve; • nizka stopnja inovativnosti in samoiniciativnosti pri delu; • stopnja njihove kakovosti dela je močno odvisna od stabilnosti okolja.

Vir: Mihalič, 2007, str. 51-52

1.4.4 Relacijska, transakcijska, uravnotežena in tranzicijska psihološka pogodba

Ena vodilnih strokovnjakinj s področja psiholoških pogodb Rousseaujeva (1995) opredeljuje štiri oblike psiholoških pogodb, glede na oblikovan zaposlitveni odnos med zaposlenim in podjetjem. To so relacijska, transakcijska, uravnotežena in tranzicijska psihološka pogodba.

Relacijska psihološka pogodba

Značilnost relacijske psihološke pogodbe je dolgoročni zaposlitveni odnos, ki temelji na vzajemnosti, zaupanju in lojalnosti (Rousseau, 2000). Dandanes zaposlenim ne zadoščajo več klasične sestavine zaposlitvenega odnosa. Organizacija mora zaposlenim ponuditi ustrezen razlog, da si zaposleni želijo ostati v podjetju. Zaposleni z relacijsko pogodbo si želijo celovit zaposlitveni odnos (Handy, 1997). Pri takšnem odnosu obe strani stremita k povečanju trenutnih in dolgoročnih koristi. Poleg tega si delita donose in bremena podjetja. V podjetju relacijske zaposlitvene odnose ves čas izgrajujejo in vanje vključujejo ekonomske elemente, kot je plača in druge ugodnosti. Prav tako vanje vključujejo tudi psihološke elemente - podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih interesov in spoštovanje njihovih dosežkov (Zupan, 1999). Relacijski zaposlitveni odnos organizacija razvije z načinom vodenja, ki ga imenujemo transformacijsko vodenje. Zaposleni v organizaciji so uspešni, saj sprejmejo vizijo organizacije in uresničujejo svoje interese (Bass, 1996). Za relacijsko psihološko pogodbo so značilni odprti odnosi, nagrade za predanost in nadpovprečne rezultate, povečevanje kratkoročnih in dolgoročnih koristi, nagrade in bremena so prepletena in razdeljena med obe strani. Odnos je dolgoročen in se ves čas nadgrajuje. Posledice takšnega odnosa so čustvena vpletenost obeh strani, višja stopnja pripadnosti ter skrb in interes za dobrobit organizacije. Vodilni pričakujejo prevzem odgovornosti za konkurenčnost in učenje, hkrati pa podpirajo ideje in pobude zaposlenih (Zupan, 2001).

Transakcijska psihološka pogodba

Pri transakcijski psihološki pogodbi zaposlitveni odnos temelji na izmenjavi vložka za korist. Vodstvo zaposlenim predstavi cilje in zahteve za opravljeno nalogo v zameno pa ponudi nagrado (Robbins, 1998). Izvede se nekakšen menjalni proces, kjer vodja

narekuje, kakšno nagrado bo zaposleni prejel za uspešno opravljeno nalogo oziroma kazen v primeru neuspešnosti pri nalogi (Klenke, 1993).

Transakcijske psihološke pogodbe so naravnane h kratkoročnemu doseganju ciljev. Zaposleni vedno znova dobivajo priložnost, da se dokažejo z dobro opravljenim delom, za katerega so nagrajeni, to pa jim pomeni tudi največjo motivacijo. Motivacija jim tudi hitro upade, ne glede na prejeto nagrado, saj pričakujejo, da bo nagrada vedno večja, kar predstavlja slabost omenjene pogodbe. Organizacija mora izdelati sistem za merjenje rezultatov in uspešnosti pri delu zaposlenih. Ta je soodvisen od dejavnosti podjetja in strokovnega znanja ter kreativnosti, potrebne za opravljanje dela. Kršitve transakcijske psihološke pogodbe se pojavijo ob neustreznem vodenju, kot je nespoštovanje človekove osebnosti, vrednot in interesov. Ob dolgotrajnem vzpostavljanju tovrstnim kršitvam se posledice kažejo na nezadovoljnih in nizko motiviranih zaposlenih. Pogost pojav so tudi neustrezno opravljene naloge, absentizem in odhodi iz organizacije (Rousseau, 2000).

Pri transakcijski pogodbi je značilen odnos daj-dam, vnaprej dogovorjeno plačilo in druge ugodnosti za opravljeno delo ter nagrade za uspešno opravljeno delo. Transakcijski odnos je ob izvajanju menedžerske strategije usmerjen v povečanje kratkoročnih koristi, kar pomeni, da so sestavine zaposlitvenega odnosa kratkoročne, določene in dogovorjene. Posledice tovrstnega sodelovanja se kažejo v nižji lojalnosti in pripadnosti, interesi so omejeni na lastne prispevke. Za razliko od relacijskih odnosov, pri transakcijskih vodilni zagotavljajo konkurenčnost in varnost zaposlitve, zaposleni pa delujejo po njihovih navodilih (Zupan, 2001).

Transakcijska pogodba je glede na opisano v večini prisotna pri zaposlenih javne uprave in velikih korporacij, saj njihova organizacijska struktura temelji na značilnostih Webrove birokratske organizacije. Te značilnosti so: jasna delitev dela, hierarhični odnos z močno izraženo avtoriteto nadrejenega, stroga, jasna pravila in pogoji poslovanja, vodilni morajo biti strokovno usposobljeni in jasno ločeno poslovno in osebno življenje zaposlenih (Vila, 1994).

Uravnotežena psihološka pogodba

Uravnotežena psihološka pogodba združuje značilnosti transakcijske in relacijske tako, da je izmenjava pogojev s strani zaposlenih dobro določena in odprta ter usmerjena v doseganje konkurenčnih prednosti (Dabos & Rousseau, 2004).

Zaposleni z uravnoteženo psihološko pogodbo so motivirani s tem, da so konkurenčni in zaposljivi v dotični organizaciji in na širšem trgu dela. Obligacija organizacije do zaposlenih s tovrstnim dogovorom je ustvarjanje spodbudnega okolja za karierno rast in razvoj in permanentno učenje (Rousseau, 2000). Podjetje jim mora zato nuditi maksimalne možnosti, da se dokažejo in jih spodbujati k vedno boljšim rezultatom. Kot konkurenčnost na trgu dela zunaj organizacije se pri teh zaposlenih odraža v zavedanju, da obvladajo edinstvene veščine in so visoko kompetentni (Groot & Vann De Brink, 2000).

Pri uravnoteženih odnosih sta organizacija in zaposleni usmerjena k doseganju maksimalnih koristi in enakomerno prevzemata odgovornosti za uspehe in neuspehe podjetja. Tudi pri tej pogodbi so prisotni ekonomski in psihološki dejavniki, ki vplivajo na rast, razvoj, pripadnost, zaupanje in lojalnost zaposlenih (Zupan, 2001).

Tranzicijska psihološka pogodba

Pri tranzicijski psihološki pogodbi gre zgolj za odnos v prehodnem obdobju, v katerem zaposleni meni, da delodajalec ni vreden njegovega zaupanja. Zato to ni prava psihološka pogodba (Rousseau, 1995).

1.5 Razmerje med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo

Pogodba o zaposlitvi delodajalec in delojemalec skleneta enkrat, in sicer v času zaposlitve, psihološka pogodba pa se med zaposlitvijo večkrat obnavlja in spreminja (Rousseau & Parks v Robinson & Rousseau, 1994).

Pravna pogodba se lahko sklene v pisni ali ustni obliki, za katero je značilno, da so obljube in dolžnosti jasno določene, nabor sestavin pa že vnaprej zakonsko določen (Suazo, Martinez & Sandoval, 2011).

Pogodba o zaposlitvi sama po sebi nudi omejeno razumevanje zaposlitvenega odnosa, zato pa ima večji vpliv nanj psihološka pogodba. Omenjena opisuje dožemanje zaposlitvenega odnosa med delodajalcem in delavcem in vpliva na vedenje zaposlenih. Za razliko od pravne pogodbe je neotipljiva, zgrajena pa je na vsakodnevnih dejanjih in izjavah ene in dožemanju teh dejanj druge strani (Wong, 2021).

Mihaličeva (2007) kot temeljno razliko med pravno in psihološko pogodbo navaja, da pravna pogodba predstavlja formalni dogovor, ki je nujen, za nastanek pravnega poslovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Psihološka pogodba predstavlja neformalni dogovor, ki je nujen za uspešnost in učinkovitost v nastalem poslovnem odnosu med delodajalcem in zaposlenim. Različnost vsebin med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo bomo ponazorili v tabeli 4.

Tabela 4: Sestavine pogodbe o zaposlitvi in psihološke pogodbe

Sestavine pogodbe o zaposlitvi:	Sestavine psihološke pogodbe:
<ul style="list-style-type: none"> • osnovni podatki delodajalca; • osebni podatki delavca; • datum nastopa dela; • naziv delovnega mesta in vrsta dela; • kratek opis dela; • kraj opravljanja dela; • čas trajanja delovnega razmerja; • vrsta delovnega razmerja; • določitev delovnega časa; • osnovna plača in druga plačila; • podatki o izplačevanju plače; • podatki o letnem dopustu; • odpovedni rok; • navedba kolektivnih pogodb in aktov; • druge zakonske pravice in obveznosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • dogovor o načinu razvoja zaposlenega; • obligacije delodajalca in zaposlenega; • sporazumno dogovorjeni cilji; • zaveza k obojestranski odličnosti; • načelo demokratičnega komuniciranja; • zavezanost k povratnemu informiranju; • plačilo za uspešnost in kompetence; • oblike in možnosti napredovanja; • zavezanost k spoštljivemu odnosu; • merila za doseganje uspešnosti; • zavezanost k obojestranski odkritosti; • vrste in možnosti izobraževanja; • merila kakovosti in kvantitete dela; • načrt dolgoročnega sodelovanja; • merila za izpolnjevanje dogovorjenega.

Vir: Mihalič, 2007, str. 20

Pravne pogodbe s področja delovnega prava so za poglobljeno, transparentno in natančno opredelitev zaposlitvenega odnosa preveč pomanjkljive, saj ne upoštevajo tako imenovanega mehkega vidika dogovora med obema strankama in specifikave zaposlenega in delodajalca. Zato je za uspešno sodelovanje med obema dogovor, ki temelji samo na osnovi formalne pogodbe presplošen, tog in nefleksibilen ter nezadosten. Psihološka pogodba je pomembnejša zaradi opredelitve mehkih sestavin in ima prednost pred pravno, saj je popolnoma subjektivne narave. Ta pogodba omogoča podjetju in zaposlenemu več manevrskega prostora za pogajanje pri oblikovanju njene vsebine. Tako si zaposleni in delodajalec popolnoma prilagodita pogodbo glede na lastne cilje, pričakovanja, želje in drugo, glede na lastni sporazum. Pravna pogodba je neke vrste prisilna pogodba, saj sta organizacija in delavec zakonsko obvezana k sprejetju, psihološka pogodba pa temelji na medsebojnem sporazumu in moralno etični zavezi obeh strani k izpolnjevanju dogovorjenega. Ker je vsebina psihološke pogodbe navadno zelo natančno opredeljena in temelji na osebem dogovoru in moralni obvezi, dopušča dosti manj manipulacij s strani delodajalca in delojemalca kot pravna pogodba (Mihalič, 2007, str. 21–22).

1.6 Kršitev psihološke pogodbe

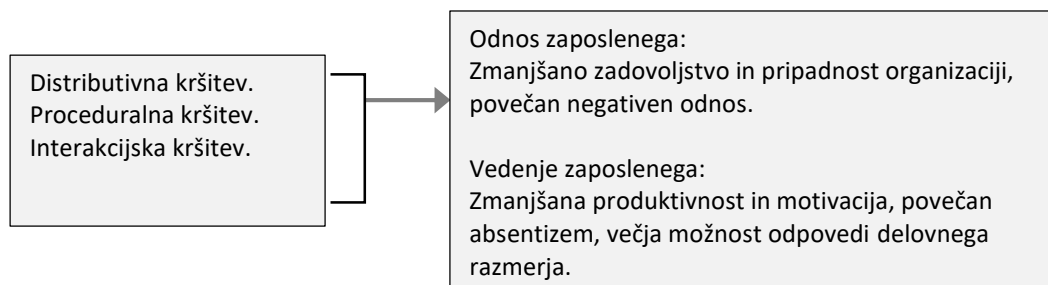
V primeru negativno vodene psihološke pogodbe zaposleni postanejo razočarani, demotivirani za delo in ne priznavajo avtoritarnosti organizacije. Posledice se kažejo v vedno bolj neučinkoviti delovni sili, ki ne sledi ciljem podjetja (Bala, 2013).

O kršitvi psihološke pogodbe govorimo v primeru neskladnega izpolnjevanja dolžnosti iz posameznikove psihološke pogodbe (Robinson & Morrison, 1995). Ko je psihološka pogodba kršena postane odnos med delodajalcem in zaposlenim bolj kalkulativen in transakcijski. Koliko časa bo takšen odnos trajal, pa je odvisno od intenzitete kršitve (Pate & Malone, 2000). Če je psihološka pogodba kršena, ima to vpliv tudi na motivacijo zaposlenih. Andersson (1996) navaja tri poglede izpolnjevanja psihološke pogodbe, glede na pravičnost organizacije do zaposlenega (slika 1):

1. distributivna kršitev: zaposleni meni, da je plačan manj, kot bi moral biti;

2. proceduralna kršitev: zaposleni meni, da nima enakih možnosti za napredovanje;
3. interakcijska kršitev: zaposleni meni, da ga organizacija ne sprejema in ne spoštuje, kot bi ga morala.

Slika 1: Model kršitve psihološke pogodbe



Vir: Pate, Martin & McGoldrick, 2003, str. 557-573

Prekršena psihološka pogodba pri zaposlenih vzbudi različne odzive, kot so razočaranje, frustracije, stisko in bolj intenzivne čustvene odzive, kot so jeza, užaljenost, zagrenjenost in ogorčenost (Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1989).

Pričakovanja zaposlenih so odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih zmožnosti, zato lahko enaka ponudba delodajalca pri različnih zaposlenih pomeni različno dojetje psihološke pogodbe. Pri občutku kršitve psihološke pogodbe sledi padec motiviranosti, nezadovoljstvo, poveča se odsotnost z dela in podobno. Pričakovano je, da so pričakovanja zaposlenih nekoliko višja, kot jih zmore uresničiti delodajalec. Če so razlike prevelike, se pojavijo negativni učinki. Ker nobeno podjetje ni tako bogato, da bi zaposlenim lahko uresničilo vsa pričakovanja, je smiselno, da podjetje poskuša znižati pričakovanja zaposlenih. To stori z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem. Zaposleni morajo biti seznanjeni s položajem podjetja na trgu in opredelitvijo bistvenih sestavin psihološke pogodbe, ki so najpomembnejše z vidika konkurenčnosti (Svetlik et al., 2009). Prav tako je po mnenju Rousseaujeve (2000) ob zaposlitvenem procesu in med samo zaposlitvijo treba uvajati relacijske odnose.

Ko je psihološka pogodba kršena sledi prekinitvev psihološke pogodbe. Najpogostejši vzrok za prekinitvev psihološke pogodbe je, da se delodajalec ali zaposleni ne držita svoje strani dogovora in ne izpolnjujeta danih obljub (Mihalič, 2007). Če je psihološka pogodba

prekinjena, se je treba posvetiti redefiniranju in ponovnemu dosegu psihološke pogodbe (Chartered Institute of Personnel and Development, 2005). Včasih so vzroki za prekinitve psihološke pogodbe objektivni in prav v takšnih primerih si morata obe strani prizadevati za ponovno sklenitev nove psihološke pogodbe (Mihalič, 2007).

