

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Polc

**Kavzalnost Likertovega četrtega sistema vodenja in prevladujoče oblike
psihološke pogodbe zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Polc

mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak
somentor: doc. dr. Damjan Lajh

**Kavzalnost Likertovega četrtega sistema vodenja in prevladujoče oblike
psihološke pogodbe zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

*Njej. Njemu.
Tebi. Njim.
Vam.*

HVALA...

*... izr. prof. dr. Vladu Miheljaku,
doc. dr. Damjanu Lajhu,
doc. dr. Simoni Kustec Lipicer*

ter

*doc. dr. Milošu Bešiću s Fakultete političnih ved Univerze v Črni gori,
doc. dr. Veselinu Pavičeviću z Ekonomske fakultete Univerze v Črni gori.*

Hvala za vse komentarje, podporo, pomoč in svobodo pri oblikovanju dela.

Kavzalnost Likertovega četrtega sistema vodenja in prevladujoče oblike psihološke pogodbe zaposlenih

Odnos med eno izmed oblik psiholoških pogodb, ki jih v literaturi opredeljuje doslej edina slovenska avtorica oblik psiholoških pogodb zaposlenih, Mihaličeva, ter participativnim sistemom učinkovitih delovnih skupin, katerega avtor je pionir modernih bihevioralnih teorij Rensis Likert, je do zdaj precej neraziskan. Delo hipotetično predpostavlja, da med tema dvema konkretnima pojavoma obstaja odnos, ki je medsebojno odvisen v smislu vplivanja pojava sistemov vodenja na pojav prevladujočih oblik psiholoških pogodb zaposlenih. V delu se torej raziskuje vpliv Likertovega četrtega sistema vodenja- participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin- na prevladujočo obliko psihološke pogodbe pri posameznih zaposlenih. V raziskavo sta bili vključeni dve skupini zaposlenih v državni upravi v Sloveniji in Črni gori, konkretnije v Sektorju za popravo krivic in za narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije ter zaposleni v kabinetu ministra za pravosodje na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore. V raziskavi, ki zajema časovno obdobje od leta 2008 do 2010, je bilo pri obeh skupinah zaposlenih skupaj opravljenih osemnajst analiz psiholoških pogodb. Opredelitvi stilov in načinov vodenja ter organizacijskih značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu v teoretičnem delu sledi definiranje termina »psihološka pogodba«, opredelitev relevance njenega koncepta, njene vloge, vsebine ter njenih razlogov za aplikacijo v praktičnem smislu. Empirični del zajema analizo vsake od skupin anketiranih posebej ter komparativni pregled obeh anketiranih skupin skupaj.

Ključne besede: menedžment človeških virov, sistemi vodenja, motivacija, psihološka pogodba.

Causality of Likert's fourth management system and the dominant form of employees' psychological contract

The relation between one of the forms of psychological contracts which are in literature so far defined by the only Slovenian author, Mihalič, and participating system of effective working groups, whose author is a pioneer of modern bihevioral theories, Rensis Likert, has so far been quite unexplored. This work hypothetically assumes that between these two specific phenomena exists a relation that is mutually dependent in terms of influencing the occurrence of management systems on the occurrence of the dominant forms of employees' psychological contracts. Therefore, this work explores the impact of Likert's fourth management system- participating system of effective working groups- on the dominant form of employees' psychological contract. The study involves two groups of employees in public administration sector in Slovenia and Montenegro. Specifically, the Sector for redressing of injustices and for national reconciliation in the Ministry of Justice of the Republic of Slovenia and the employees of the Cabinet of the Minister of justice in the Ministry of Justice of the Republic of Montenegro. In a study, covering the period from 2008 to 2010, there were eighteen contracts that were analysed in both groups of employees. The definition of styles and methods of management and organizational characteristics of individual Likert's management systems in the theoretical part leads to the definition of the term »psychological contract«, the definition of relevance of its concept, its role, content and reasons for its application in practical terms. Empirical part consists of the analysis of each group surveyed separately and of the comparative review of both groups analysed together.

Key words: human resource management, management systems, motivation, psychological contract.

KAZALO

1 UVOD	8
2 METODOLOŠKI OKVIR	10
2.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA CILJA	10
2.2 HIPOTEZA	11
2.2.1 Indikatorji za ovrednotenje hipoteze	11
2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE	13
2.4 ZGRADBA DELA	14
3 TEORETSKA IZHODIŠČA	16
3.1 O LIKERTOVIIH SISTEMIH VODENJA	16
3.1.1 Uvodoma o menedžmentu človeških virov	16
3.1.2 Stili in načini (modeli) vodenja	17
3.1.3 Likertov model participativne organizacije	18
3.1.4 Organizacijske značilnosti štirih sistemov vodenja	18
3.2 O PSIHOLOŠKI POGODBI	22
3.2.1 Opredelitve termina »psihološka pogodba« po nekaterih avtorjih	22
3.2.2 Relevantnost uporabe koncepta psiholoških pogodb	24
3.2.3 Vloga psihološke pogodbe	25
3.2.4 Razlogi za uporabo psihološke pogodbe	27
3.2.5 Vsebina psihološke pogodbe	28
3.2.6 Oblike psiholoških pogodb	29
4 ANALIZA INDIKATORJEV ZA OVREDNOTENJE HIPOTEZE	30
4.1 VZORČNA PRIMERA ZAPOSLENIH NA MINISTRSTVU ZA PRAVOSODJE REPUBLIKE SLOVENIJE IN MINISTRSTVU ZA PRAVOSODJE REPUBLIKE ČRNE GORE	30
4.1.1 Vzorčni primer zaposlenih v Sektorju za popravo krivic in narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije	30
4.1.1.1 Analiza indikatorja Likertovega participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin (analiza indikatorjev A-1- »podpirajoči« odnosi in A-2- timska oblika organizacije)	30
4.1.1.2 Analiza indikatorja A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« (Likertov participativni sistem učinkovitih delovnih skupin)	32
4.1.1.3 Analiza indikatorja B- tipa psihološke pogodbe	32