V izogib kršitvi psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo morata oba deležnika prepoznati interese drugega. Delodajalec in zaposleni morata imeti interes za ustvarjanje uspešne organizacije in razumeti, da je stabilno delovno okolje pogoj za uspeh in produktivnost podjetja (Lucero & Allen, 1994). Podjetje lahko z jasno izraženimi pričakovanji obeh strani pozitivno vpliva na zavzetost, pripadnost in motivacijo zaposlenih (Rousseau, 1996).

2 Motiviranost zaposlenih v povezavi s psihološko pogodbo

»Motivacija zaposlenih je izjemnega pomena za dobre odnose med zaposlenimi in posledično poslovno rast podjetja« (Krumpačnik, 2017). Motivacija mora biti zaradi prej omenjenega prioriteta naloga vodstva. Motivacija posameznika spodbudi, da v delo vložijo vsa svoja znanja in trud, temu pa sledijo boljši delovni rezultati in dobro počutje, občutek koristnosti in uspešnosti pri zaposlenem (Zrim, b. d.).

Motiviranje zaposlenih je pomemben proces za uspešnost organizacije. Ljudje, kot posamezniki, smo si različni, zato ne moremo govoriti o enoznačnem načinu motiviranja. Vodilni v podjetjih morajo dobro poznati svoje zaposlene in motiviranje prilagoditi posamezniku, saj ima vsak zaposleni drugačne potrebe, interese, želje in vrednote. V nadaljevanju bomo predstavili pomembnost motiviranja, dejavnike, ki nanj vplivajo in nekatere motivacijske teorije.

2.1 Opredelitev motivacije

V literaturi avtorji različno opredeljujejo termin motivacija. Vsem je skupno, da je motivacija gonilna sila, ki človeka vodi k opravljanju določenih dejavnosti in s tem zadovoljivosti določene potrebe.

V nadaljevanju bomo navedli nekatere opredelitve motivacije.

Opredelitev motivacije je vse prej kot lahka naloga. Poenostavljeno lahko rečemo, »da motivacija pomeni, koliko energije je posameznik pripravljen vložiti v doseganje in preseganje zastavljenih ciljev« (Franca & Jamnik, 2008).

Motivacija je posameznikova pripravljenost vlaganja truda za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji njegove potrebe. Je torej posebna dejavnost ali način pritiska na posameznika, da naj naredi ali mora narediti tisto, kar se od njega pričakuje oziroma kar pričakuje od sebe sam. To pa naredi po svojih najboljših zmožnostih (Uhan, 1999).

Motivacija predstavlja pogonsko silo zaposlenih, motivirani ljudje pa posledično predstavljajo pogonsko silo organizacije (Mihalič, 2010, str. 8–9). Lahko jo opredelimo kot preprost pojem, ki zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1996).

Motivacijo opredelimo kot proces človekovih aktivnosti, osredotočen na določene objekte, ki uravnava obnašanje, ga poenoti ter poveže v prizadevanje za doseg zastavljenih ciljev (Krajnc, 1982). Označimo jo lahko kot eno izmed strategij menedžmenta. Je pomembna aktivnost, s katero si vodilni prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven, 1998).

Musek in Pečjak (2001, str. 88–98) pojasnjujeta, da je motivacija razlaga našega obnašanja in da ga spodbujajo in usmerjajo motivi. Motiv opredeljujeta kot psihološki pojav, ki spodbuja naše obnašanje in ga usmerja k ciljem. Cilj našega motivacijskega delovanja pa so tisti objekti ali dejanja, s katerimi zadovoljujemo svoje potrebe. Kot navajata avtorja, poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. O notranji motivaciji govorimo takrat, kadar nekaj naredimo zato, ker nam je to všeč, zunanje motivirani pa smo zaradi zunanjih spodbud, kot so nagrade, denar in pohvale.

Motive delimo na primarne in sekundarne. Primarni ali biološki motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo dejavnost k preživetju in so v nas od rojstva. V bolj razviti družbi vse bolj v ospredje prihajajo sekundarni motivi, ki niso pridobljeni ob rojstvu, ampak se jih človek nauči. Katerih motivov se posameznik nauči, je precej odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi. Med najpomembnejše sekundarne motive uvrščamo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven, 1998, str. 108–110).

2.2 Motiviranje zaposlenih

Motiviranje zaposlenih je proces, kjer s sprožanjem različnih spodbud izzovemo želeno delovanje in vedenje posameznika (Rozman & Kovač, 2012, str. 411). Motiviranje pomeni, da nekoga pripravimo, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti (Denny, 1993).

Je proces spodbujanja zaposlenih, da bodo učinkovito in z lastno željo opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Kot spodbude uporabimo različne nagrade, priznanja ali druge oblike, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Razlikovati moramo motiviranje z odnosom in motiviranje s spodbudami. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. O motiviranju s spodbudami govorimo, kadar posameznik za svoje delo prejme nagrado. Najbolj učinkovito motiviranje dosežemo, ko delujeta obe vrsti motiviranja (Uhan, 2000, str. 11–13).

2.2.1 Pomen motivacije

Motivacija je zelo pomembna pri pomembnih življenjskih opravilih. Če smo za določeno opravilo motivirani, posebno, če je močna naša notranja motivacija, se bomo bistveno bolj potrudili in bomo posledično pri dejavnostih, ki nas motivirajo in ki jih opravljamo, z veseljem bolj uspešni (Musek & Pečjak, 2001, str. 97).

Glavni pomen motivacije v delovnem okolju je spodbuditev sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. V podjetjih s fleksibilnim načinom organiziranosti lahko motivirajo zaposlene in spodbudijo njihovo delovanje s pridobivanjem konkurenčne prednosti (Černetič, 2007, str. 256). Zaposleni v takšnih podjetjih so bolj predani, kreativni, inovativni, produktivni in učinkoviti. Prav tako se v takšnih organizacijah izboljša kakovost delovnega okolja, okrepi se konkurenčna sposobnost podjetja in poveča kakovost storitev (Šarotar Žižek & Veingerl Čič, b. d.).

Kot najpomembnejše vidike za spodbujanje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije Trevnova (1998, str. 131) uvršča: zadovoljstvo pri delu, vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela, obogatitev dela, soupravljalni delovni timi, pospeševanje kreativnosti in zbiranje idej, nagrajevanje zaposlenih in pozornost do zaposlenih.

Zaposleni morajo biti motivirani, da so sploh pripravljeni delati, se učiti, inovirati, ustvarjati, se razvijati, raziskovati in rasti. Navedeno je predpogoj za doseganje ciljev vsake organizacije, ustvarjanje dodane vrednosti ter rast organizacije kot celote. Visoka

motivacija človeka izjemno okrepi, mu da zagon, voljo in moč. Takšen zaposleni pa bo dosegel celo nepričakovane rezultate (Mihalič, 2010, str. 7–8).

2.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Kot navaja Lipičnik (1998, str. 162–163) na motivacijo vplivajo številni dejavniki (slika 2).

Avtor se osredotoča na tri dejavnike, in sicer:

- individualne razlike;
- značilnosti dela;
- organizacijska praksa.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162

Menedžer mora za učinkovito delovanje premisliti, kako interaktivno delovanje omenjenih treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Prav tako se mora zavedati, da ne more nadzorovati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost delavca. Individualne razlike so značilnost vsakega posameznika. Vsak človek ima osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delo. Te lastnosti se razlikujejo od človeka do človeka, zato je na mestu vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar in zavračajo z delom, da bi prejeli višjo plačo, druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da ne bi tvegali brezposelnosti. Tretji so pripravljene sprejeti izzive, ki jih pripeljejo na rob zmogljivosti. Lastnosti dela so dimenzije dela, ki

določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določajo avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti. Prav tako te značilnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih in merila, katerih delavec naloge opravi od začetna do konca. V sled temu nekatera dela bolj cenijo po določenih značilnostih in obratno. Tretji dejavnik, ki ga navaja Lipičnik, je organizacijska praksa. To je skupek pravil, splošne politike, menedžerske prakse in sistema nagrajevanja. Politika definira ugodnosti, z nagradami pa definiramo razne bonitete in provizije. Slednje lahko privlači nove delavce in starejšim preprečuje, da bi zapustili organizacijo. Nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, lahko motivirajo zaposlene, še doda avtor.

Pri delu z ljudmi morajo menedžerji misliti na vse tri dejavnike in razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko na zaposlenega deluje kot motivator ali demotivator, še poudari Lipičnik (1998).

Lipičnik (1993, str. 46–49) razmišlja, da nemotivirani delavci zaman poskušajo motivirati druge, zato se moramo za doseganje motivacijskih učinkov najprej vprašati po svoji motivaciji. Kot dejavnike motiviranja navaja:

- koristnost dela: delavec je za svoje delo zavzet, če vidi, da njegov proizvod komu koristi oziroma je njegovo delo pomembno;
- poznavanje cilja: če delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela, zato mora biti cilj njegovega dela čim bližji, jasno in konkretno opredeljen;
- poznavanje rezultatov svojega dela: dejstvo je, da delavci, ki so obveščeni o tem, kako so s svojim delom prispevali k postavljenim ciljem, so bolj zavzeti;
- delovne razmere: slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo, še slabši učinek imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere;
- pohvala in graja: glede na preizkuse oba dejavnika pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši, omenjeno pa ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in vseh zaposlenih;
- navodila za delo: pomembno je, da vodja ve, kaj hoče in zna dajati jasna navodila za delo, saj največkrat dosežemo ustrezno odzivanje delavcev že s slednjimi;

- tekmovanje: že tekmovanje s samim seboj rezultira v izredno velikih učinkih, še posebno so ti učinki veliki, če tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če so tekmovalci dovolj enakih zmožnosti. V primeru, da tekmovalec nima resnega tekmeca ali če so posledice zmage neobčutne storilnost, ne raste;
- sodelovanje: je zelo dober mehanizem za dvigovanje storilnosti celih skupin ljudi, ne le enega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla;
- ustvarjanje problemov: problem je stanje, ki človeka sili v akcijo. Probleme je treba ustvarjati z vprašanji in ne z ukazom. Pri tem načinu motiviranja morajo vodje paziti, da ustvarijo probleme, katerih rešitev je resnično potrebna;
- plača: ne spada med dejavnike motivacije, ampak dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Ker si človek z denarjem kupi marsikatero stvar in tako zadovolji določene motive, je plača posredno sredstvo za zadovoljevanje motivov. Z različnimi načini plačevanja delavcev iz njih izvabimo različne aktivnosti. Prevladujeta dva sistema: plačevanje po času in plačevanje po učinku. Poznamo pa še druge sisteme, kot so plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznikov, odvisno od doseženega dobička in tako naprej.

Čeč meni, da dviganje ravni motivacije in njeno ohranjanje bistveno prispevata k vzdrževanju visoke stopnje produktivnosti. Kot motivacijske dejavnike navaja:

- zavzetost zaposlenih: se nanaša na zaposlene, ki so pripravljeni narediti več, kot se od njih pričakuje ter so proaktivni, motivirani in predani organizaciji. Zavzetost lahko opredelimo kot pozitivno čustveno stanje, ki ga določajo energija, vključenost, predanost in učinkovitost;
- krepitev vloge zaposlenih v organizaciji: je ključni motivacijski prijem, ki okrepi pripadnost organizaciji in njenim ciljem, saj izboljša motivacijo, produktivnost, predanost in pripadnost zaposlenih. Kot uspešen pristop se izkaže participativnost, kjer vodilni upoštevajo perspektivo vsakega posameznika ob hkratnem pravičnem nagrajevanju individualne uspešnosti;
- pozitivnost ustreznega sistema nagrajevanja: omenjeni sistem močno vpliva na motiviranost zaposlenih, če je ustrezen, zmanjšuje fluktuacijo in izboljšuje

zadovoljstvo pri delu in produktivnost. Sistem nagrajevanja mora biti ustrezno zastavljen, in sicer v smislu ustreznih plačnih razmerij med različnimi profili zaposlenih in stimulatивно naravnano med fiksnim in fleksibilnim delom plače. K nagrajevanju uvrščamo tudi različne ugodnosti, kot so plačane nadure, možnost dela od doma, letni dopust in možnost občasnega predčasnega odhoda z delovnega mesta;

- pozitivno delovno okolje: je predpogoj za srečnost na delovnem mestu, saj krepi zavzetost, pripadnost zaposlenih in njihovo pripravljenost za kar največje prispevanje k uspešnosti organizacije. Pozitivno delovno okolje zagotavljamo s konstantnim postavljanjem ciljev, podajanjem povratnih informacij o uspešnosti izvajanja delovnih nalog, spodbujanjem podrejenih, podporo in mentorstvom ter dostopnostjo kakovostnih virov.

Našteti dejavniki se med seboj prepletajo, zato s krepitvijo enega od njih blagodejno vplivamo na vse druge (Čeč, 2018).

2.3 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije zasledimo že v besedilih grških mislecev, takšne, kot jih obravnavamo danes, pa so začele nastajati v tridesetih letih 20. stoletja. Vsaka teorija skuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročajo. Teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske, teorije osredotočene na »kako« motivirati vedenje pa procesne motivacijske teorije (Černetič, 2007).

V skupino vsebinskih motivacijskih teorij uvrščamo:

- teorijo potreb Abrahama Maslowa;
- dvofaktorsko motivacijsko teorijo Fredericka Herzberga;
- Adelfererjevo motivacijsko teorijo ERG;
- McClellandovo teorijo potreb po dosežkih.

V skupino procesnih motivacijskih teorij uvrščamo:

- Skinnerjevo teorijo okrepitve;
- Vroomovo motivacijsko teorijo pričakovanja;
- Adamsovo teorijo pravičnosti (enakosti);
- teorijo oblikovanja ciljev (Locke in Latham).

V skupino drugih in novejših motivacijskih teorij uvrščamo:

- Froomovo motivacijsko teorijo;
- teorijo ekonomske motivacije;
- teorijo samoodločanja;
- McGregorjevo teorijo (X, Y);
- Hackman-Oldamov motivacijski model;
- Glasserjeva motivacijska teorija – teorija izbire;
- Novi model motiviranja.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili prej omenjene najbolj značilne in v različni literaturi najpogosteje predstavljene motivacijske teorije.

2.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb in določajo potrebe, ki motivirajo posameznika in pojasnjujejo ravnanje posameznika (Brejc, 2000). V nadaljevanju bomo predstavili posamezne vsebinske motivacijske teorije.

Teorijo potreb Abrahama Maslowa

Med najbolj znanimi motivacijskimi teorijami je vsekakor teorija potreb, ki jo je razvil Abraham Maslow. Avtor je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Človek naj bi najprej zadovoljil primarne biološke motive, ki mu omogočajo preživeti in kot zadnjo željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih zmožnosti imenovano želja po samopotrjevanju (Lipičnik, 1993).

Maslow je tako potrebe razdelil hierarhično na pet stopenj (Treven, 1998, str. 114–115):

1. fiziološke potrebe: so potrebe, ki so v človeku prisotne od rojstva. Ko jih posameznik zadovolji, z njimi ni več motiviran;
2. potrebe po varnosti: so potrebe človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin potrebnih za njegovo preživetje. Ko so te potrebe zadovoljene, človeka ne motivirajo več;
3. socialne potrebe: so povezane z željo človeka po ljubezni, pripadnosti in interakciji z drugimi;
4. potrebe po spoštovanju: uvrščamo jih med višje potrebe. Sem spadajo potreba po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Nanašajo se na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Z zadovoljeno potrebo po spoštovanju se človeku poveča zaupanje v lastne sposobnosti, nasprotno pa se pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti;
5. potrebe po samouresničevanju: je najvišja raven potreb, ki odseva človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samouresničitve, so sposobni razviti in uporabljati vse svoje sposobnosti.

Uhan (2000) navaja, da »po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina:

- potreba je že zadovoljena ali
- potreba še ni aktivirana.«

Opisana motivacijska teorija je za menedžerje uporabna, saj lahko vodilni na osnovi te teorije ugotovijo, kaj ljudi v določenem času motivira in na kaj so tisti trenutek najbolj občutljivi. Na podlagi ugotovitev lahko določijo instrumente, ki bodo vplivali na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998).

Dvofaktorska motivacijska teorija Fredericka Herzberga

Kot navaja Svetlik (v Možina, 1998, str. 152–153) je Herzberg na podlagi raziskav ugotovil, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki zaposlenim povzročajo največje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu. Največje zadovoljstvo povzročajo

tako imenovani notranji dejavniki, ki dajejo delu vrednost že sami po sebi. Ti so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast. Največje nezadovoljstvo povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov: ustrezne politike in upravljanje v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov z nadrejenimi, dobrih delovnih razmer, ustrezne plače in dobrih odnosov s sodelavci. Na podlagi ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva. Prve je tako imenoval motivatorji, druge pa higieniki (Svetlik v Svetlik & Zupan, 2009, str. 342).

Černetič (2007, str. 226) opredeljuje, da so higieniki dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Ti dejavniki nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Ti dejavniki neposredno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu.

Adelfererjeva motivacijska teorija ERG

Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da je treba razlikovati med potrebami nižjih in višjih ravni. Tako je določil tri skupine temeljnih potreb (Treven, 1998, str. 118–119):

- potrebe po obstoju (angl. existence): sem spadajo potrebe, ki jih je Maslow opredelil kot fiziološke in potrebe po varnosti;

- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (angl. relatedness): potrebe povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov, te ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in potrebam po spoštovanju;
- potrebe po razvoju (angl. growth): odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju, vključujejo notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju in človekove potrebe po samouresničevanju.

Teorija ERG ne predvideva tako stroge hierarhije pri zadovoljevanju potreb kot Maslowa. Pri ERG teoriji lahko posameznik stremi k osebemu razvoju ne glede na zadovoljene potrebe po obstoju ali potrebe po povezovanju z drugimi. Prav tako dopušča, da se vse tri skupine pojavijo hkrati. Navedena teorija upošteva tudi individualne razlike med ljudmi in da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in družinske vezi (Treven, 1998).

McClellandova teorija potreb po dosežkih

McClelland je v svoji teoriji potreb po dosežkih ugotovil, da so potrebe posameznika individualne in se čez čas spreminjajo in oblikujejo na podlagi življenjskih izkušenj. Teorijo je zasnoval na podlagi treh temeljnih potreb: potreba po dosežkih (angl. need for achievement), potreba po tesnem sodelovanju (angl. need for affiliation), potreba po moči (angl. need for power). Motivacija in učinkovitost posameznika je odvisna od navedenih treh potreb. McClellandovo motivacijsko teorijo zato imenujemo tudi »teorija treh potreb« ali »teorija naučenih potreb« (NetMBA Business Knowledge Center, b. d.).

Rozman in Kovač (2012, str. 416–417) menita, da v ljudeh obstajajo različne kombinacije teh potreb, a da posamezna prevladuje. Zaposleni s potrebo po dosežkih želijo biti učinkoviti in doseči več kot drugi. Postavljajo si zahtevne cilje, pri katerih obstaja velika verjetnost, da jih bodo dosegli. Zaposleni s potrebo po tesnem sodelovanju želijo biti sprejeti pri drugih, veliko jim pomeni tudi sodelovanje in prijateljstvo. Zaposleni iz zadnje skupine si želijo moč, vpliv na dogajanje in na podrejene.

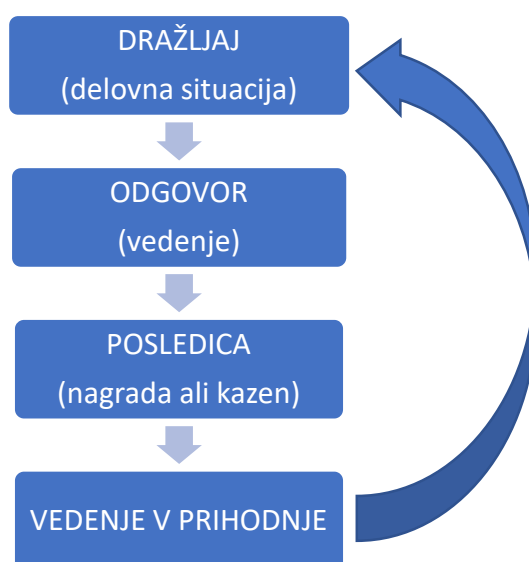
2.3.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije skušajo razložiti, kako izzovemo, usmerjamo, vzdržujemo in prekinemo določen način delovanja iz vedenja posameznika. Ukvarjajo se z reševanjem vprašanja, kako se pojavi sprememba v vedenju ljudi in z razlago poudarjajo tiste dejavnike, ki povzročajo spremembo vedenja. Iščejo torej odgovor na vprašanje o spodbujanju, usmerjanju in vzdrževanju vedenja. Poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za določeno vedenje, ki pa naj izhaja iz njegovih lastnih ciljev (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2011). Nekaj najbolj značilnih procesnih motivacijskih teorij bomo predstavili v nadaljevanju.

Skinnerjeva teorija okrepitve

To teorijo je razvil znani psiholog B. F. Skinner in temelji na ideji, kako z nagrado in kaznijo spreminjati človekovo vedenje. Kot navaja Lipičnik (Lipičnik, 1998, str. 176–177) morajo zaposleni med številnimi odločitvami sprejeti prave. Zaposleni se bodo torej naučili sprejemati prave odločitve, če bodo te nagrajene, prav tako bodo odločitve, ki so nezaželene ali odločitve, ki niso nagrajene ali celo kaznovane, hitro opuščali (slika 3).

Slika 3: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1998, str. 176

Poznamo več načinov, s katerimi lahko spremenimo vedenje, z njimi vedenje okrepimo ali povzročimo njegovo opustitev. Med te dejavnike spadata predvsem pozitivna okrepitev in izogibanje. Če želimo določeno neželeno vedenje zmanjšati ali odpraviti pa uporabimo kazen in ugašanje. S tehniko pozitivne okrepitve skušamo doseči ponavljanje zaželenega vedenja. Kadar se moramo spopasti z nezaželenim vedenjem, uporabimo kaznovanje in tako z neprijetnimi posledicami zaposlene odvrnemo od nezaželenega vedenja. To vrsto okrepitve uporabimo, kadar želimo disciplinirati nedisciplinirane delavce. Ugašanje vedenja se pojavi takrat, ko nismo uporabili niti nagrade, kazni ali druge pozitivne okrepitve. Pri tem načinu določeno vedenje preprosto prezremo in zaradi tega lahko ugasne (Lipičnik, 1998).

Vroomova motivacijska teorija pričakovanja

Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje združbe. Motivacijska teorija je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v njej delajo. Podjetje si zastavi cilje, kot sta visoka produktivnost in nizki stroški. Z uresničitvijo teh ciljev lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot sta višji zaslužek in boljše delovne razmere. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegli svoje cilje le v primeru, da nimajo enostavnejše možnosti za izvedbo individualnih ciljev (Uhan, 2000, str. 26).

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme: valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Valenca ima lahko različno vrednost in lahko se spreminja. Pozitivna valenca pomeni, da posameznika cilji privlačijo, negativna valenca pomeni, da se hoče oseba cilju izogniti. V primeru ničelne vrednosti valence je oseba ravnodušna do cilja. Instrumentalnost Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Nastane, kadar je posameznik prepričan, da mora doseči določen cilj zato, da bi lahko dosegel drugega zanj pomembnejšega. Poglavitni pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167–168).

Prvi model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence, vseh drugih ciljev in opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. To pomeni, da je določen cilj za posameznika sam po sebi privlačen, vendar je njegova vrednost od tega, kako mu ta cilj omogoča doseči drugi cilj. Drugi model pojasnjuje vedenje, ki ga posameznik izbere. Posameznik izbira in se odloča za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo vedenje pripeljalo do želenega cilja (instrumentalnost) (Lipičnik, 1998).

Adamsova teorija pravičnosti (enakosti)

Razvil jo je John Stacy Adams in temelji na »pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali kateri drugi« (Treven, 1998, str. 124). Zaposleni primerjajo vloženo znanje, odgovornost, napor s plačilom oziroma s tem, kar dobijo za opravljeno delo drugi. Svoj vložek in rezultat primerjajo z enakim odnosom pri sodelavcih (Williams, 2009).

Daft (2010, str. 514) navaja, da se delavci, plačani po času, ki dobijo za enako delo različno plačilo, podobno odzivajo. Preveč nagrajeni delavci povečajo količino dela, premalo nagrajeni pa jo znižajo, kot da bi želeli vzpostaviti enakost med delom in plačilom. Ko gre za delo po učinku, preveč nagrajeni delavci ne povečajo količine dela, ampak kakovost dela. Premalo nagrajeni zaposleni v zadnjem primeru pa povečajo količino dela, da bi dobili večje plačilo in zmanjšajo kakovost dela.

Zaposleni so motivirani, če menijo, da je nagrajevanje pravično in če se sprejeta pravila in procesi nagrajevanja izvajajo dosledno (Rozman & Kovač, 2012).

Teorijo oblikovanja ciljev (Locke in Latham)

Teorija temelji na preučevanju vpliva ciljev na delovno uspešnost in učinkovitost posameznika. Locke meni, da postavljeni cilj sproži pri posamezniku notranjo napetost, ki traja toliko časa, dokler cilj ni dosežen (Staehle, 1999). Vse do uresničitve cilja deluje na posameznika sila, ki je sorazmerna od vrste cilja – višji kot je zastavljen cilj, večja je

motivacijska sila. Seveda ob predpostavki, da se posameznik s postavljenim ciljem strinja (Rozman & Kovač, 2012).

Lipičnik (1998) še poudarja, da naj bi človek lažje in bolje dosegal cilje, ki si jih postavi sam, prezahtevnim ciljem pa se izogiba. Zato je zelo pomembna udeležba delavcev pri postavljanju ciljev. Končna posledica tega procesa je, da bodo zaposleni hoteli doseči cilje in si jih v prihodnje postavljali vse višje.

2.3.3 Druge motivacijske teorije

Froomova motivacijska teorija

Froom se je v svoji motivacijski teoriji ukvarjal z vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Froom govori o razliki med dvema temeljnima življenjskima usmeritvama. Ena označuje usmeritev k »imeti«, značilna za posameznike, ki jim je vredno le to, kar lahko ocenjujejo s stališča lastnine. Druga usmeritev označuje »biti« neodtujena udeležba v življenju, ki ceni stvari, naravo, ljudi in samega sebe (Kobal Grum & Musek, 2009). Lipičnik (1993) je povzel, da so prvi usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili in dosegli ugled v družbi. »Imeti« in »biti« sta tako dve skrajnosti na isti lestvici, ki se ne izključujeta. Nekateri ljudje se bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna pri motivaciji zaposlenih. Ljudi, ki se nagibajo k »imeti« lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, tiste, ki jim je bližje »biti«, pa jih k sodelovanju lažje pripravimo z nematerialnimi sredstvi.

McGregorjeva teorija (X, Y)

McGregor je ločil teorijo X in Y, ki sta razmejili tradicionalne avtokratske domneve o ljudeh (teorija X) z domnevami, ki so temeljile na preučevanju dejanskega vedenja ljudi (teorija Y), kar predstavlja tabela 5 (Svetlik et al., 2009).

Tabela 5: McGregorjeva teorija (X, Y)

Teorija X	Teorija Y
<ul style="list-style-type: none"> • Večina ljudi ima odpor do dela. • Večina ljudi nima ambicij, ne želi odgovornosti in potrebuje stalno usmerjanje. • Pri reševanju problemov je večina ljudi neustvarjalna. • Motivacija se pokaže le pri zadovoljevanju fizioloških potreb in potreb po varnosti. • Za doseganje ciljev moramo ljudi nadzirati in jih prisiliti k izpolnjevanju nalog. 	<ul style="list-style-type: none"> • V ugodnih pogojih je delo za človeka naravno, tako kot igra. • Samonadzorovanje je neločljivo povezano z doseganjem ciljev podjetja. • Večina ljudi je sposobna ustvarjalno reševati probleme. • Motivacija se pokaže tudi pri zadovoljevanju potreb po druženju, samozavesti in samouresničevanju. • Ljudje se lahko sami usmerjajo in so ustvarjalni pri delu, če so pravilno motivirani.

Vir: Svetlik et al., 2009, str. 41

McGregor (1960) je menil, da je način vodenja in dela z ljudmi odvisen od tega, kakšne domneve o ljudeh imajo vodilni v podjetjih, kar po njegovem mnenju pomeni, da menedžerska filozofija usmerja njihove odločitve in delo. V času nastanka teorije naj bi pri vodilnih prevladovala teorija X, zaradi česar so uporabljali avtokratski stil vodenja. Avtor je bil prepričan, da je tak pristop zastarel, ker ne upošteva, da je večini ljudi bližja teorija Y. Opozarja tudi na to, da so zaradi različnosti ljudi nekateri bližje teoriji X, hkrati pa imajo tudi nekaj značilnosti teorije Y. Vodilni morajo biti zato seznanjeni s številnimi pristopi motiviranja zaposlenih in sposobni prostega prehajanja znotraj njih. Z uporabo teorije Y bi lahko menedžerji pri zaposlenih dosegli boljši izkoristek njihovega znanja in ustvarjalnosti ter posledično povečali uspešnost podjetja. Teorija Y je postala zelo popularna v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in močno vplivala na nove metode in načine dela.

Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so tiste, ki spodbujajo oziroma motivirajo posameznika, da opravi dejanja, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo. Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da posamezna oblika nagrade deluje spodbudno, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Od trenutka, ko postane določena oblika delitve ustaljena in jo zaposleni sprejemajo kot dejstvo, izostane tudi motivacijska vrednost.

Ugotovljeno je, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude na zaposlenega deluje najmočneje. Ekonomska motivacija ne deluje na vse zaposlene enako. Delavci z nižjimi dohodki, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo, kot delavci z zasluži, ki ne ogrožajo njihove eksistence. Teorija ekonomske motivacije je potemtakem najbolj ustrezna za motiviranje delavcev z nizkimi zasluži, mladih delavcev, ki si ustvarjajo družino in dom in tisto vrsto zaposlenih, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan, 2000, str. 22).

Teorija samoodločanja

Teorijo samoodločanja (angl. self-determination) sta razvila psihologa Deci in Ryan. V kontekstu te teorije nas motivacija spodbuja k delovanju. Teorija samoodločanja preučuje človekovo pozitivno težjo po rasti in opredeljuje tri temeljne potrebe. Te so avtonomija, kompetence in povezanost. Avtonomija je doživljanje svojega vedenja, da se odločamo prostovoljno in samozavestno ter da imamo občutek nadzora nad tem, kar počnemo. Potrebo po kompetenci avtorja razlagata doživljanje vedenja, kot da smo dobro opravili svoje delo. Povezanost pomeni potrebo po interakciji z ljudmi in skrb za dobre medsebojne odnose. Te potrebe sprožijo notranjo motivacijo, prej omenjeno človekovo težnjo po rasti. Zunanja motivacija tako sproži vedenje za pridobivanje nagrad ali doseganje zunanjih ciljev. Zunanja nagrada je oprijemljiva, kot na primer povišanje plače, notranja nagrada pa je neoprijemljiva - pohvala nadrejenega (Schulte, 2020).