4.1.2 Vzorčni primer zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne Gore	40
4.1.2.1 Analiza indikatorja Likertovega participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin (analiza indikatorjev A-1- »podpirajoči« odnosi in A-2- timska oblika organizacije)	40
4.1.2.2 Analiza indikatorja A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« (Likertov participativni sistem učinkovitih delovnih skupin)	42
4.1.2.3 Analiza indikatorja B- tipa psihološke pogodbe	44
4.2 KOMPARATIVNI PREGLED ANALIZ INDIKATORJEV	46
4.2.1 Indikatorja A-1 in A-2	46
4.2.2 Indikator A-3	52
4.2.3 Indikator B	52
5 SKLEP	56
6 LITERATURA	61
7 PRILOGE	65
Priloga A: Primer prikaza različnosti vsebin med pogodbo o zaposlitvi in povprečno psihološko pogodbo zaposlenega	65
Priloga B: Vprašalnik za obe ciljni skupini zaposlenih	65
Priloga C: Vprašalnik z oznakami za posamezne oblike psihološke pogodbe (vprašalnik za merjenje psihološke pogodbe)	67
Priloga Č: Rezultati analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe pri obeh ciljnih skupinah	69
Priloga D: Tabela rezultatov analize indikatorja B (tip psihološke pogodbe) pri posameznih anketirancih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (izraženo v % trditvev, ki v določeni meri (ne)strinjanja anketiranca veljajo za določeno obliko psihološke pogodbe)	72
Priloga E: Oblike psiholoških pogodb pri posameznih zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije	72

KAZALO SHEMATSKIH PRIKAZOV

Shematski prikaz 2.1: Opredelitev raziskovalnega cilja dela	11
Shematski prikaz 2.2: Opredelitev indikatorjev in njihovih elementov	12
Shematski prikaz 3.1: Koncept usklajevanja med zaposlenimi in delodajalcem v okviru sklenitve in oblikovanja psihološke pogodbe	24
Shematski prikaz 3.2: Vzroki in posledice psihološke pogodbe	26

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Profil organizacijskih značilnosti po Likertu	19
Tabela 3.2: Organizacijske značilnosti različnih sistemov vodenja po navedbah Organizational development portal (2008)	21
Tabela 4.1: Podatki analize elementov indikatorjev A-1 (»podpirajoči« odnosi) in A-2 (timska oblika organizacije) pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije	30
Tabela 4.2: Primer oblike vprašalnika (s končnimi rezultati), ki ni bil dan na vpogled anketiranim	33
Tabela 4.3: Podatki analize elementov indikatorjev A-1 (»podpirajoči« odnosi) in A-2 (timska oblika organizacije) pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore	40
Tabela 4.4: Izsek realiziranih, delno realiziranih in nerealiziranih ukrepov po strateških ciljnih iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009	42

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 4.1: Delež trditvev, kjer so se anketiranci v največji meri strinjali/ delno strinjali ali se niso strinjali s trditvami, ki veljajo za določeno obliko psihološke pogodbe	34
Grafikon 4.2: Trditve, ki so v določeni meri (ne)strinjanja značilne za kalkulatívno obliko psihološke pogodbe zaposlenih	35
Grafikon 4.3: Trditve, ki so v določeni meri (ne)strinjanja značilne za identifikacijsko obliko psihološke pogodbe zaposlenih	36
Grafikon 4.4: Trditve, ki so v določeni meri (ne)strinjanja značilne za normativno obliko psihološke pogodbe zaposlenih	37
Grafikon 4.5: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (individualna analiza)	38
Grafikon 4.6: Oblika psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (individualna analiza)	39
Grafikon 4.7: Delež realiziranih, delno realiziranih in nerealiziranih ukrepov po Strateških ciljnih iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009	43
Grafikon 4.8: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore	45
Grafikon 4.9: Stopnja strinjanja s trditvijo »zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh«	46
Grafikon 4.10: Stopnja strinjanja s trditvijo »svojemu delodajalcu sem lojalen/ lojalna«	47
Grafikon 4.11: Stopnja strinjanja s trditvijo »zaupam neposrednemu vodji«	48
Grafikon 4.12: Stopnja strinjanja s trditvijo »lojalen sem do neposrednega vodje«	49
Grafikon 4.13: Stopnja strinjanja s trditvijo »v odnosih s sodelavci sem nepristranski«	50
Grafikon 4.14: Stopnja strinjanja s trditvijo »sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno«	51
Grafikon 4.15: Primerjalni pogled na prevladujočo obliko psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore	53

1 UVOD

Zakaj so ljudje zaposleni? Ali so zaposleni zaradi denarja, avtomobila, ki je v lasti podjetja in ga lahko uporabljajo, ali zaradi kakšne druge ugodnosti? Ali pa morda delavci opravljajo svoje delo v določenem podjetju zaradi dela samega in zadovoljstva, ki ga pri tem občutijo? (Treven 2001, 124). Vprašanja, katerih okvir je podoben prvotnemu oz. »krovnemu« vprašanju, ki sem si ga zastavljala v sestavku, ki je bil predstavljen že leta 2008- kakšna je motivacija zaposlenih v Sektorju za popravo krivic in za narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje, ki je bila prva ciljna skupina raziskave in, ki je bila tekom leta 2009 razširjena tudi na drugo ciljno skupino- skupino zaposlenih v kabinetu ministra na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore. Primarno področje raziskovalnega vprašanja sestavka iz leta 2008, ki je kasneje rezultiralo v oblikovanje tega dela je bilo, v katero skupino zaposlenih z različnimi oblikami psiholoških pogodb spadajo anketirani zaposleni in v kakšnem odnosu je ta faktor z načeli participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin, kamor se hipotetično uvršča skupino zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (kasneje tudi zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore). Prav omenjeno dolgo časovno obdobje oblikovanja pričujočega dela je konsekvenco vplivalo na oblikovanje izredno specifičnih teoretskih izhodišč dela za raziskovanje področja Likertovega četrtega sistema vodenja ter njegovega vpliva na oblikovanje psiholoških pogodb zaposlenih.

Preliminarna ideja dela je izhajala iz dejstva, da so ljudje najbolj pomemben dejavnik v podjetju ali instituciji, kjer so zaposleni. V kolikor se ti počutijo povezani z institucijo ter posledično aktivno participirajo pri odločevalskih procesih, se vzpostavi neko organizacijsko ravnotežje »pridobivanja« in »dajanja«. Vodstvo bi moralo pripraviti sodelavce do učinkovitega in uspešnega dela, pri čemer so bistvenega pomena načini motiviranja ter stili vodenja (ali *preko* ljudi ali *z* ljudmi). Vodenje zaposlenih je ena od temeljnih nalog menedžerjev, ki morajo vplivati na sodelavce, jih usmerjati, voditi in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom dosegajo izide, ki so cilji podjetja. Stili vodenja, ki jih vodilni aplicirajo pri delu z ljudmi, variirajo od avtoritativnosti do participativnosti, k čemur pripomorejo tudi posebni pristopi s timskim delom in skupinsko dinamiko (Kralj 2003, 438–453; Tavčar 2006, 35–37).