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Temelji na Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji in si postavlja vprašanje, kako spremeniti lastnosti dela za dvig stopnje motivacije in zadovoljstva pri zaposlenih. Avtorja sta ponazorila tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je katera od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. Če posameznik doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi elementi vplivajo na veliko

motiviranost ljudi pri delu (Lipičnik, 1998, str. 169–170). Za doseganje visoke stopnje motivacije pa morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Černetič, 1997, str. 81):

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela;
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela;
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Glasserjeva motivacijska teorija – teorija izbire

Glasser opredeljuje, da ima vsak človek prirojenih pet osnovnih potreb: potrebo po ljubezni in pripadnosti, potrebo po moči, potrebo po svobodi, potrebo po zabavi in potrebo po preživetju. Te potrebe ljudje zadovoljujemo skozi odnose z drugimi in preko zaznav, ki nam kot posameznikom predstavljajo svet kakovosti. V svojem življenju smo mi tisti, ki izbiramo, kakšno vedenje je v dani situaciji najbolj primerno, da zadovoljimo svoje potrebe. Avtorji še poudarjajo, da je pomembno, da vsak posameznik prevzame odgovornost za svoje vedenje in se izogiba obtoževanja drugih za svoje težave (Robey, Burdenski, Britzman, Crowell & Smith Cisse, 2011). Černetič (2007, str. 236) še meni, da je naše vedenje vedno smiselno za nas, ni pa nujno, da je smiselno tudi za druge, ker vsak zadovoljuje svoje potrebe glede na svoj svet kvalitet in lastne izkušnje. Vedno izberemo tako vedenje, da bi zadovoljili svoje potrebe. Če je naše vedenje izbrano neustrezno, ne zadovoljimo potreb in pride do frustracij. Frustracijsko vedenje pa pomeni razhajanje med tistim, kar želimo, in tistim, kar imamo. Nezadovoljene potrebe so gonilo življenja, še zaključí Černetič.

Novi model motiviranja

Lawrence in Nohria (v Nohria, Groysberg & Lee, 2008, str. 78–84) sta leta 2002 v svoji knjigi predstavila novi model motiviranja, ki temelji na štirih osnovnih čustvenih potrebah: po pridobivanju, po povezovanju, po razumevanju in po obrambi. Potreba po pridobivanju se nanaša na osnovne materialne dobrine, kot so hrana, obleka, prebivališče in denar, in nematerialne dobrine, kot so potovanja in socialna druženja, ki posamezniku dvigujejo socialni status v družbi. Ob zadovoljitvi teh potreb smo zadovoljni in srečni, v nasprotnem primeru pa smo nezadovoljni z občutkom stiske. Potreba po povezovanju se definira v pozitivnih čustvih, kot so ljubezen in občutek za sočloveka. Če ta potreba ni zadovoljena, daje občutek osamljenosti in anomalije. Potreba

po razumevanju se kaže v želji po znanju. Zaposleni to potrebo zadovoljijo z nalogo, ki jim predstavlja izziv in omogoča rast in prinaša dodatna znanja. Zadovoljena potreba po obrambi posamezniku predstavlja občutek varnosti in samozavesti. Če ta potreba ni zadovoljena, vzbudi negativna čustva, kot sta strah in občutek tesnobe.

2.4 Pojav demotivacije

Dörnyei (2005) demotivacijo opredeljuje kot zunanjo silo, ki zmanjšuje ali slabi motivacijsko podlago vedenjskega namena ali namena, ki se izvaja.

Mihaličeva (2010, str. 5) meni, da je najpogostejši vzrok za nemotiviranost zaposlenih v nevednosti vodje, da je on odgovoren za motiviranje in ne zaposleni sami. V praksi naletimo na vodje, ki tarnajo, da njihovi zaposleni niso zavzeti in da jim je za delo popolnoma vseeno. Tem zaposlenim je vseeno zato, ker niso motivirani. Motivirani pa niso, ker jih nihče ni motiviral. Mihaličeva še strne, da so zaposleni odgovorni za marsikaj pri svojem delu, za njihovo motiviranost pa je odgovorno izključno vodstvo. Avtorica še ugotavlja, da je drugi najpogostejši vzrok nemotiviranosti pomanjkanje znanj in veščin motiviranja. Vodje si želijo in vedo, da morajo motivirati sodelavce, vendar ne vedo kako.

Mihaličeva (2010, str. 48) navaja, da naslednji dejavniki močno zmanjšujejo in uničujejo motivacijo, zato je dobro, da jih preprečimo ali pa sploh ne dovolimo. Ti dejavniki so:

- ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi;
- dvojna merila pri napredovanju, nagrajevanju ipd.;
- nedemokratična in hierarhična komunikacija;
- šikaniranja, ustrahovanja in izsiljevanja;
- neenake možnosti za delo, rast, razvoj in napredek;
- nepotizem in protekcionizem;
- prepuščenost samemu sebi;
- psihično in fizično nasilje na delovnem mestu;
- nizka etična merila in neprofesionalnost;
- prevelike razlike med višinami plač zaposlenih;

- previsoki kriteriji, cilji in merila;
- nestrokovnost in neusposobljenost vodij;
- slabe možnosti izobraževanja in usposabljanja;
- neuskklajenost zahtev s pričakovanji;
- neenakomerno porazdeljena obremenitev z deli;
- neprilagodljiv delovni čas;
- odsotnost podpore in pomoči;
- slabi pogoji dela in neustrezna delovna sredstva;
- zelo visoka stopnja nadzora;
- previsoka stopnja sprememb v organizaciji;
- odsotnost participacije.

Ivanuša-Bezjakova (2006, str. 92) meni, da lahko motivacijo hitro uničimo z nespretnim ravnanjem. To lahko storimo, če se ravnamo po naslednjih priporočilih:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in nadzoruj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve.

Poleg navedenih priporočil avtorica (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 92–93) navaja še naslednje demotivacijske dejavnike: nekonstruktivna kritika, prisila, pretiran nadzor, nedoslednost, zatiranje idej, diskreditiranje oseb, prezrto delo, nizke plače, premalo časa za izvajanje nalog, nerealni cilji, vzvišen odnos, nepravilno stimulatívno nagrajevanje, nepravilna komunikacija, grožnje, premalo možnosti za dodatno izobraževanje in premalo pohvale.

Izgubo motivacije občutimo kot zobobol, navaja Keenanova (1995) – ne ogroža našega življenja, nas pa izčrpava. Če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s

svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj, da spodbudimo njihovo motivacijo, še doda avtorica.

Med demotivacijske dejavnike Ivanko in Stare (2007) uvrščata tudi nepravilno vodenje ali slabo vodstvo, ki s svojimi ukrepi pogosto povzroči padec motivacije. Kot primer navajata: manipulacije vodstva, postavljanje nemogočih rokov, nespoštovanje naporov, vpletanje tehnično nesposobnega vodstva v reševanje tehničnih problemov, neupoštevanje zaposlenih pri odločitvah, ki vplivajo nanje, pretiravanje z drobnimi nagradami in stimulacijami.

Potrebno je omeniti tudi demotivatorje za obravnavane tri psihološke pogodbe. Za zaposlenega z identifikacijsko pogodbo so ključni demotivator različne sankcije, piše Mihaličeva (2007, str. 66–68). Na zaposlene s kalkulatивно psihološko pogodbo demotivacijsko delujejo poskusi vzbujanja lojalnosti do delodajalca in zadržanja zaposlenih v organizaciji z izpostavljanjem skupne zgodovine. Ko gre za zaposlene z normativnim psihološkim dogovorom, je pomembno, da se izognemo vzpostavljanjem dinamičnega okolja s hitrimi spremembami, postavljanjem vedno novih izzivov, prerazporeditev na druga delovna mesta in dodajanjem novih zadolžitvev. Kot demotivator pri omenjenih zaposlenih deluje tudi občutek, da jih organizacija ali nadrejeni ne ceni, še doda avtorica.

Če povzamemo besede Mohammadija (b. d.), lahko rečemo, da je zaposlene lažje demotivirati kot motivirati. Demotivacijske strategije niso nič drugega kot neustrezno vodene motivacijske strategije, ki prinašajo škodljive posledice.

2.5 Motivatorji značilni za posamezne psihološke pogodbe

Motiviranje zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo je najbolj zahtevno, saj mora biti to skrbno načrtovano in premišljeno, kajti v nasprotnem primeru zelo hitro dosežemo nasprotno učinke. Na zaposlene z omenjeno psihološko pogodbo ne učinkujejo klasični pristopi k motiviranju, niti najbolj pogoste oblike motivacije, kot je na primer višja plača. Zaposleni s tovrstnim psihološkim dogovorom pri delu potrebujejo redno ter intenzivno motiviranje in stimuliranje. Najbolj izrazito jih motiviramo s

pohvalami, nagradami in priznanji za njihove dosežke pri delu. Avtorica priporoča uporabo nematerialnih nagrad, kot so dobre možnosti kariernega in osebnega razvoja, intenzivno in kakovostno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, možnosti horizontalnega in vertikalnega napredovanja, dodelovanje višje stopnje odgovornosti pri delu, novi izzivi pri delu, bolj zanimivo delo in intenziven razvoj kompetenc. Ker so to navadno inovativni in samoiniciativni ljudje za izkazovanje odličnosti, potrebujejo navdih in zanos, zato nanje motivacijsko vplivajo verbalne pohvale, navduševanje in javno izpostavljanje njihovih dosežkov. Tovrstne zaposlene motivira lasten uspeh, odličnost, samopotrjevanje, stalno učenje in skupni dosežki (Mihalič, str. 66, 2007).

Motiviranje zaposlenih s kalkulatивно pogodbo je manj zahtevno od tistega z identifikacijsko. Kompleksni pristopi k motiviranju in prepogosto ter zelo sistematično motiviranje pri zaposlenih z omenjeno pogodbo nimajo pozitivnih učinkov. Takšni pristopi so zanje prej odbijajoči in lahko povzročijo obratne rezultate od želenih. Pri motiviranju zaposlenih s kalkulatивно pogodbo je treba nenehno imeti v mislih, da so v podjetju, ker se jim to splača. Ključni element motiviranja teh zaposlenih je ustrezno visoka plača. Višjo stopnjo kakovosti in kvantitete dela, odličnosti in novih odgovornosti bodo dosegali za višje plačilo. Smiselna je torej uporaba denarnih nagrad, bodisi v obliki višje osnovne plače bodisi v obliki denarnih dodatkov za uspešnost, posebnih denarnih nagrad za izjemne dosežke pri delu, bonitet in podobno. Ta skupina zaposlenih ima izrazito tržno razmišljanje, zato jih lahko motiviramo tudi z drugimi nedenarnimi koristmi, kot so omogočanje kakovostnega razvoja v organizaciji, možnostjo pridobivanja in unovčenja znanj in drugih kompetenc ter napredovanja (Mihalič, str. 67, 2007).

Skupina zaposlenih z normativno psihološko pogodbo ima zelo visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti do organizacije. Pomembna jim je socialna varnost, stabilnost delovne kariere, občutek, da jih organizacija potrebuje, varnost zaposlitve in možnost dela v organizaciji za daljše obdobje oziroma celotno delovno dobo. Našteto tovrstne zaposlene dolgoročno in kratkoročno v največji meri motivira. Vodilni morajo v tem primeru zagotoviti dolgoročno sodelovanje in obljubo tudi izpolnjevati. Poleg zagotovljene varne zaposlitve jih ob nadpovprečnih dosežkih motivira tudi izražena

pomembnost in nujnost njihovega prispevka k uspehu podjetja. Pomemben jim je občutek, da so del organizacije in da jih ta potrebuje. Visoko plačilo in različne denarne nagrade nimajo pravega učinka, saj je tem zaposlenim pomembnejša socialna varnost (Mihalič, str. 68, 2007).

3 Metode dela

3.1 Namen in cilji

Cilj diplomskega dela je ugotoviti prepoznavo in dojetanje psihološke pogodbe med zaposlenimi in opredeliti vrsto psihološke pogodbe, ki prevladuje med zaposlenimi v izbranem zavodu. Namen diplomskega dela je na podlagi obstoječega stanja sprejeti in izvesti aktivnosti, ki bodo povečale prepoznavo in pripadnost zaposlenih posamezni psihološki pogodbi in ustrezno upravljanje z njimi. To bi dosegli, če bi vodstvo izvajalo redne pogovore z zaposlenimi in izobraževanje ter ozaveščanje o bistvenih sestavinah psihološke pogodbe. Prepoznavna posameznikove psihološke pogodbe bi blagodejno vplivala na posameznikovo karierno in osebnostno rast. S tem bi dosegli krepitev medsebojnih odnosov, zadovoljstva in motiviranosti pri delu ter višjo stopnjo storilnosti.

3.2 Hipoteze

V diplomskem delu smo si postavili naslednje hipoteze:

H1: Zaposlenim v izbranem zavodu javne uprave je termin »psihološka pogodba« neznan.

H2: Mlajša generacija zaposlenih ima bolj izraženo kalkulatивно psihološko pogodbo.

H3: Zaposleni z daljšim stažem v organizaciji imajo bolj izraženo normativno psihološko pogodbo.

H4: Stopnja motiviranosti zaposlenih se razlikuje glede na obliko psihološke pogodbe.

H5: Oblika psihološke pogodbe, ki prevladuje med zaposlenimi v logističnem oddelku in v drugih oddelkih, je različna.

3.3 Vzorec

Anketo smo poslali vsem 218 zaposlenim v izbranem zavodu javne uprave na različnih delovnih mestih, z različno izobrazbo in stažem v organizaciji. Zaposlene smo opredelili po delovnih mestih na podlagi poslovnih funkcij v zavodu, in sicer: pooblaščen uradna oseba, pooblaščen uradna oseba v oddelku spremstev, strokovni delavec in administrativno tehnični delavec. Pridobljene rezultate smo primerjali z zaposlenimi v oddelku, povezanem z logistiko in preostalimi zaposlenimi. Za predstavitev splošno veljavnih ugotovitev za izbrano organizacijo smo si zastavili pravilno izpolnitev anket pri več kot 80 odstotkih vseh zaposlenih, česar nismo dosegli. Anketo, podano v elektronski obliki, je začelo reševati 117 zaposlenih, kar predstavlja 53,7 % vseh vprašanih. V celoti je anketo rešilo 100 zaposlenih, kar predstavlja 45,9 % vseh zaposlenih.

3.4 Metodologija

V teoretičnem delu diplomskega dela smo uporabili deskriptivno metodo pri študiju domače in tuje literature. S pomočjo kompilacijske metode smo povzeli opazovanja, spoznanja in stališča drugih avtorjev o preučevani temi. S komparativno metodo smo primerjali teoretična znanja z dejanskim stanjem v organizaciji in podelili predloge za izboljšanje stanja.

V raziskovalnem delu diplomskega dela smo prek spletne aplikacije 1Ka uporabili tehniko anonimnega anketiranja, s katero smo pridobili podatke za nadaljnjo analizo. Podatke smo analizirali s pomočjo opisne statistike in izdelali grafične prikaze. Določili smo najvišje vrednosti za posamezne oblike psiholoških pogodb in na podlagi rezultatov opredelili obliko psihološke pogodbe za posameznega zaposlenega in s seštevkom vseh anketiranih pridobili najbolj oziroma najmanj zastopano obliko psihološke pogodbe v organizaciji ter podatke predstavili v odstotkih. Za analizo psihološke pogodbe smo uporabili vprašalnik Mihaličeve (Mihalič, 2007), ki je v prilogi 1. Z omenjenim vprašalnikom smo merili prisotnost identifikacijske, kalkulativne in normativne pogodbe. Slednje smo v teoretičnem delu tudi podrobno predstavili. Posredno smo

preučili tudi vpliv psihološke pogodbe na motiviranost zaposlenih. Za analizo motiviranosti smo uporabili vprašalnik, oblikovan na podlagi Pogačnikove lestvice delovnih motivov (Pogačnik, 2007). Vprašalnik je sestavljen iz 12 delovnih motivov, ki smo jih s pomočjo Spearmanove korelacije analizirali v povezavi na posamezne psihološke pogodbe.

4 Rezultati in interpretacija

V tem poglavju bomo predstavili in interpretirali rezultate analiziranih anketnih vprašalnikov. Sledila bodo podpoglavja, v katerih bomo predstavili analizo demografskih podatkov, analizo vprašalnika o psihološki pogodbi in motiviranosti ter primerjavo med oddelkom logistike in ostalimi oddelki. Na koncu bomo preverili zadane hipoteze in poglavje sklenili z ugotovitvami in priporočili za prakso.

4.1 Analiza demografskih podatkov

Na izpolnitev ankete se je odzvalo 100 zaposlenih. Vprašalnik je izpolnilo 76 (76 %) oseb moškega in 24 (24 %) oseb ženskega spola. Najbolj zastopana je bila starostna skupina od 31 do 40 let, in sicer 38 oseb (38 %); sledi skupina od 41 do 50 let, 32 (32 %) oseb; v skupini nad 51 let je 21 (21 %) anketirancev in najmanj, tj. 9 (9 %) zaposlenih starih do 30 let. Največ anketiranih ima dokončano srednjo šolo, tj. 56 (56 %), sledi visoka šola ali univerzitetna izobrazba, tj. 35 (35 %) anketiranih; 6 (6 %) jih ima zaključen magisterij ali več in nihče osnovne šole ali manj. Največ, 33 (33 %) anketiranih je z delovno dobo v zavodu od 11 do 20 let; sledi 29 (29 %) zaposlenih z več kot 20 let; z delovno dobo do 5 let jih je 26 (26 %) in najmanj z delovno dobo od 6 do 10 let, le 12 (12 %) anketiranih. V anketi je najbolj zastopano delovno mesto pooblaščen uradna oseba, kar 59 (59 %) zaposlenih. Na drugem mestu je 25 (25 %) strokovnih delavcev, v skupini administrativno tehničnih delavcev je zastopanih 11 (11 %) in 5 (5 %) pooblaščenih uradnih oseb v oddelku spremstev.

4.2 Analiza vprašalnika psihološke pogodbe in motiviranosti

Kot prvo vprašanje smo anketirancem postavili, ali poznajo definicijo psihološke pogodbe. 93 (93 %) vprašanih je odgovorilo, da jim izraz ni poznan. Sedem (7 %) zaposlenih je na vprašanje odgovorilo pritrdilno. Ponudili smo jim možnost, da navedejo svojo razlago psihološke pogodbe. Pridobili smo naslednje razlage:

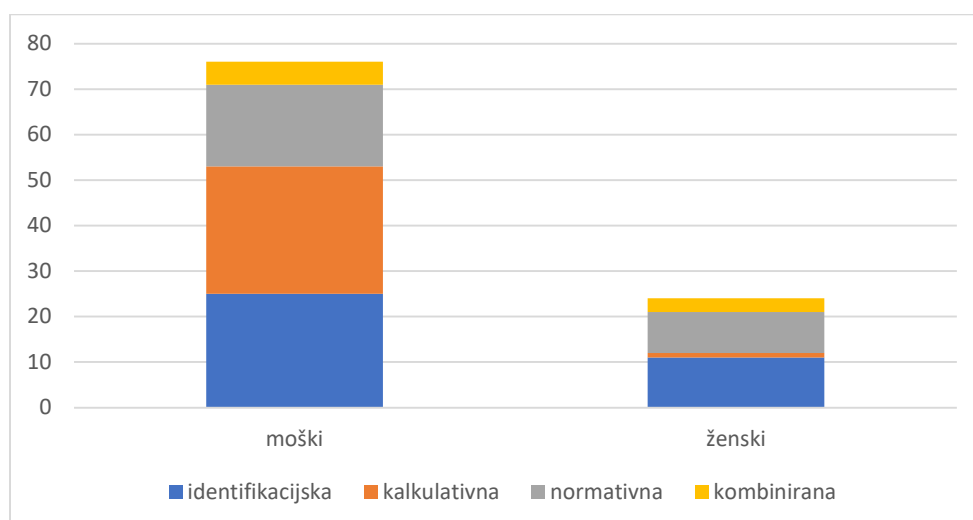
- *“pripomoček za boljše sodelovanje med zaposlenim in delodajalcem”;*

- *“medsebojno sodelovanje nadrejeni-podrejeni”;*
- *“dogovor o lojalnosti med delavcem in delojemalcem”;*
- *“medsebojni neformalni psihološki sporazum med delodajalcem in zaposlenim”;*
- *“neformalni dogovor o pričakovanjih, željah in obveznostih med delodajalcem in delojemalcem”;*
- *“neformalni dogovor oz. pričakovanja med delodajalcem in delavcem”* in
- *“neformalna pogodba, ki temelji na medsebojnem sporazumnem odnosu”.*

V nadaljnjem sklopu vprašalnika smo anketirancem ponudili 82 trditev, vezanih na različne vrste psiholoških pogodb. Anketirancem smo ponudili tri stopnje strinjanja s ponujenimi trditvami. Vsaka stopnja strinjanja predstavlja eno od psiholoških pogodb. Pri posamezniku smo vrsto psihološke pogodbe opredelili na podlagi večine zastopanih trditev, ki jo opredeljujejo.

Med moškimi anketiranci je največ, t. j. 28 kalkulativnih, nato 25 identifikacijskih in 18 normativnih psiholoških pogodb. Pet je opredeljenih tudi za kombinirano vrsto psihološke pogodbe. Med ženskami je najbolj zastopana identifikacijska pogodba, sledi ji normativna in ena kalkulativna. Tri predstavnice žensk so se opredelile za kombinirano obliko psihološke pogodbe. Rezultati so predstavljeni v grafikonu 1.

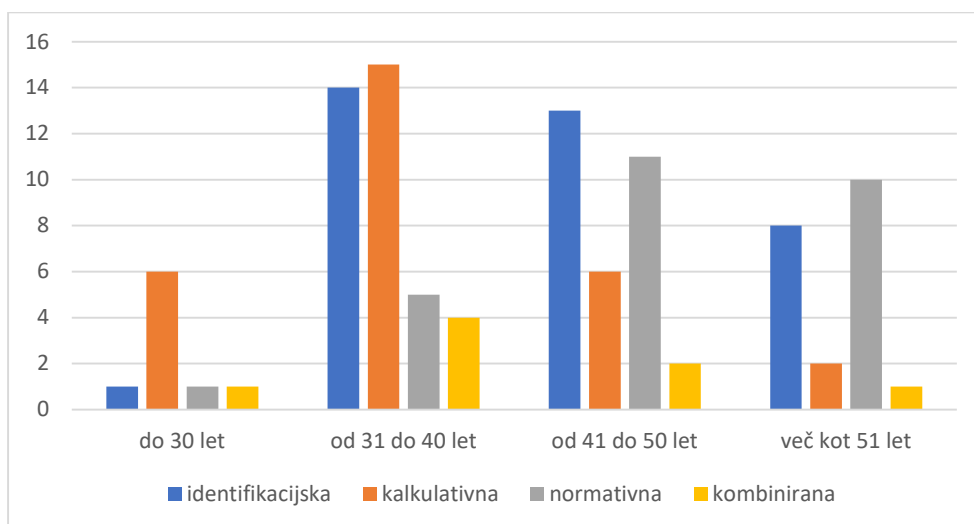
Grafikon 1: Psihološka pogodba glede na spol



Vir: Osebni vir

Iz grafikona 2 je razvidno, da je med zaposlenimi, starimi do 30 let, najbolj zastopana kalkulatívna psihološka pogodba. Zanj se je opredelilo šest zaposlenih. Za identifikacijsko in normativno sta se opredelila po en zaposleni. V tej skupini imamo tudi eno kombinirano obliko, in sicer gre za identifikacijsko-kalkulatívno vrsto psihološke pogodbe. V starostni skupini od 31 do 40 let prevladuje kalkulatívna psihološka pogodba, izražena pri 15 zaposlenih. Sledi ji identifikacijska, pri 14 in normativna pri petih zaposlenih. Tudi v tej skupini imamo kar štiri kombinirane oblike. Tri so identifikacijsko-kalkulatívne in ena kalkulatívno-normativna.

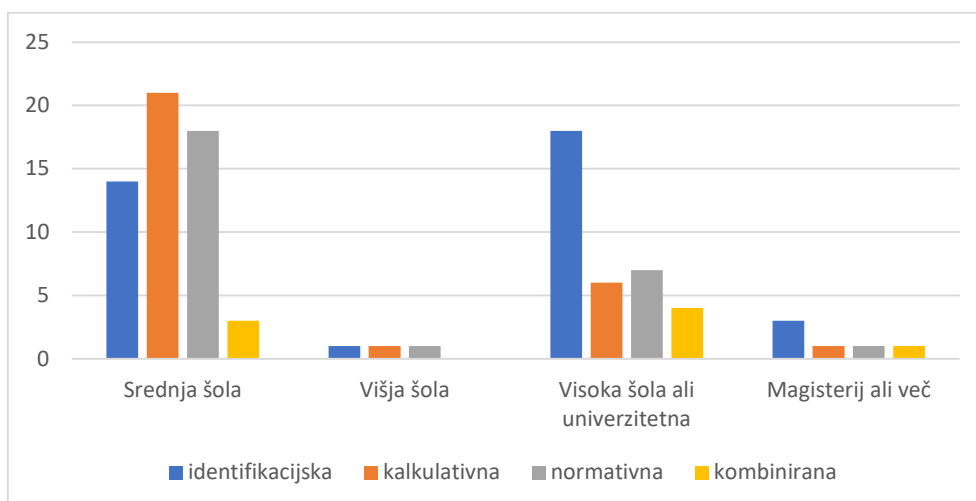
Grafikon 2: Psihološka pogodba glede na starost



Vir: Osebni vir

Med zaposlenimi (grafikon 3) s končano srednjo šolo smo zaznali 21 kalkulatívni psiholoških pogodb. Sledi 18 zaposlenih z normativno in 14 z identifikacijsko psihološko pogodbo. Pri treh zaposlenih je definirana kombinirana vrsta psihološke pogodbe. Trije zaposleni z višjo šolo so se opredelili po eden pod identifikacijsko, kalkulatívno in normativno pogodbo. Med visokošolsko in univerzitetno izobraženimi prevladuje identifikacijska psihološka pogodba. Sledi ji normativna pri sedmih predstavnikih in kalkulatívna pri šestih osebah. Kombinirana je zastopana pri štirih osebah. Med zaposlenimi s končanim magisterijem ali več so se trije opredelili pod identifikacijsko, en pod kalkulatívno in eden pod kombinirano vrsto psihološke pogodbe. Predstavnikov zaposlenih z manj kot srednješolsko izobrazbo ni.

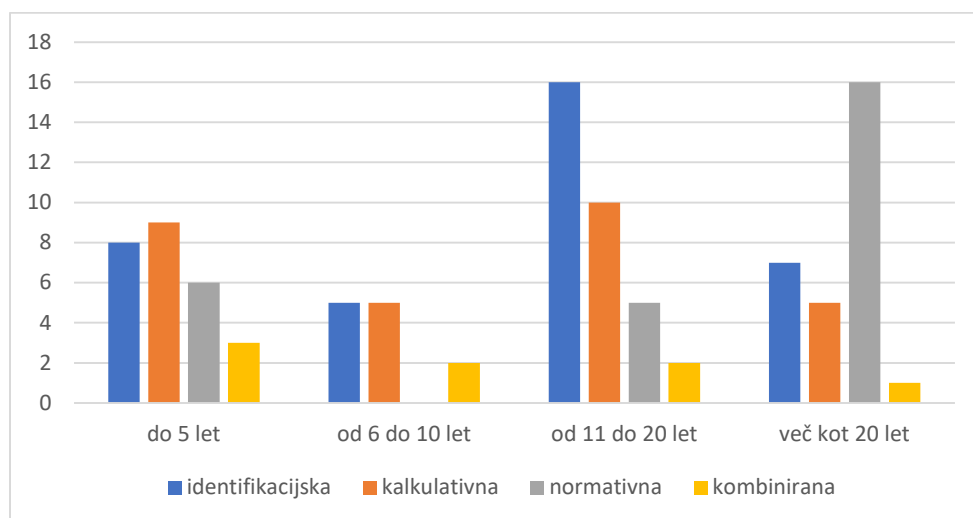
Grafikon 3: Psihološka pogodba glede na končano izobrazbo



Vir: Osebni vir

Med zaposlenimi do 5 let delovne dobe (grafikon 4) je najbolj zastopana kalkulativna pogodba, t. j. devet zaposlenih. Nato je osem identifikacijskih in šest kalkulativnih pogodb. Pri treh zaposlenih je izražena kombinirana psihološka pogodba. V skupini zaposlenih od 6 do 10 let sta izenačeno prisotni identifikacijska in kalkulativna, t. j. 5 pogodb. Zastopani sta tudi dve kombinirani psihološki pogodb. Pri zaposlenih z delovno dobo od 11 do 20 let smo zasledili 16 identifikacijskih in 10 kalkulativnih psiholoških pogodb. Pet zaposlenih ima normativno in tudi v tej skupini imamo dve kombinirani psihološki pogodb. Pri predstavnikih, ki so v zavodu zaposleni več kot 20 let, je najbolj zastopana normativna pogodba, pri 16 zaposlenih. Identifikacijskih je sedem in kalkulativnih pet. Ena pa je kombinirana.