Dejstvo je, da je skupina zaposlenih uspešnejša, kadar ti ne delujejo kot posamezniki, temveč kot člani uspešnih delovnih skupin z visokimi cilji- vodje si morajo torej prizadevati, da ustvarijo takšne delovne skupine, ki so vključene v celotno ustanovo in tako vezane ena na

drugo. Na to na svojstven način vpliva tudi tako imenovana »psihološka pogodba«, ki je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe in, ki nam ponazarja vrsto t.i. psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo (ta pa temelji na nekem »psihološkem sporazumu«). Sistem psihološke pogodbe torej predstavlja zelo praktičen koncept in obenem tudi zelo zanesljiv instrument, ki ga je inovativno razvil sodobni menedžment človeškega kapitala (Mihalič 2007, 10–13).

Iz predpostavke, da zaposleni na delovnem mestu funkcionirajo optimalno, če imajo z nadrejenimi vzpostavljeni tako imenovano identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, je v delu raziskano področje Likertovih stilov vodenja ter vpliv konkretno določenega stila na prevladujočo obliko psihološke pogodbe zaposlenih na obeh ministrstvih. Literatura opredeljuje, tako Likertove sisteme vodenja, kot tudi oblikovanje psihološke pogodbe, kot koncepta, ki se pojavljata predvsem v zasebnem sektorju, zato se je pri oblikovanju teoretskih izhodišč za empirični del dela pojavljalo nemalo težav in omejitev. Te so podrobneje pojasnjene v sklepnem delu, kjer se navajajo komentarji na tehnično obliko anketnega vprašalnika, na podlagi katerega je bila opravljena raziskava, pripombe, komentarji ter predlogi in sugestije za nadaljnje raziskovanje področja vpliva sistemov vodenja na obliko psihološke pogodbe zaposlenih.

Delo zajema analizo podatkov raziskave, ki je bila pri prvi ciljni skupini¹ izvedena v letu 2008, pri drugi² pa v letu 2009. V slednji je sodelovalo pet zaposlenih, pri čemer je potrebno nizek odstotek upravičiti z dejstvom, da so zaposleni v kabinetu ministra rangirani v sam vrh organizacijske strukture ministrstva. Nizkemu deležu anketiranih je botrovalo tudi dejstvo, da zaposleni preprosto niso bili pripravljeni sodelovati v raziskavi. Zbiranje podatkov je bilo sprva mišljeno kot spletni anketni vprašalnik, vendar po določenem času ni bilo nikakršnega odziva. Primarno idejo spletne ankete je nadomestila ideja o fizičnem anketnem vprašalniku, ki je bil razdeljen med večje število zaposlenih, popolno rešenih pa je bilo na koncu zgolj pet. Popolnoma nasprotno, pa z zaposlenimi iz prve ciljne skupine ni bilo večjih težav- popolno rešenih je bilo trinajst anketnih vprašalnikov od petnajstih razdeljenih, kar sicer še vedno ni zelo velik reprezentativni vzorec, a vendar dovolj velik, saj gre pri raziskovanju prevladujoče oblike psihološke pogodbe zaposlenih za vsakega individualnega posameznika in se pri tem ne bi smelo upoštevati kvantitete rešenih vprašalnikov. Ob začetku raziskovanja področja, ki se ga zajema v tem delu, je prišlo tudi do odstopanj med raziskovanjem ene in druge ciljne

¹ Zaposleni v Sektorju za popravilo krivic in za narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije.

² Zaposleni v kabinetu ministra na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

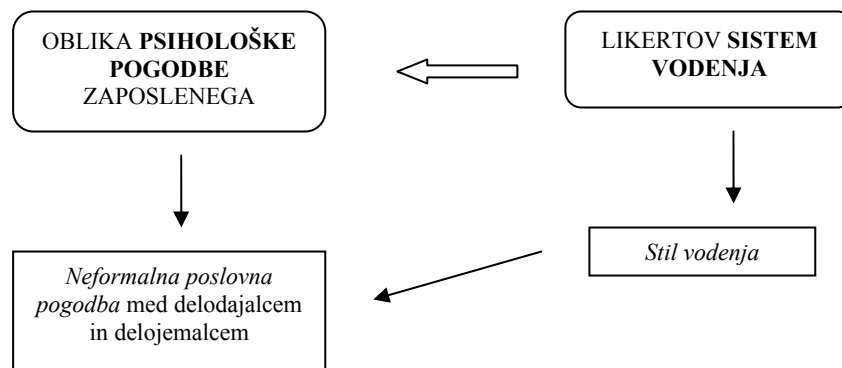
skupine v smislu, da so se pri analizi podatkov prve skupine kolektivno analizirali vsi podatki vseh anketiranih hkrati, kasneje pa (zaradi narave vprašalnika) vsak anketni vprašalnik za vsakega posameznika posebej.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Opredelitev raziskovalnega cilja

Raziskovalni cilj dela je analiza treh indikatorjev- to so »podpirajoči odnosi«, »timska oblika organizacije« in »uspešno doseganje ciljev organizacije« (Penger in drugi 2003, 30)- za ovrednotenje skupine anketiranih zaposlenih na obeh Ministrstvih kot »učinkoviti delovni skupini«- po Likertovih sistemih vodenja (glej Penger in drugi 2003, 60)- ter enega indikatorja za opredelitev oblik psihološke pogodbe zaposlenih. Z omenjeno analizo bo raziskano in opredeljeno področje Likertovih štirih sistemov vodenja in pojava psihološke pogodbe pri zaposlenih v državni upravi, pri čemer bo cilj ovrednotenje hipoteze, ki se nanaša na vpliv stila vodenja na obliko psihološke pogodbe zaposlenih, kot je to shematsko prikazano v nadaljevanju. V delu se želi predstaviti in opredeliti, kako Likertov 4. sistem vodenja- torej popolnoma participativni sistem v smislu inkluzivnosti podrejenih zaposlenih v odločevalske procese v posamezni organizaciji, instituciji, podjetju- vpliva na prevladujočo obliko psihološke pogodbe pri vsakem posameznem zaposlenem, kot je prikazano na Shematskem prikazu 2.1. Kajti, prevladujoča oblika psihološke pogodbe pri zaposlenem lahko konsekvenco vpliva na samo motiviranost zaposlenih, njihovo produktivnost, učinkovitost in medosebne odnose s sodelavci ter svojimi nadrejenimi.

Shematski prikaz 2.1: Opredelitev raziskovalnega cilja dela.



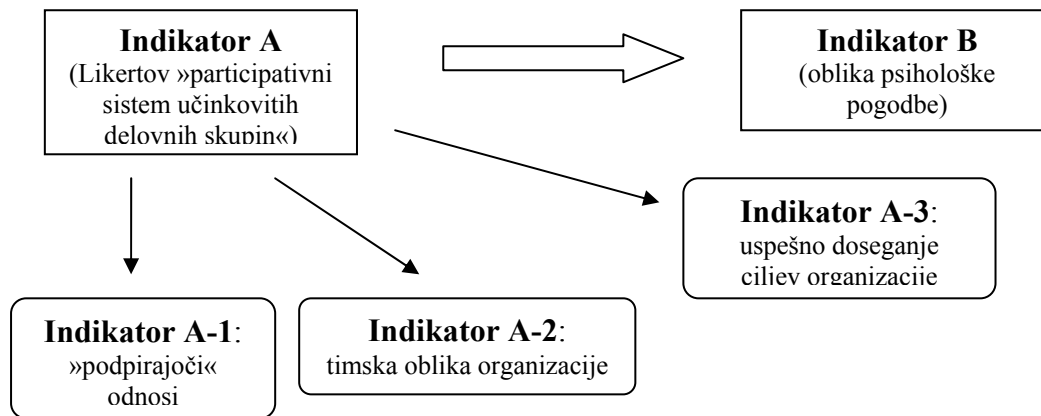
2.2 Hipoteza

Po Likertovi klasifikaciji sistemov vodenja se obe ciljni skupini, torej tako zaposleni v Sektorju za popravo krivic in za narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije, kot tudi zaposleni v kabinetu ministra za pravosodje na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore, uvrščata v »participativni sistem učinkovitih delovnih skupin«, pri čemer se pri najvišjem deležu zaposlenih pojavlja identifikacijska oblika psihološke pogodbe. Na temelju tega se predpostavlja, da obstaja vzročna zveza med Likertovim četrnim sistemom vodenja, kamor se hipotetično uvršča obe skupini zaposlenih, in obliko psiholoških pogodb, ki jih imajo zaposleni nezavedno sklenjene z njimi nadrejenimi ter institucijo, kjer so zaposleni.

2.2.1 Indikatorji za ovrednotenje hipoteze

Potek vplivanja indikatorjev in njihovi posameznih elementov za ovrednotenje hipoteze je zaradi lažjega, poenostavljenega razumevanja shematsko prikazan na tem mestu.

Shematski prikaz 2.2: Opredelitev indikatorjev in njihovih elementov.



→ Indikator A-1³ in A-2: Elementi indikatorja za prepoznavnost »podpirajočih« odnosov in timskega dela (Likert):

- lastne zasluge za skupni uspeh (krajše poimenovan »zasluge«),
- lojalnost svojemu delodajalcu (»lojalnost (delodajalec)«),
- zaupanje neposrednemu vodji (»zaupanje«),
- lojalnost neposrednemu vodji (»lojalnost (vodja)«),
- nepristranskost v odnosih s sodelavci (»objektivnost«),
- pomembnost sodelovanja z ostalimi sodelavci (»sodelovanje«).

Elementi kazalnikov A-1 in A-2 bodo preverjeni z enostavnimi povedmi, s katerimi se bodo vprašani povsem strinjali, delno strinjali in ne strinjali. Predvideno je, da bo najvišji odstotek pri možnosti »povsem velja«, saj so indikatorji le tako lahko sprejemljivi za potrditev Likertovega participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin, ki se ga v delu aplicira.

→ Indikator A-3: Element indikatorja za prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev«:

V tem delu je potrebno razmejiti obe ciljni skupini, saj je ta indikator za posamezni skupini zaposlenih različen in medsebojno nekoherenten. Tako bo v primeru zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije element indikatorja predstavljala Ocena strokovnega sveta o dosedanjem delu Sektorja za popravo krivic in za narodno spravo (2008), v primeru zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore pa Izsek realiziranih, delno realiziranih in nerealiziranih ukrepov po strateških ciljih iz Akcijskega načrta za

³ Nazivi oz. okrajšave vseh štirih indikatorjev za ovrednotenje hipoteze so, zaradi enostavnejše operacije z njimi v raziskovalnem delu, opredeljeni zgolj s črkami in številkami.

implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009 (2009).

→ Indikator **B**: Pokazatelj za opredelitev zaposlenih anketiranih iz obeh ciljnih skupin s prevladujočo obliko psihološke pogodbe:

Indikator za umestitev posameznih zaposlenih v skupino s prevladujočo obliko psihološke pogodbe bo vprašalnik za merjenje psiholoških pogodb, ki se v primarni (standardni) formi z dovoljenjem avtorice le- tega (ge. Mihalič) navaja v razdelku 7 Priloge, Priloga C: Vprašalnik z oznakami za posamezne oblike psihološke pogodbe (vprašalnik za merjenje psihološke pogodbe).