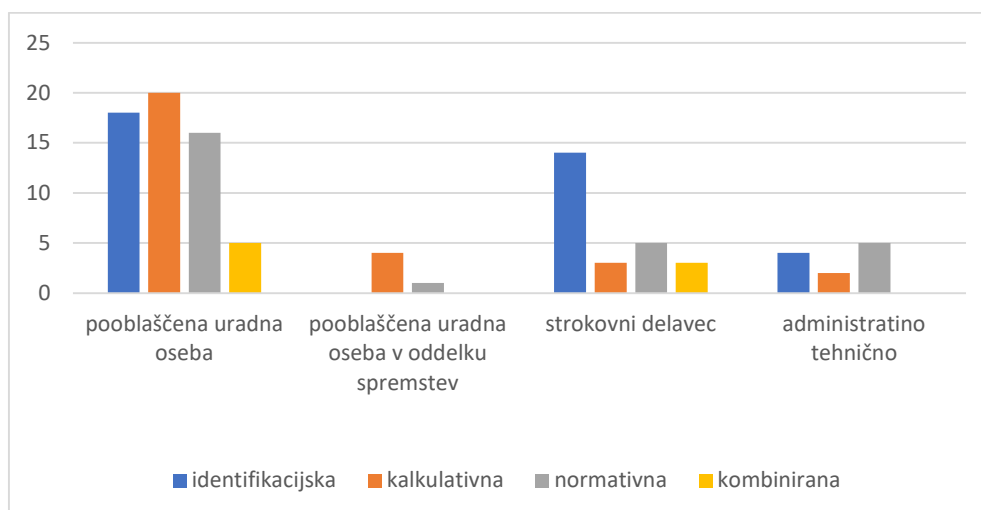
Grafikon 4: Psihološka pogodba glede na delovno dobo



Vir: Osebni vir

Iz grafikona 5 lahko razberemo, da je med pooblaščenimi uradnimi osebami najbolj zastopana kalkulativna psihološka pogodba, t. j. pri 20 anketiranih. Sledi ji identifikacijska z 18 predstavniki in normativna s 16 zaposlenimi. Pet zaposlenih se je definiralo pod kombinirano psihološko pogodbo. Tudi med pooblaščenimi uradnimi osebami v oddelku spremstev je največ kalkulativnih, t. j. štiri in ena normativna. 14 strokovnih delavcev se je opredelilo pod identifikacijsko pogodbo. V tej skupini je še pet normativnih in tri kalkulativne. Prav tako so v tej skupini zastopane tri kombinirane psihološke pogodbe. Med administrativno tehničnimi delavci prevladuje normativna psihološka pogodba, pri petih zaposlenih. Pri štirih imamo identifikacijsko in pri dveh zaposlenih kalkulativno.

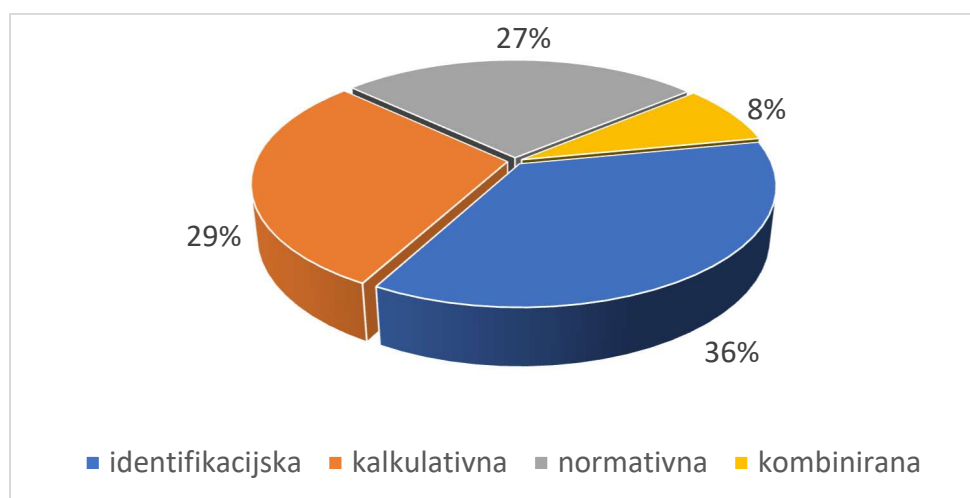
Grafikon 5: Psihološka pogodba glede na delovno mesto



Vir: Osebni vir

Kot je razvidno iz grafikona 6, je od vseh anketiranih t. j. 100 zaposlenih, najbolj zastopana identifikacijska psihološka pogodba. Zanj se je opredelilo 36 % zaposlenih. Na drugem mestu je kalkulativna. Zanj se je odločilo kar 29 % vprašanih. Normativna psihološka pogodba predstavlja 27 % zaposlenih in pri 8 % je bila zaznana kombinirana vrsta psihološke pogodbe. Zaključimo lahko, da je med zaposlenimi, ki so bili pripravljeni odgovoriti na anketni vprašalnik, najbolj zastopana identifikacijska psihološka pogodba. Ne moremo pa ugotovitev predstaviti kot splošno veljavne za vse zaposlene v organizaciji, saj je vprašalnik izpolnilo zgolj 45,9 % vseh zaposlenih.

Grafikon 6: Oblika psihološke pogodbe glede na vse zaposlene

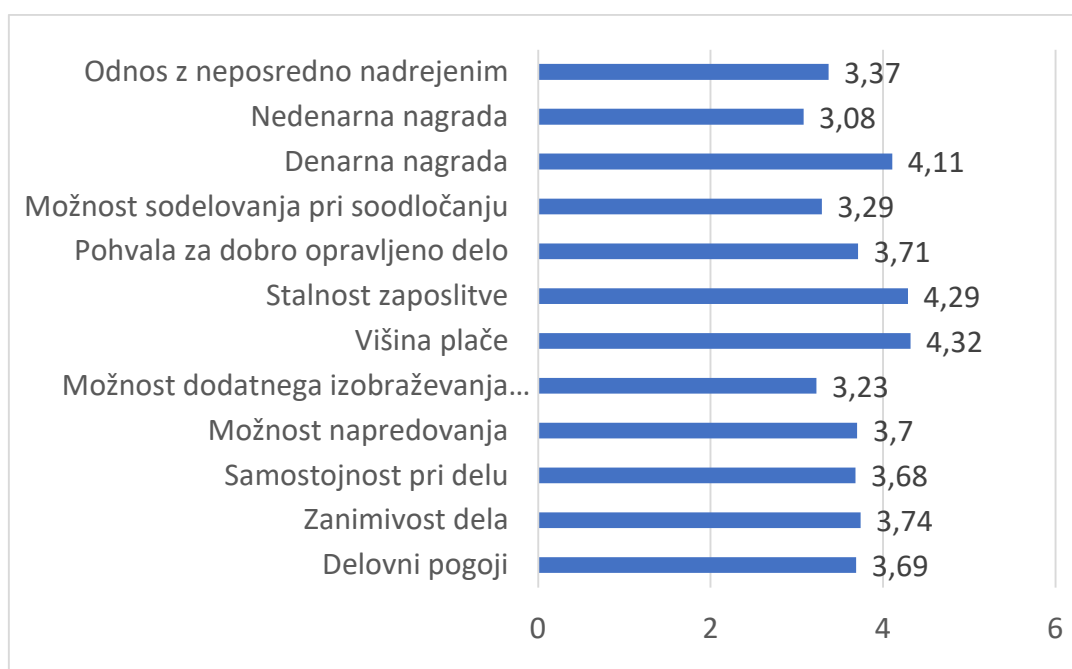


Vir: Osebni vir

Anketirance smo vprašali tudi po motivaciji pri delu. Ponudili smo jim 12 trditev, vezanih na motivacijo, oni pa so se za posamezno trditev opredelili z ocenami od 1 do 5, kaj jih najbolj oz. najmanj motivira.

Iz grafikona 7 sledi, da je pri vseh zaposlenih najvišje ocenjen motivacijski dejavnik višina plače. S povprečno vrednostjo 4,32 lahko ugotovimo, da zaposlene najbolj motivira višina plače. Naslednji najvišje ocenjeni dejavnik je stalnost zaposlitve. Zaposlene stalnost zaposlitve močno motivira, saj so temu dejavniku namenili vrednost 4,29. Kot tretji najvišje ocenjen dejavnik motivacije so denarne nagrade. Ocenjen je s povprečno vrednostjo 4,11. Sledi sklop dejavnikov zanimivost dela z vrednostjo 3,74; pohvala za dobro opravljeno delo 3,71; možnost napredovanja 3,70; delovni pogoji 3,69 in samostojnost pri delu s povprečno vrednostjo 3,68. V zadnjem sklopu si sledijo motivacijski dejavnik, odnos z neposredno nadrejenim z vrednostjo 3,37; možnost sodelovanja pri soodločanju 3,29 in možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Motivacijski dejavnik z najnižjo povprečno vrednostjo 3,08 so nedenarne nagrade. Iz tega lahko sklepamo, da zaposlene v izbranem zavodu pri delu najmanj motivirajo dobljene nedenarne nagrade.

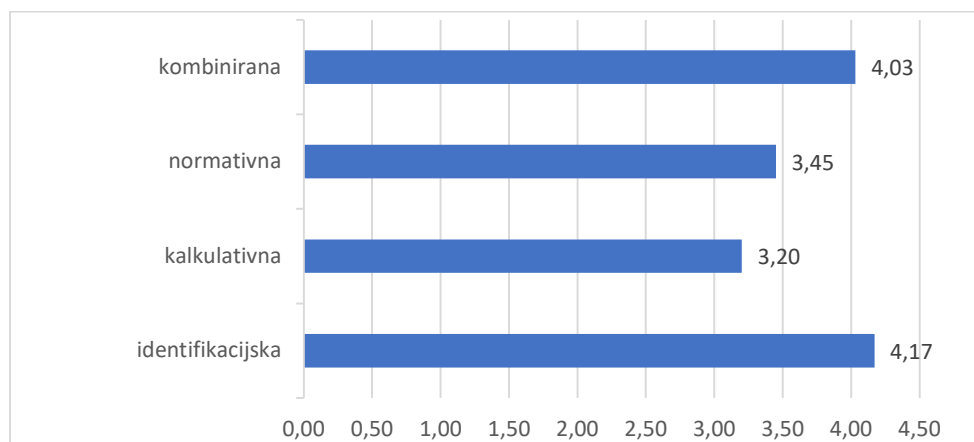
Grafikon 7: Motivacija pri delu glede na vse zaposlene



Vir: Osebni vir

Iz grafikona 8 lahko razberemo, da so najbolj motivirani pri delu zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo, saj je njihova splošna motiviranost ocenjena s povprečno vrednostjo 4,17. Zaposlene z omenjeno pogodbo najbolj motivira višina plače z vrednostjo 4,56 in stalnost zaposlitve s 4,50. Najmanj jih motivirajo nedenarne nagrade, t. j. 3,36. Pri zaposlenih z normativno psihološko pogodbo je splošna motiviranost ocenjena s povprečno vrednostjo 3,45. Ti zaposleni so odgovorili, da jih najbolj motivira stalnost zaposlitve, z vrednostjo 4,74. Najmanj jih motivirajo možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja. To trditev so ocenili z 2,37 na lestvici od 1 do 5. Zaposleni s kalkulativno psihološko pogodbo so povprečno vrednost 4,52 namenili višini plače. Najnižjo stopnjo motiviranost pri teh predstavlja odnos z neposredno nadrejenim, t. j. 2,31. Anketiranci s kombiniranimi psihološkimi pogodbami so najbolj motivirani s stalnostjo zaposlitve, t. j. 4,63. Najnižjo stopnjo motiviranosti jim predstavlja samostojnost pri delu, in sicer 3,50.

Grafikon 8: Motivacija glede na psihološko pogodbo



Vir: Osebni vir

V tabeli 6 smo s Spearmanovo korelacijo prikazali rezultate povezav med posamezno psihološko pogodbo in motivacijo. Za identifikacijsko psihološko pogodbo in motivacijo obstaja statistično pomembna povezava ($P=0,000$). Koeficient korelacije znaša $r=.607^{**}$, kar pomeni, da je povezanost pozitivna in močna. Pri kalkulativni pogodbi je $P=0,010$, kar pomeni, da lahko govorimo o statistično pomembni povezanosti. Povezanost je pozitivna in močna, koeficient korelacije znaša $r=.472$. Tudi pri normativni psihološki pogodbi lahko govorimo o statistično pomembni povezanosti ($P=0,000$). Koeficient

korelacije je $r=.706$, kar pomeni, da govorimo o pozitivni in močni povezanosti. P-vrednost pri kombinirani psihološki pogodbi je $P=0,117$. V tem primeru ne obstaja statistično značilne povezanosti. O statistični povezanosti med psihološko pogodbo in motivacijo pri zaposlenih v logističnem oddelku ne moremo govoriti, saj je P-vrednost $0,133$.

Tabela 6: Korelacija med psihološkimi pogodbami in motivacijo

<i>Psihološka pogodba</i>	<i>Motivacija</i>
<i>Identifikacijska</i>	.607**
<i>Kalkulativna</i>	.472**
<i>Normativna</i>	.706**
<i>Kombinirana</i>	.599
<i>V logističnem oddelku</i>	.763

Opomba: ** $P > 0,05$

Vir: Osebni vir

4.3 Primerjava rezultatov med oddelkom logistike in ostalimi oddelki

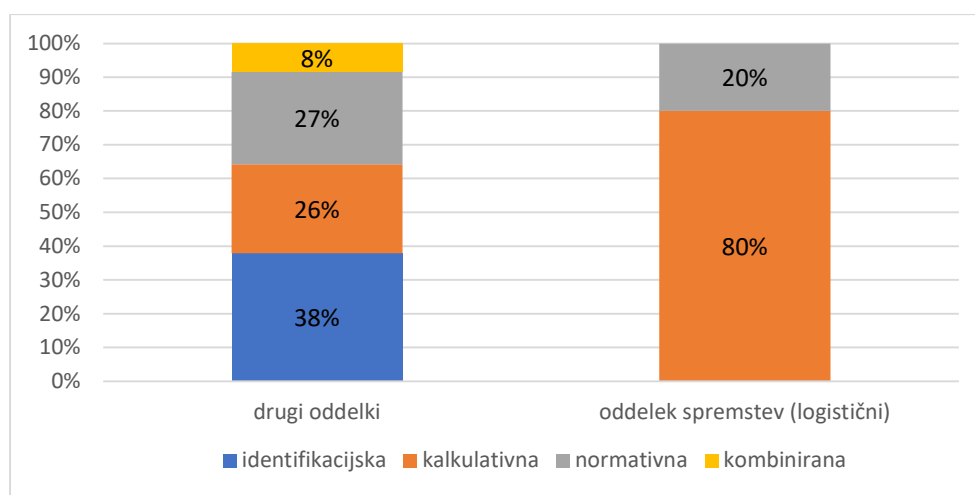
Raziskava je pokazala, da imamo v logističnem oddelku štiri zaposlene s kalkulatивно in enega z normativno psihološko pogodbo. Vsi so moškega spola s končano srednjo šolo. V logističnem oddelku je vseh zaposlenih osem oseb. Vprašalnik je izpolnilo pet zaposlenih, kar je 62,5 % odzivnost. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da med zaposlenimi v logističnem oddelku prevladuje kalkulativna pogodba, saj se je 80 % anketiranih opredelilo zanjo.

Pri 25 zaposlenih, od tega 24 moških in eni ženski iz drugih oddelkov, smo zaznali kalkulativno psihološko pogodbo. Ima jo šest zaposlenih, starih do 30 let, 12 starih od 31 do 40 let, pet starih od 41 do 50 let in dva starejša od 51 let. Z njo se je poistovetilo 17 zaposlenih s srednjo šolo, en z višjo, šest z visoko ali univerzitetno in eden s končanim magisterijem ali več. V skupini z delovno dobo do 5 let je osem omenjenih pogodb, od 6 do 10 let so štiri, od 11 do 20 let jih je osem in več kot 20 let pet. V drugih oddelkih imamo sklenjenih 26 normativnih pogodb. Od tega pri 17 osebah moškega in devetih

osebah ženskega spola. Ena oseba v starosti do 30 let, pet oseb od 31 do 40 let, 10 oseb od 41 do 50 let in 10 zaposlenih starih več kot 51 let. Normativno pogodbo ima 17 zaposlenih s končano srednješolsko, en z višješolsko, sedem z visoko ali univerzitetno izobrazbo in eden z magisterijem ali več. Raziskava je pokazala, da ima šest zaposlenih z omenjeno pogodbo do 5 let delovne dobe, pet zaposlenih od 11 do 20 let in 15 več kot 20 let delovne dobe. Med zaposlenimi v oddelku logistike ni zastopane identifikacijske in kombiniranih oblik psiholoških pogodb. V drugih oddelkih je najbolj zastopana ravno identifikacijska psihološka pogodba, t. j. pri 36 zaposlenih. Kombiniranih psiholoških pogodb imamo v drugih oddelkih osem.

V drugih oddelkih imamo pri 38 % vprašanih identifikacijsko, pri 27 % normativno, pri 26 % kalkulatивно in pri 8 % zaposlenih kombinirano obliko psihološke pogodbe. V logističnem oddelku prevladuje kalkulatívna, t. j. pri 80 % zaposlenih in pri 20 % normativna (grafikon 9).

Grafikon 9: Psihološka pogodba pri zaposlenih v logističnem in drugih oddelkih

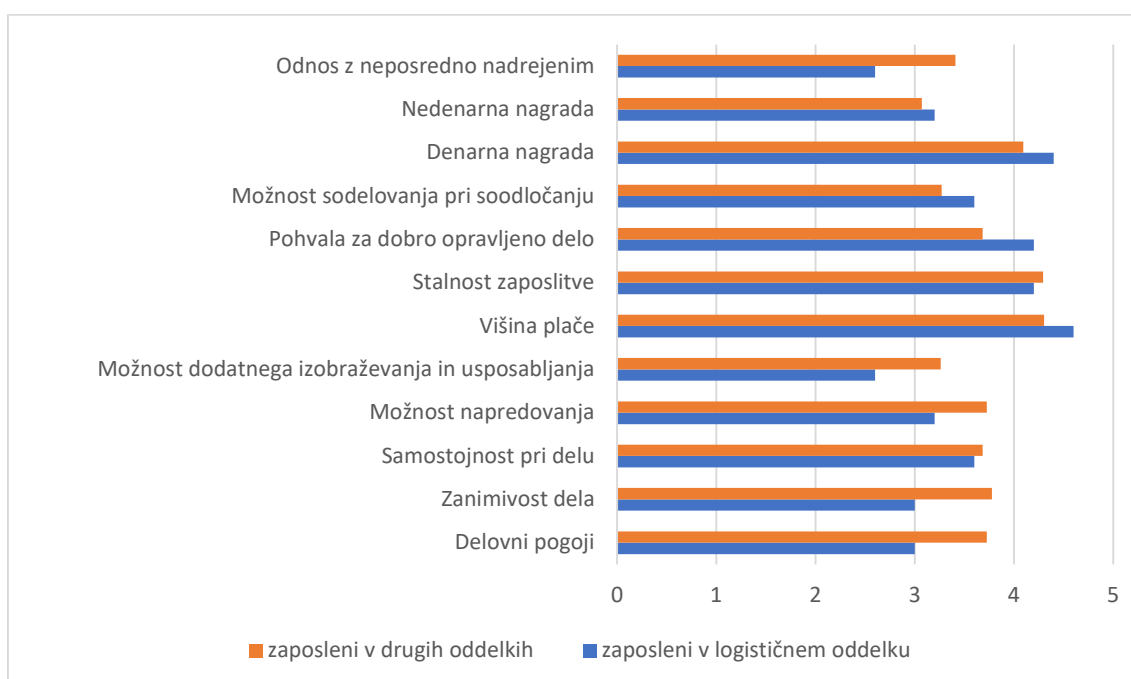


Vir: Osebni vir

Stopnja motiviranosti med zaposlenimi v logističnem oddelku je 3,52 povprečne vrednosti. Zaposleni v tem oddelku so najbolj motivirani z višino plače. Temu dejavniku so namenili 4,60 točke. Kot drugi dejavnik z najvišjimi točkami so denarne nagrade z vrednostjo 4,40. Najmanj jih motivira možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja in odnos z neposredno nadrejenim. Ta dva dejavnika so ocenili z 2,60

točke. Zaposlene v drugih oddelkih prav tako najbolj motivira višina plače, povprečna vrednost 4,31. Kot drugi dejavnik se izkazuje stalnost zaposlitve s 4,29 točke. Zaposlene v drugih oddelkih najmanj motivira možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja (3,26 točke) in nedenarne nagrade s povprečno vrednostjo 3,07. Zaključimo lahko, da je za vse zaposlene dejavnik, ki jih najbolj motivira, višina plače. Dejavnika, ki jih najmanj motivirata, sta pri zaposlenih v logističnem oddelku in drugih oddelkih različna (grafikon 10).

Grafikon 10: Primerjava dejavnikov motiviranosti med logističnim in drugimi oddelki



Vir: Osebni vir

4.4 Preverjanje hipotez

V tem poglavju bomo preverili hipoteze, ki smo si jih zastavili.

H1: Zaposlenim v izbranem zavodu javne uprave je termin »psihološka pogodba« neznan.

Omenjeno hipotezo lahko potrdimo. Za potrditev hipoteze smo potrebovali odgovor anketirancev na ponujeno vprašanje o definiciji psihološke pogodbe. Ugotovili smo, da

je samo sedem od 100 anketiranih pritrdilno odgovorilo na omenjeno vprašanje in podalo svojo razlago termina psihološka pogodba. V svojih odgovorih so povzeli bistvo opredelitve psihološke pogodbe. Preostali večini je ta termin neznan.

H2: Mlajša generacija zaposlenih ima bolj izraženo kalkulatивно psihološko pogodbo.

Podano hipotezo lahko potrdimo. V starostnem obdobju do 30 let je anketo izpolnilo 9 zaposlenih, od tega jih ima 6 izraženo kalkulatивно psihološko pogodbo. V kategorijo mlajše generacije lahko štejemo tudi zaposlene od 31 do 40 let. Vprašalnik je izpolnilo 38 zaposlenih, od tega se je 15 zaposlenih izrazilo s kalkulatивно pogodbo. Skupno je v mlajši generaciji anketo izpolnilo 37 zaposlenih, od teh je pri 21 izražena kalkulativna psihološka pogodba.

H3: Zaposleni z daljšim stažem v organizaciji imajo bolj izraženo normativno psihološko pogodbo.

Hipotezo lahko ovržemo. V skupini zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe se je, 16 od vseh, ki so anketo izpolnili, t. j. 29 zaposlenih opredelilo pod normativno pogodbo. V skupini od 11 do 20 let delovne dobe (33 anketirancev) se je za normativno psihološko pogodbo odločilo le 5. Od vseh, ki so izpolnili vprašalnik (62 anketirancev) z več kot 11 let delovne dobe, se je za normativno psihološko pogodbo odločilo le 21 zaposlenih, kar pa ne predstavlja večine.

H4: Stopnja motiviranosti zaposlenih se razlikuje glede na obliko psihološke pogodbe.

Hipotezo lahko potrdimo. Med raziskavo smo ugotovili, da imamo znotraj vsake psihološke pogodbe različno motivirane zaposlene. Najbolj motivirani so zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo, t. j. 4,17. Sledijo zaposleni s kombinirano psihološko pogodbo (4,03), z normativno (3,45) in kalkulatивно (3,20). Najmanj so motivirani zaposleni v logističnem oddelku. Povprečna vrednost pri njih znaša 2,60.

H5: Oblika psihološke pogodbe, ki prevladuje med zaposlenimi v logističnem oddelku in v drugih oddelkih, je različna.

Hipotezo lahko potrdimo. Zaposleni v logističnem oddelku imajo izraženo kalkulatивно psihološko pogodbo. Od 5 zaposlenih iz omenjenega oddelka se pri 4 izraža kalkulatívna, pri enem pa normatívna. Pri zaposlenih iz drugih oddelkov prevladuje identifikacijska psihološka pogodba. Iz drugih oddelkov je anketo izpolnilo 95 zaposlenih, od teh se pri 36 izraža identifikacijska pogodba.

4.5 Ugotovitve

S pomočjo preučene literature in analize podatkov iz vprašalnika smo prišli do zastavljenih ciljev. Z anketnim vprašalnikom smo pridobili podatke o oblikah psiholoških pogodb med zaposlenimi in dejavniki motivacije. Ugotovili smo, katera psihološka pogodba prevladuje in katere motivacijske dejavnike anketiranci zaznavajo kot ključne in manj pomembne. Opravili smo tudi primerjavo med zaposlenimi v logističnem oddelku in zaposlenimi v ostalih oddelkih. Rezultati analize so pokazali, da med zaposlenimi v izbrani organizaciji prevladuje identifikacijska psihološka pogodba. Kot druga najbolj zastopana je kalkulatívna in zadnja normatívna. Med zaposlenimi smo zaznali tudi primere kombiniranih psiholoških pogodb. Zaposleni v logističnem oddelku imajo izraženo kalkulatívno psihološko pogodbo. Najvišjo stopnjo motiviranosti smo zaznali pri zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo. Za te zaposlene je najpomembnejši motivacijski dejavnik višina plače. Najmanj jih motivirajo nederarne nagrade. Tudi zaposlene s kalkulatívno psihološko pogodbo najbolj motivira višina plače, najmanj pa odnos z neposredno nadrejenim. Zaposleni z normatívno pogodbo zaznavajo kot najpomembnejši motivacijski dejavnik stalnost zaposlitve, kot najmanj pomemben pa možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Tiste s kombiniranimi oblikami psiholoških pogodb najbolj motivira stalnost zaposlitve in najmanj samostojnost pri delu. Zaposleni v logističnem oddelku imajo najnižjo stopnjo motiviranosti za delo. Dejavnik, ki jih najbolj motivira, je višina plače, najmanj pa jih možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja ter odnos z neposredno nadrejenim.

Upravljanje s psihološkimi pogodbami je zelo pomembno z vidika delodajalca in zaposlenega. Iz vprašalnika smo namreč ugotovili, da večina zaposlenih ne pozna termina psihološka pogodba. Vodstvo se lahko osredotoči na izobraževanje zaposlenih o samih psiholoških pogodbah. To lahko stori predvsem z izvajanjem rednih letnih razgovorov. Na podlagi teh bi vodstveni delavci bolje spoznali zaposlene – njihove ambicije, želje, cilje in vrednote. Zaposleni in vodstvo bi lahko sklenila tudi pisni dogovor, v katerem bi se sporazumno dogovorila in zavezala vsebinam. Z upravljanjem s sistemom psiholoških pogodb organizacija pridobi vrednost, saj ustvari okolje dobrih medsebojnih odnosov, motiviranih in zadovoljnih ljudi in z njimi ustvari zaupanja vreden odnos. Zelo pomembno je, da vodstvo pri vsakem zaposlenem prepozna njegovo psihološko pogodbo, saj s tem lahko učinkovito, načrtovano in preiščeno pristopi k motiviranju posameznikov. Znano je namreč, da isti motivacijski dejavnik znotraj različnih psiholoških pogodb na zaposlene deluje motivacijsko ali pa ga demotivira. Zato je pomembno, da vodstvo vzpostavi okolje, kjer bo lahko zaposlene s posamezno psihološko pogodbo ustrezno motiviralo.

Zaključek

V diplomskem delu smo v teoretičnem delu preučili različno literaturo, nanašajočo se na psihološko pogodbo in motivacijo pri delu. Iz anketnega vprašalnika smo ugotovili, kakšna je splošna psihološka pogodba v obravnavani organizaciji in kateri motivacijski dejavniki prevladujejo pri zaposlenih. Zastavili smo si pet hipotez. S pomočjo pridobljenih rezultatov smo štiri potrdili in eno ovrgli.

S prvo hipotezo smo želeli preveriti, ali zaposleni poznajo termin »psihološka pogodba«. Hipotezo smo potrdili, saj je raziskava pokazala, da večina zaposlenih ne ve, kaj je psihološka pogodba. Tudi drugo hipotezo smo potrdili in s tem dokazali, da ima mlajša generacija zaposlenih izraženo kalkulativno psihološko pogodbo. Tretjo hipotezo smo ovrgli, saj se je izkazalo, da v našem primeru zaposleni z daljšim stažem v organizaciji nimajo izražene normativne psihološke pogodbe. Potrdili pa smo hipotezo, da se stopnja motiviranosti razlikuje glede na izraženo psihološko pogodbo.

V sklopu zadnje hipoteze smo preverjali, ali imajo zaposleni v logističnem in drugih oddelkih izražene različne psihološke pogodbe. Omejitev pri tej hipotezi nam je predstavljalo malo zaposlenih v logističnem oddelku. Rezultati so pokazali, da pri zaposlenih v organizaciji prevladuje identifikacijska pogodba. Pri zaposlenih v logističnem oddelku pa kalkulativna. Zaposleni v logističnem oddelku imajo praviloma večjo možnost odločanja o opravljanju nadurnega dela in plačilo tega. Ti zaposleni so zaradi njihove narave dela, kot je vsakodnevno terensko delo in prilagajanje vsakodnevnim varnostno zahtevnim situacijam, hitro odzivni in prilagodljivi na spremembe v delovnem okolju. Stremijo k temu, da so pri svojem delu strokovni in profesionalni, saj so pri vsakodnevnem delu z uporabniki njihovih storitev v stiku s pomembnimi institucijami državne uprave. S svojim delom ti zaposleni zaradi vsakodnevnih nepredvidljivih in neugodnih varnostnih situacij za njih in uporabnike prevozov sprejemajo visoko stopnjo tveganja. Ker je za delovanje zavoda pomembno učinkovito izvajanje prevoznih storitev, za njihovo delovno mesto velja, da je bolj prestižno od drugih.

Za zavod, ki izvaja logistične storitve rednih in intervencijskih prevozov, je zelo pomembno upravljanje s psihološkimi pogodbami. Zaposleni v logističnem oddelku opravljajo zelo zahtevno in za zavod ter uporabnike storitev pomembno delo. Ker zaposleni s strankami dnevno obiskujejo različne ustanove in s tem javno predstavljajo organizacijo, je ključna njihova profesionalnost in zavzetost za delo. Zato je ključno, da vodstvo z zaposlenimi opravlja redne razgovore in z njimi sklene neformalni dogovor – psihološko pogodbo. Za zaposlenega in vodstvo je pomembno, da dorečeta, kako bosta vzajemno prispevala k zagotavljanju kakovosti in kvantitete dela, profesionalni komunikaciji in primernemu medsebojnemu odnosu. Smiselno je, da zaposleni in vodstvo dorečeno tudi zapišeta in s tem ustvarita pisno psihološko pogodbo, ki jo skleneta s podpisom. S tem njuna psihološka pogodba pridobi na pomenu in veljavi. Podpisan dokument delodajalcu in zaposlenemu nalaga obveznost ter odgovornost k vzajemnemu spoštovanju in izpolnjevanju dogovorjenega.

Psihološka pogodba je orodje, ki spodbuja družbeno odgovorno delovanje in zasleduje interese vseh deležnikov. Vsak posameznik se poistoveti s svojo obliko psihološke pogodbe. Delodajalec z individualnim pristopom k motiviranju ustvari motiviranega, zadovoljnega in učinkovitega zaposlenega, ki se v organizaciji dobro počuti.