2.3 Raziskovalne metode in tehnike

Področje sistemov vodenja in pojava psiholoških pogodb je bilo opredeljeno in analizirano s pomočjo več vrst raziskovalnih metod in tehnik, pri čemer je sam raziskovalni načrt zasnovan kot *korelacijska analiza (bivariatna analiza)* (Rus 2005, 28–29). Ideja o morebitno obstoječi kavzalni zvezi med eksplicitno opredeljenim sistemom vodenja in prevladujočo obliko psihološke pogodbe, kot je to opredeljeno v predhodnem podpoglavju, se je pojavila s t. i. *deskriptivno metodo*. Z njo je bilo preliminarno raziskano in opredeljeno področje menedžmenta človeških virov, motiviranja zaposlenih, delovne motivacije in njenega vpliva na produktivnost in učinkovitost zaposlenih, ki je sicer v delu zajeto v zelo majhnem obsegu, saj je teoretsko poglavje že izredno specificirano in ozko opredeljeno zaradi eksplicitne narave predhodno postavljene hipotetične trditve. V okviru deskriptivne metode sta bili uporabljeni *analiza primarnih in sekundarnih virov*, pri čemer:

- prvi sklop (t.s. primarni viri), iz katerih se črpa vsebino za empirični del, ki temelji tudi na *analizi dokumentacije*. V delu jo za raziskovanje indikatorja A-3⁴ pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije predstavlja analiza Ocene strokovnega sveta o dosedanjem delu Sektorja za popravilo krivic in za narodno spravo (2008) ter Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (2008) , pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore pa Poročilo o realizaciji planov iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009, ki ga je izdala Komisija za

⁴ Za razlago indikatorja glej 2.2.1 Indikatorji za ovrednotenje hipoteze.

implementacijo Akcijskega načrta za izvajanje Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012, Vlada Republike Črne gore (2009).

- drugi sklop (t.s. sekundarni viri) za opredeljevanje sistemov vodenja predstavljajo izvorni znanstveni članki teoretika štirih sistemov vodenja, Rensisa Likerta (1971; 1977; 1978; 1979a; 1979b), intervju z njim ter dve recenziji Likertovih del s področja menedžmenta človeških virov in stilov ter modelov vodenja. Za opredeljevanje psiholoških pogodb pa analizo primarnih virov predstavljajo poleg dela Mihaličeve (2007) tudi znanstveni članki številnih avtorjev, ki se ukvarjajo s področjem psiholoških pogodb (Arnold 1996; Cable 2010; Daniels 2007; Manturuk in Lars 2004; Robinson in Rousseau 1994; Rousseau 2004 idr.). Poleg navedenega ta sklop predstavlja še vsa ostala literatura, ki v teoretičnem delu vsebinsko dopolnjuje in nadgrajuje že omenjeno.

Večji del diplomskega dela v svojem empiričnem delu s pomočjo *študije primerov* analizira pridobljene podatke s pomočjo *ankete*, ki je bila opravljena med anketiranimi zaposlenimi v obeh ciljnih skupinah. Prvi del raziskave je bil predhodno formiran *anketni vprašalnik*⁵ za analizo psihološke pogodbe, ki sem ga smela z dovoljenjem avtorice vprašalnika, ge. Renate Mihalič, uporabiti pri raziskavi, drugi del raziskave pa predstavlja šest trditev, ki so sicer integrirane v prvoten vprašalnik in anketirancem niso bila postavljena ločeno- prav z namenom, da vprašani ne povežejo obeh delov raziskav in s tem označujejo trditve na podlagi vnaprejšnjega fiktivnega povezovanja »želenih« odgovorov.

Pred začetkom oblikovanja tega dela je bil opravljen tudi krajši *preliminarni intervju* posvetovalne narave z avtorico vprašalnika glede konkretnjših metod in tehnik ter samega izvajanja analize psihološke pogodbe med zaposlenimi v javnem sektorju, ki pa v samem delu ni objavljen.

2.4 Zgradba dela

Uvodoma se v metodološkem delu diplomskega dela predstavi raziskovalni cilj, hipoteza ter opredeli posamezne indikatorje ter njihove elemente, s pomočjo katerih se kasneje na podlagi

⁵ Sredstvo za ovrednotenje indikatorjev A-1 (»podpirajoči odnosi«), A-2 (»timska oblika organizacije«) in B (»oblika psihološke pogodbe«).

teoretskih temeljev v empiričnem delu ovrednoti hipotezo. V tem poglavju se predstavi tudi raziskovalne metode in tehnike, s pomočjo katerih je bila opravljena raziskava pri obeh ciljnih skupinah⁶.

Diplomsko delo vsebinsko temelji na teoretičnem delu, ki vsebuje dva poglavitna sklopa teoretskih izhodišč, na podlagi katerih je bil osnovan raziskovalni del dela.

Teoretska izhodišča so razmejena v posamezne sklope, pri čemer prvi od njih uvodno in okrnjeno predstavi področje menedžmenta človeških virov, ki je krovni pojem oz. »nadpomenka« področju, ki je razčlenjen v nadaljnjih poglavjih in podpoglavjih. V nadaljevanju so opredeljeni stili ter načini vodenja, kjer se pojasnjuje razliko med obema terminoma⁷ in navaja posamezne oblike vodenj in njihove opredelitve. Delo se nadalje specificira v dveh sklopih, ki sta prvo jedro teoretskega dela. V njem se obsežneje predstavi model participativne organizacije po Rensisu Likertu in organizacijske značilnosti njegovih štirih sistemov vodenja. Drugo jedro teoretskega okvira pa predstavlja opredeljevanje psiholoških pogodb zaposlenih. V prvem podpoglavju se definira sam termin »psihološka pogodba« po nekaterih avtorjih, v drugem argumentira relevantnost uporabe koncepta psiholoških pogodb. Temu sledi opredeljevanje vloge omenjenih pogodb ter razlogi za samo uporabo koncepta v praksi. Ob koncu drugega dela teoretskega sklopa diplomskega dela pa se predstavi še vsebina psihološke pogodbe ter posamezne oblike teh po avtorici Mihaličevi (2007).

Tako kot teoretični del diplomskega dela, je tudi empirični ločen na dve večji vsebinsko podobni enoti- prvi zajema interpretacijo posameznih elementov indikatorjev za ovrednotenje hipoteze na podlagi vzorčnih primerov zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore, drugi pa sestoji iz komparativnega pregleda med obema ciljnim skupinama anketiranih zaposlenih na obeh omenjenih ministrstvih.

Delo se zaključuje s sklepom, v katerem se navaja ključne izsledke analize indikatorjev, komentira opažene napake, ki so nastale tekom oblikovanja tega dela, komentira tehnično naravo vprašalnika, ki je bil uporabljen v raziskavi, podaja priporočila in ideje za nadaljnje raziskovanje področja, o katerem se v delu problematizira.

⁶ Zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

⁷ »Stil« in »model« (način) vodenja.

3 TEORETSKA IZHODIŠČA

3.1 O Likertovih sistemih vodenja

3.1.1 Uvodoma o menedžmentu človeških virov

Teoretiki menedžmenta človeških virov so se nagibali predvsem k iskanju harmonije med človeškim faktorjem in organizacijo v smislu prilagoditve človekovih potreb in pričakovanj zahtevam ter ciljem organizacije (Kralj 1998; Mihalič 2006).

Kadrovski menedžment zajema številne motivacijske teorije, kot na primer:

- Maslowa hierarhija potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju, potrebe po samouresničenju,
- Argyrisova teorija vodenja in organizacijskega učenja: obstaja konflikt med cilji družbe in cilji posameznika- predlaga oblikovanje organizacije, ki bi to odpravila,
- McGregorjeva teorija X in Y: teorija, ki omogoča harmonijo med cilji organizacije in cilji posameznika,
- ter številne druge (Kralj 1998; Von Kutzschenbach 2000).

V delu se skuša povezati Likertovo teorijo participativnega modela organizacije, ki je zanimal klasične organizacijske modele in razvil štiri sisteme vodenja, s pojavom ene izmed treh oblik psihološke pogodbe, ki je podrobneje opredeljena v drugi točki tega poglavja.

Likertovi sistemi vodenja se med seboj razlikujejo glede na udeležnost podrejenih pri odločanju in prehajajo od izkoriščevalsko- avtoritativnega prek dobronamerno avtoritativnega in participativno- posvetovalnega do participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin. V delu se obravnava slednjega, ki temelji na naslednjih treh ključnih elementih:

- podpirajoči odnosi,
- timska oblika organizacije,
- zelo uspešno doseganje ciljev (Dowling 1973, 33–47).

3.1.2 Stili in načini (modeli) vodenja

Lipičnik (1993; 1996) opozarja na jasno razmejitev med načini (ali modeli) in stili vodenja. Nikakor tega ne gre mešati ali pojma celo uporabljati kot sopomenki. Način vodenja pomeni način postopanja z ljudmi, stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Tako, denimo, Lipičnik (1996) povzema avtorje, ki so opredelili nekaj najbolj znanih načinov vodenja:

- vodenje z izjemami,
- vodenje s pravili odločanja,
- vodenje z motiviranjem,
- vodenje s soudeležbo,
- vodenje z delegiranjem,
- vodenje s cilji (Lipičnik 1996, 119–120).

Stil vodenja je torej pojem, ki ga apliciramo pri vprašanju »kako vodja vodi organizacijo«- v nasprotju z načinom, pri čemer se vpraša »kaj vodje delajo« in, kar izhaja iz njihove filozofije ali vrste vodenja. Skozi čas se je izoblikovalo mnogo stilov vodenja, najbolj pogosti stili pa so naslednji:

- birokratski stil vodenja (ali zadržani stil vodenja, pri čemer je vodja ponavadi natančen, tog, trden, se obvlada in je vljuden),
- razvijalski stil vodenja (vodja sodelavce bodri, spodbuja, razume druge, zna poslušati, sodelavce podpira),
- dobrohotno avtokratski stil vodenja (vodja je odločen, delaven, vendar ne prestrog, s sodelavci poskuša stremeti k optimizaciji delovnih rezultatov),
- izvrševalski stil vodenja (vodja spodbuja svoje sodelavce k čim večji učinkovitosti, pri odločanju pa uporablja skupinsko delo),
- dezerterski stil vodenja (vodja ni komunikativen, ni ustvarjalen, skuša zagotoviti samo minimalne rezultate),
- misijonarski stil vodenja (vodja je prijazen, ljubezniv, srčen, nekonflikten, pretežno pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi rezultati ne interesirajo preveč),
- avtokratski stil vodenja (vodja o vsem odloča sam, komunikacija poteka samo od zgoraj navzdol, podrejeni se ga navadno bojijo),

- kompromisarski stil vodenja (vodja ima problem z dvoličnostjo, s preveč mlahavimi odločitvami, tehtanji, s čimer pri sodelavcih ne uživa nekega zaupanja) (Lipičnik 1993, 92–93).

3.1.3 Likertov model participativne organizacije

Ameriški industrijski psiholog in sociolog Rensis Likert (1903 – 1981) je razvil model participativne organizacije, ki je negiral oz. zavračal klasične organizacijske modele (Pugh in Hickson 2007, 161).

Večino svojega akademskega delovanja je posvetil raziskovanju sistemov vodenja v podjetjih in organizacijah ter na osnovi tega razvil štiri sisteme vodenja (Likert 1977; Likert 1978; Likert 1979a; Likert 1979b).

Na njegovo percepcijo vodenja in vodstvenih modelov so najbolj vplivali teoretiki, kot na primer Harold Coe Coffman, Mary Parker Follett, J. David Houser, F.J. Roethlisberger, W. J. Dickson, Elton Mayo, James Harvey Robinson in Joseph Roe (Likert 1979a).

Kot omenjeno, se Likertovi sistemi vodenja medsebojno razlikujejo glede na udeležbo podrejenih pri odločevalskih (oz. odločitvenih) procesov in tako prehajajo od izkoriščevalsko-avtoritativnega preko dobronamerno-avtoritativnega in participativno-posvetovalnega do participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin (Dowling 1973, 33–47).

Slednji, relevanten za vsebino tega dela, temelji na treh osnovnih principih:

1. podpirajoči odnosi,
2. timska oblika organizacije in kolektivno odločanje,
3. zelo uspešno doseganje ciljev (Dowling 1973; Likert 1977; Likert 1978; Likert 1979a; Likert 1979b).

3.1.4 Organizacijske značilnosti štirih sistemov vodenja

Koncipiranje štirih sistemov vodenja, ki jih opredeljuje Likert (v Likert in William 1971), temeljijo na šestih komponentah, na podlagi katerih avtor rangira različne sisteme vodenja.

Karakteristike, značilne za posamezno organizacijsko strukturo, Likert (v Likert in William 1971) s soavtorjem opredeli v razpredelnici, ki sledi v tem delu.

Tabela 3.1: Profil organizacijskih značilnosti po Likertu.

	<i>organizacijska variabla</i>	SISTEM 1	SISTEM 2	SISTEM 3	SISTEM 4
VODENJE	Koliko zadovoljstva in zaupanja je v podrejenih?	skoraj nič	nekaj	veliko	ogromno
	Kako sproščeni so v pogovorih z nadrejenimi?	ne preveč	nekako sproščeni	sproščeni	zelo sproščeni
	Kako pogosto so ideje podrejenih konkretno upoštevane?	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto
MOTIVACIJA	Ali je prevladujoča uporaba na osnovi: 1- strahu 2- groženj 3- kaznovanj 4- nagrad 5- vključevanja	1, 2, 3, občasno 4	4, nekoliko 3	4, nekoliko 3 in 5	5, 4, bazirane na skupini
	Kje je čutiti sposobnost za doseganje ciljev organizacije?	največkrat pri vrhu	v vrhu in sredini	dokaj splošno (vsi)	na vseh nivojih
	Koliko je kooperativnega dela?	zelo malo	relativno malo	spreminjajoče	vseobsežno
KOMUNIKACIJA	Kakšna je navadna usmerjenost informacijskega toka?	od zgoraj navzdol	večinoma od zgoraj navzdol	od spodaj navzgor	od zgoraj navzdol in obratno
	Kako je sprejeta komunikacija od zgoraj navzdol?	sumničavo	možno sumničavo	s previdnostjo	dovzetno
	Kako točna je komunikacija od spodaj navzgor?	navadno netočna	pogosto netočna	pogosto točna	skoraj vedno točna
	Kako dobro nadrejeni poznajo probleme, s katerimi se soočajo podrejeni?	slabo	ne zelo dobro	dokaj dobro	zelo dobro
ODLOČITVE	Na katerem nivoju se sprejemajo odločitve?	večinoma v vrhu	politika v vrhu, nekaj delegiranj	razširjena politika v vrhu, več delegiranj	na vseh, dobro integrirana
	Ali so podrejeni vključeni v odločanje, ki se tiče njihovega dela?	skoraj nikoli	priložnostno posvetovanje	na splošno posvetovanje	zelo vključeni
	Kako odločevalski proces vpliva na motivacijo?	ne veliko	relativno malo	nekoliko prispeva	zelo prispeva
CILJI	Kako so urejeni cilji organizacije?	izdana naročila, naloge	naloge, nekaj »povabljenih komentarjev«	po diskusiji, prek nalog	skupinsko ukrepanje (razen v krizi)
	Kako je prisoten prikrit odpor do ciljev?	močno	zmerno	nekoliko	malo ali nič
NADZOR	Kako zgoščene so pregledne in kontrolne funkcije?	zelo pri vrhu	nekoliko, visoko pri vrhu	zmerno delegiranje k nižjim nivojem	široko razdeljene
	Ali obstaja neformalna organizacija, ki se upira formalni?	da	ponavadi	včasih	ne- enaki cilji tako formalne kot neformalne organizacije
	Kakšni so stroški, produkcija in ostali kontrolni podatki, ki se uporabljajo?	restrikcija, kazni	nagrade in kazni	nagrade, nekoliko samoiniciativnosti	samoiniciativno st, reševanje problemov

Vir: Likert in William (1971, 81).

Prvo načelo zahteva takšno organizacijo in delovanje podjetja (organizacije), da jo bo vsak vključen posameznik v medsebojnem delovanju koncipiral na način, da ga ta spodbudi in doprinese k njegovi osebni vključenosti v delovanje organizacije, tima (Lipovec 1987, 329–332).

Drugo načelo uvaja kolektivno odločevanje, ki je usmerjeno k sprejemanju odločitev, ki so v interesu celotne institucije. Organizacija podjetja (družbe) je nekakšen set položajev, ki so hkrati člani dveh (ali več) skupin, ki se medsebojno prekrivajo. Ti položaji povezujejo in usklajujejo delovanje delovnih skupin (Katzel 1963; Weissenberg 1977).

Organizacija je bolj uspešna, ko zaposleni ne delujejo kot individualni posamezniki, temveč kot člani uspešnih delovnih skupin z visokimi cilji. Vodstvo (vodstveni delavci) morajo zatorej poskušati ustvariti takšne delovne time, ki so integrirane v celotno institucijo ter tako v odnosih vezane ena na drugo. Nadrejeni ene skupine je podrejen v drugi, višji skupini- in v tem smislu dalje skozi vso organizacijsko shemo institucije. Vodje so usmerjene k človeku, ki ni vodja, usmerjen v delo, tako kot je to veljalo v klasični teoriji (Likert 1977; Likert 1978).

Institucija mora zato omogočiti osebje, ki bo dovolj senzitivno na odgovore drugih zaposlenih in dovolj usposobljeni, da bodo v medsebojnih odnosih in v svojih vlogah tako voditelji kot tudi člani skupine- nadrejeni ali podrejeni (Likert 1979b, 204).

Tako je Likert razvil novo obliko strukture vedenjske funkcije kot strukturo vertikalno integriranih skupin. Komuniciranje pri tem ni razvita zgolj po vertikali formalne organizacije, ampak tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki v skupini. Komunikacije so eksplicitne in razumljive vsem, odločitve se hitro spreminjajo, odgovornost posameznika pa je točno opredeljena (Pugh in Hickson 2007, 161–166).

Kolektivna metoda kontroliranja zahteva maksimalno odgovornost za kvalitete vseh odločitev v izvrševanju in realizaciji. Vodstveni delavec je primarno odgovoren za to, da formira delovne skupine svojih podrejenih, ki lahko sprejemajo dobre odločitve in jih nato tudi dobro realizirajo (Pugh in Hickson 2007, 165–166).

Modificirano tabelo organizacijskih karakteristik navaja tudi Organizational development portal (2008), ki značilnosti organizacijskih struktur povzame v »zaupanje« (oz. stopnjo zaupanja), »motivacijo« in »interakcijo«, v tabeli, ki sledi, opredeljeno od minimalne do maksimalne stopnje posamezne komponente organizacijskih značilnosti.

Tabela 3.2: Organizacijske značilnosti različnih sistemov vodenja po navedbah Organizational development portal (2008).

	ZAUPANJE	MOTIVACIJA	INTERAKCIJA
SISTEM 1	ni zaupanja	strah, grožnje in kaznovanje	malo interakcije, vedno nezaupanje
SISTEM 2	»vodilni uslužbenec«	nagrade in kaznovanje	malo interakcije, vedno previdnost
SISTEM 3	precejšnje, vendar ne popolno zaupanje	nagrade in kaznovanje, nekaj vpletenosti	spremenjena interakcija, nekaj zaupanja
SISTEM 4	popolno zaupanje	cilji, temelječi na participaciji in izboljšanju	široka interakcija, prijateljski odnos, visoka stopnja zaupanja

Vir: Organizational development portal (2008).

Nizki upravljavski nivoji, kot tudi vsi člani delovnih skupin v participativnem sistemu, so visoko motivirani, saj so upoštevani pri sodelovanju s svojimi odločitvami, ki se tičejo njihovega življenja in dela v organizaciji. Med nadrejenimi in podrejenimi obstaja prijateljsko sodelovanje z visoko stopnjo osebnega zaupanja. Formalna in neformalna organizacija so eno in isto in na ta način ustvarjajo čvrsto celoto, ki pospešuje doseganje kolektivnih ciljev. V taki organizaciji vse socialne tendence funkcionirajo v smeri podpore za učinkovito in produktivno delovanje organizacije, kjer upravljavci stremijo k visokim ciljem, posamezniki pa jih poskušajo doseči tako, da poudarjajo njihove potrebe in želje (Organizational development portal 2008).

Likert prepoznava, da je vodenje organizacije zahtevno in, da je njen uspeh odvisen predvsem od tega, koliko so cilji organizacije kompatibilni ali vsaj konsistentni s cilji zaposlenih. Raziskave so pokazale, da tudi ta model ni uspel odpraviti vseh konfliktov med zaposlenimi in upravljavci. Kljub proporcionalnemu vplivu zaposlenih je ta v primerjavi z voditeljskim (upravljavskim) kadrom omejen na nižje nivoje odločanja. V praksi se dilema med fokusiranjem upravljavca na delo ali na ljudi ni pokazala za tako pomembno kot samo razumevanje tega, v kakšnih okoliščinah in pod kakšnimi pogoji je en ali drugi pristop učinkovitejši (Wren 1987, 382–384).

3.2 O psihološki pogodbi

Psihološka pogodba je oblika neformalne pogodbe, ki jo ustvarijo delodajalec in delojemalec ter vsebuje vrsto tako imenovanih psiholoških odnosov med zaposlenimi in organizacijo, ki temelji na njihovi psihološki pogodbi. Le- ta se ustvari v vsakem primeru in brez obzira na to, ali je bila definirana v pisani obliki ali ne. Posameznik z njo ne vstopa v samo organizacijo, ampak se le- ta formira ravno v določenem, konkretnem slučaju specifičnega in eksplicitnega delovnega odnosa med zaposlenim in organizacijo. Psihološka pogodba ima vlogo koordinacije, usklajevanja in integracije različnih interesov, ki naj bi bile dodeljene tako s strani organizacije kot tudi s strani posameznika, zaposlenega (Mihalič 2007, 10–13).

3.2.1 Opredelitve termina »psihološka pogodba« po nekaterih avtorjih

Pojem psihološke pogodbe so poleg Mihaličeve, ki je do zdaj edina raziskovalka psiholoških pogodb v Sloveniji, opredelili že številni tuji avtorji, med katerimi velja omeniti Johna Arnolda, Donalda J. Cable-a, Kathy Daniels, Kimberly Manturuk, Jarkko Lars-a, Sandro Robinson in Denise M. Rousseau.

Interpretacij tega pojma je nedvomno mnogo, a v delu se zaradi relevantnosti njihovih del navaja zgolj zgoraj omenjene, katerih opredelitve so izjemno podobne.

a) *John Arnold:*

V delu »Psihološka pogodba: koncept, ki ga je treba bolj pozorno spremljati«⁸ (Arnold 1996) navaja, da je psihološka pogodba čedalje bolj uporaben in uporabljen instrument ter koncept. Pomembnost psihološke pogodbe, sklenjene med delodajalcem in delojemalcem, je vse večja, saj se tudi delodajalci počasi zavedajo velikega pomena neformalnih povezav in komunikacije za večjo produktivnost organizacije⁹. Koncept psihološke pogodbe je potrebno definirati s posebno pozornostjo (Arnold 1996, 511–515).

b) *Donalda J. Cable:*

Definicije psihološke pogodbe v raziskavah pogosto uporabljajo termina »obveznosti« in »pričakovanja« in se nanašajo na nek neformalen odnos delavca (zaposlenega) do delodajalca,

⁸ Za izviren naslov glej Arnold (1996).

⁹ Delo (Arnold 1996) je izšlo v letu 1996, torej izraža stališča avtorja o razvoju koncepta psihološke pogodbe do takrat. Ta je namreč rapidno napredoval, kar pomeni, da je s seboj prinesel tudi številne izboljšane koncepte.

organizacije, podjetja. Vsebina pogodbe so tiste stvari, pri katerih se tako delodajalec kot tudi delojemalec strinjata, da si jih med seboj izmenjata (Cable 2010, 21–23).

c) *Kathy Daniels:*

Psihološka pogodba je percepcija dveh strank, delodajalca in delojemalca. Zajema njune obveznosti in dolžnosti, ki jih gojita eden do drugega. Nekatere od teh obveznosti je mogoče opredeliti tudi kot »pričakovanja«, nekatere pa kot »obljube«. Najbolj pomembno pri definiranju koncepta pa je dejstvo, da zaposleni čuti možnost vplivanja na odločitvene procese v organizaciji (Daniels 2007).

d) *Kimberly Maturuk in Jarkko Lars:*

Psihološka pogodba zavzema v nasprotju s formalno obliko pogodbe¹⁰ vprašanja v zvezi s kariernimi opcijami, pričakovanji, ki se tičejo lojalnosti podrejenega do nadrejenega ter ostale vzajemne obveznosti. Pogodba ima perceptivno naravo, kar pomeni, da temelji na percepciji in razumevanju obljubljenih obveznosti in dolžnosti zaposlenega do delodajalca (Maturuk in Lars 2004, 3–5).

e) *Sandra Robinson in Denise M. Rousseau:*

Pogodbe so nujna komponenta delodajalsko- delojemalskih odnosov. Tvorijo jo obljube in obravnave izmenjanih informacij v zvezi z nagradami, napredkom, rastjo stopnje produktivnosti in podobnim. Rousseau-jeva (1989, v Robinson in Rousseau 1994) termin opredeljuje kot »*prepričanje posameznika, v oziru na vse pogoje recipročnega izmenjevalnega sporazuma med kontaktno osebo in drugo stranko*« (Robinson in Rousseau 1994, 245–249).