Seznam literature in virov

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 11, str. 1395-1418.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Bala, I. (2013). The Psychological contract: The changling nature of employee-employer expectations. *International journal of management and information technology*, 3 (1).
- Bass, B. M. (1996). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamich*, 24 (1), str. 19-31.
- Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2005). *Managing cahnge the role of the psychological contract*. Najdeno 5. avgusta 2022 na spletnem naslovu <http://www.compassconsult.co.uk/pdfs/resources/articles/organisations/managing-changle-the-role-of-the-psychological-contract.pdf>
- Čeč, F. (2018). *Srečnost na delovnem mestu*. Radeče: Inštitut za coaching.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality an reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, str. 52-72.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Dale, G. (2022). *The psychological contract at work: what it is and why it matters*. Najdeno 5. avgusta 2022 na spletnem naslovu <https://www.humanresourcestoday.com/psychological-contract/?open-article-id=21236398&article-title=what-is-the-psychological-contract-at-work----hr-blog&blog-domain=myhrtoolkit.com&blog-title=myhrtoolkit>

- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dörnyei, Z. (2005). *The Psychology of the Language Learner: Individual Differences in Second Language Acquisition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edwards, J. C. & Karau, S. J. (2007). Psychological contract scale. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13 (3), str. 67-81.
- Franca, V. & Jamnik, T. (2008). *Motivacija proizvodnih delavcev in vloga sveta delavcev*. Najdeno 17. aprila 2021 na spletnem naslovu <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/?Sklop=%25&besede=motivacija&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1>
- Groot, W. & Vann De Brink, H. M. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32 (5), str. 573-581.
- Handy, C. (1997). *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism – a quest for purpose in the modern world*. London: Hutchinson.
- Ivancevich, J. M., Konopakse, R. & Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
- Klenke, K. (1993). Meta analytic studies of leadership: Added insights or added paradoxes. *Current Psychology*, 12 (4), str. 326-343.
- Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Krumpačnik, N. (2017, 15. april). *Motivacija zaposlenih*. Najdeno 17. marca 2021 na spletnem naslovu <https://motiviran.si/motivacija-zaposlenih/>
- Lawrence, P. & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Lucero, M. A. & Allen, R. E. (1994). Employee Benefits: A Growing Source of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management*, 3, str. 425-446.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mejaš, S. B. (2006, december). Kako biti uspešen v odnosu do zaposlenih. *Birokrat*. Najdeno 8. maja 2021 na spletnem naslovu <http://www.andersen.si/media/katalogi/revija01.pdf>
- Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o..
- Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o..
- Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mohammadi, M. (b. d.). The Pathology of Demotivation and Amotivation in English Language Learning Context: A Case Study. *Social Research Quarterly*, 6, str. 21-34.
- Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- NetMBA Business Knowledge Center. Najdeno 8. aprila 2021 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), str. 78-84.
- Pate, J. & Malone, C. (2000). Post 'psychological contract' violation: the durability and transferability of employee perceptions. *European Journal of Industrial Training*, 2/3/4, str. 158-166.
- Pate, J., Martin, G. & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 6, str. 557-573.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Upper Saddle River.
- Robey, P., Burdinski, T. K., Britzman, M., Crowell, J. & Smith Cisse, G. (2011). Systemic Applications of Choice Theory and Reality Therapy: An Interview With Glasser Scholars. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 19 (4), str. 427-428.

- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, str. 245-259.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 3, str. 289-298.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, str. 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage: Newbury park, California.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10 (1), str. 50-59.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory, technical report*. Pittsburgh: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University.
- Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational Psychology*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
- Schulte, R. (2020, 6. maj). *What Is Self-Determination Theory (SDT) & Why Does It Matter?*. Najdeno 10. aprila 2021 na spletnem naslovu <https://www.gqrgm.com/what-is-self-determination-theory-sdt-why-does-it-matter/ter?> - GQR (gqrgm.com)
- Staehele, W. H. (1999). *Management*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Steijn, B. (2001). Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards the effects of team and non-teamwork. *New Technology, Work and Employment*, 16 (3), str. 191-203.
- Sternberg, R. J. (2005). *Reviewing scientific works in psychology*. Washington: American Psychological.
- Suazo, M. M., Martinez, P. G. & Sandoval, R. (2011). Creating Psychological and Legal Contracts Through HRM Practices: A Strength of Signals Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23 (3), str. 187-204.
- Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Šarotar Žižek, S., & Veingerl Čič, Ž. (b. d.). *Pomen motivacije, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih*. Najdeno 13. marca 2021 na spletnem naslovu http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_2dan_Razvoj_motivacije_zavzetosti_in_pripadnosti_zaposlenih.pdf
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ugovšek, V. (2016, 14. december). *Psihološka pogodba – pripomoček za oblikovanje boljšega vzajemnega med zaposlenimi in uglednim delodajalcem*. Najdeno 11. januarja 2021 na spletnem naslovu https://gea-college.si/wp-content/uploads/2017/01/Psiholo%C5%A1ka-pogodba_-_14.12.2016.doc
- Uhan, S. (1999). *Misli o motivaciji*. Najdeno na spletnem naslovu 12. aprila 2021 <https://strokovniclanki.delavskaparticipacija.com/?Sklop=%25&besede=motivacija&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1>
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase performance*. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Wong, W. (2021, 4. februar). *The psychological contract*. Najdeno 14. marca 2021 na spletnem naslovu <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employees/psychological-factsheet>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 60, str. 647-680.
- Zrim, M. (b. d.). Motivacija na delovnem mestu ter njen vpliv na zdravje in počutje zaposlenih. *HR&M*. Najdeno 15. marca 2021 na spletnem naslovu <https://www.hrm-revija.si/motivacija-na-delovnem-mestu-ter-njen-vpliv-na-zdravje-in-dobro-pocutje-zaposlenih>

- Zupan, N. (1999). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Najdeno 9. marca 2021 na spletnem naslovu <https://strokovniclanki.delavskaparticipacija.com/?Sklop=%25&besede=zupan&etnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1>
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Priloge

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vir: *Osebni vir in Mihalič, 2007, str. 36–38 in Pogačnik, 1997, str. 107*

Pozdravljeni!

Sem vaš sodelavec Alen Krajnc, trenutno pišem diplomsko delo z naslovom *Psihološka pogodba v izbranem zavodu javne uprave: primerjava med logističnim oddelkom in ostalimi oddelki*. Za uspešno izvedeno raziskavo potrebujem tudi vaše sodelovanje, zato vas prosim, da izpolnite anketo, ki je pred vami in mi s tem pomagate k zaključku omenjenega diplomskega dela.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo namenjeni izključno za potrebe diplomskega dela.

Hvala za vaš čas.

1. Obkrožite odgovor na vprašanje:

Ali poznate termin oz. definicijo psihološke pogodbe? **DA** **NE**

Če je vaš odgovor pritrdilen, napišite vašo razlago psihološke pogodbe: _____

2. V nadaljevanju vam posredujem nekaj trditev, vezanih na različne vrste psiholoških pogodb. Prosim vas, da ocenite v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjate. Ocena 3 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocena 1 pomeni, da trditev za vas sploh ne velja. Ocena 2 pomeni delno strinjanje s trditvijo.

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO PSIHOLOŠKE POGODBE	Sploh ne velja	Delno velja	Povsem velja
1. Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan ostati.	1	2	3
2. Menim, da sem samoiniciativen.	1	2	3
3. Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	1	2	3
4. Visoko plačilo za delo me močno motivira.	1	2	3
5. Stalno iščem boljše pogoje dela.	1	2	3
6. Čutim odgovornost za svoje delo.	1	2	3
7. Kompromisov ne sklepam zlahka.	1	2	3
8. Povsem sledim viziji, politiki in ciljem.	1	2	3
9. Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.	1	2	3
10. Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren sam.	1	2	3
11. Moj prispevek v organizaciji je zelo pomemben.	1	2	3
12. Na spremembe se hitro prilagajam.	1	2	3
13. Čutim določeno obligacijo do delodajalca.	1	2	3
14. Vedno si želim izboljšati svoj položaj.	1	2	3
15. Menim, da sem drzen in prodoren.	1	2	3
16. Čutim, da živim in delam z organizacijo.	1	2	3
17. Pogosto dvomim v lastne sposobnosti.	1	2	3
18. Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	1	2	3
19. Raje delam sam kot v timu ali skupini.	1	2	3
20. Cilji organizacije so tudi moji cilji.	1	2	3
21. Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.	1	2	3
22. Svojemu delodajalcu sem lojalen.	1	2	3
23. Preko del in nalog se samopotrjujem.	1	2	3
24. Zelo pomembno mi je izobraževanje.	1	2	3
25. Čutim zelo močno povezanost z organizacijo.	1	2	3

26.	Redno podajam predloge, ideje in zamisli	1	2	3
27.	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	1	2	3
28.	Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	1	2	3
29.	Problemi organizacije so moji problemi.	1	2	3
30.	Menim, da me delodajalec močno potrebuje.	1	2	3
31.	Izjemno močno si želim napredovati.	1	2	3
32.	Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.	1	2	3
33.	Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	1	2	3
34.	Menim, da sem zelo tekmovalen.	1	2	3
35.	Vedno vztrajam na poti do cilja.	1	2	3
36.	Pogosto sem preveč vztrajen.	1	2	3
37.	Težko ločim poslovno in osebno življenje.	1	2	3
38.	Stalno stremim k osebni odličnosti.	1	2	3
39.	Prestiž, slava in moč mi ne pomenita veliko.	1	2	3
40.	Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.	1	2	3
41.	Pomembno mi je unovčenje svojih znanj.	1	2	3
42.	Ponosen sem na svoje mesto v organizaciji.	1	2	3
43.	Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.	1	2	3
44.	Od delodajalca veliko pričakujem.	1	2	3
45.	Stalno me je strah, da bom naredil napako.	1	2	3
46.	Hvaležen sem za svoje delavno mesto.	1	2	3
47.	Pripravljen sem na velika vlaganja naporov.	1	2	3
48.	Službo menjam vsakih pet let.	1	2	3
49.	Konkurenčnost na trgu dela je zame odločilna.	1	2	3
50.	Povsem zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3
51.	Za organizacijo mi ni žal energije in časa.	1	2	3
52.	Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.	1	2	3
53.	Hrepenim po zunanjem priznanju za uspeh.	1	2	3

54.	Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv.	1	2	3
55.	Zaupam neposrednemu vodji.	1	2	3
56.	Organizacija mi je vedno prioriteta.	1	2	3
57.	Lojalen sem do neposrednega vodje.	1	2	3
58.	Čutim ponos ob uspehih organizacije.	1	2	3
59.	Želim si zelo hiter karierni uspeh.	1	2	3
60.	Pohvala me vedno izjemno motivira.	1	2	3
61.	V odličnih pogojih sem tudi sam odličen.	1	2	3
62.	Menim, da sem zelo ambiciozen.	1	2	3
63.	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen.	1	2	3
64.	Čutim, da mi sodelavci sledijo.	1	2	3
65.	Nadrejeni imajo name velik vpliv.	1	2	3
66.	Nikoli ne bi odšel iz organizacije.	1	2	3
67.	V odnosih s sodelavci sem nepristranski.	1	2	3
68.	Stalno učenje mi je izjemno pomembno.	1	2	3
69.	Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.	1	2	3
70.	Potrebujem vedno nove in nove izzive.	1	2	3
71.	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	1	2	3
72.	Strah me je, da bom prejel odpoved.	1	2	3
73.	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.	1	2	3
74.	Povsem zaupam v organizacijo.	1	2	3
75.	Rad imam stalne in hitre spremembe.	1	2	3
76.	Sposoben sem v trenutku oditi iz organizacije.	1	2	3
77.	Imam veliko število prostovoljnih nadur.	1	2	3
78.	Teško prenašam poraz in neuspeh.	1	2	3
79.	Strah me je zamenjati delodajalca.	1	2	3
80.	Kar je dobro za druge je dobro tudi zame.	1	2	3
81.	Zelo sem občutljiv na nepravična dejanja.	1	2	3

82. Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	1	2	3
---	---	---	---

3. V nadaljevanju vam posredujem nekaj trditev, vezanih na motivacijo pri delu. Prosim vas, da ocenite v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjate. Ocena 5 pomeni, da vas dejavnik najbolj motivira, ocena 1 pa pomeni, da vas dejavnik sploh ne motivira. Ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo motivacije.

DEJAVNIKI MOTIVIRANJA	me sploh ne motivira				me najbolj motivira
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri soodločanju	1	2	3	4	5
Denarna nagrada	1	2	3	4	5
Nedenarna nagrada	1	2	3	4	5
Odnos z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5

4. V nadaljevanju vas prosim še za nekatere demografske podatke, ki jih potrebujemo za raziskavo.

Spol:	1 moški	2 ženski
Starost:	1 do 30 let	2 od 31 do 40 let
	3 od 41 do 50 let	4 več kot 51 let
Končana izobrazba:	1 osnovna šola ali manj	2 srednja šola

	3 višja šola	4 visoka šola ali univerzitetna
	5 magisterij ali več	

Delovna doba v zavodu:	1 do 5 let	2 od 6 do 10 let
	3 od 11 do 20 let	4 več kot 20 let

Delovno mesto:	1 pooblaščen uradna oseba
	2 pooblaščen uradna oseba v oddelku spremstev
	3 strokovni delavec
	4 administrativno tehnično



Fakulteta za logistiko
(ime članice UM)

IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNEGA DELA

Ime in priimek študenta/-ke: Alen Krajnc

Študijski program: GOSPODARSKA IN TEHNIŠKA LOGISTIKA

Naslov zaključnega dela: Psihološka pogodba v izbranem zavodu javne uprave: primerjava med logističnim oddelkom in ostalimi oddelki

Mentor/-ica: Sonja Mlaker Kač

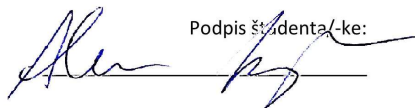
Somentor/-ica: Mateja Čuček

Podpisani/-a študent/-ka Alen Krajnc

- izjavljam, da je zaključno delo rezultat mojega samostojnega dela, ki sem ga izdelal/-a ob pomoči mentorja/-ice oz. somentorja/-ice;
- izjavljam, da sem pridobil/-a vsa potrebna soglasja za uporabo podatkov in avtorskih del v zaključnem delu in jih v zaključnem delu jasno in ustrezno označil/-a;
- na Univerzo v Mariboru neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico ponuditi zaključno delo javnosti na svetovnem spletu preko DKUM; sem seznanjen/-a, da bodo dela, deponirana/objavljena v DKUM, dostopna široki javnosti pod pogoji licence Creative Commons BY-NC-ND, kar vključuje tudi avtomatizirano indeksiranje preko spleta in obdelavo besedil za potrebe tekstovnega in podatkovnega rudarjenja in ekstrakcije znanja iz vsebin; uporabnikom se dovoli reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo;
- dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v zaključnem delu in tej izjavi, skupaj z objavo zaključnega dela.

Uveljavljam permisivnejšo obliko licence Creative Commons: CC BY 4.0
(navedite obliko)

Kraj in datum:
Celje, 26.09.2022

Podpis študenta/-ke:




Fakulteta za logistiko
(ime članice UM)

IZJAVA O ISTOVETNOSTI TISKANE IN ELEKTRONSKE OBLIKE ZAKLJUČNEGA DELA

Ime in priimek študenta/-ke: Alen Krajnc

Študijski program: GOSPODARSKA IN TEHNIŠKA LOGISTIKA

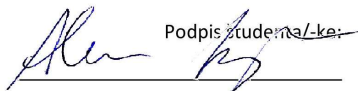
Naslov zaključnega dela: Psihološka pogodba v izbranem zavodu javne uprave: primerjava med
logističnim oddelkom in ostalimi oddelki

Mentor/-ica: Sonja Mlaker Kač

Somentor/-ica: Mateja Čuček

Podpisani/-a študent/-ka Alen Krajnc
izjavljam, da je tiskana oblika zaključnega dela istovetna elektronski obliki zaključnega dela, ki sem jo oddal/-a za objavo v DKUM.

Kraj in datum:
Celje, 26.09.2022

 Podpis študenta/-ke: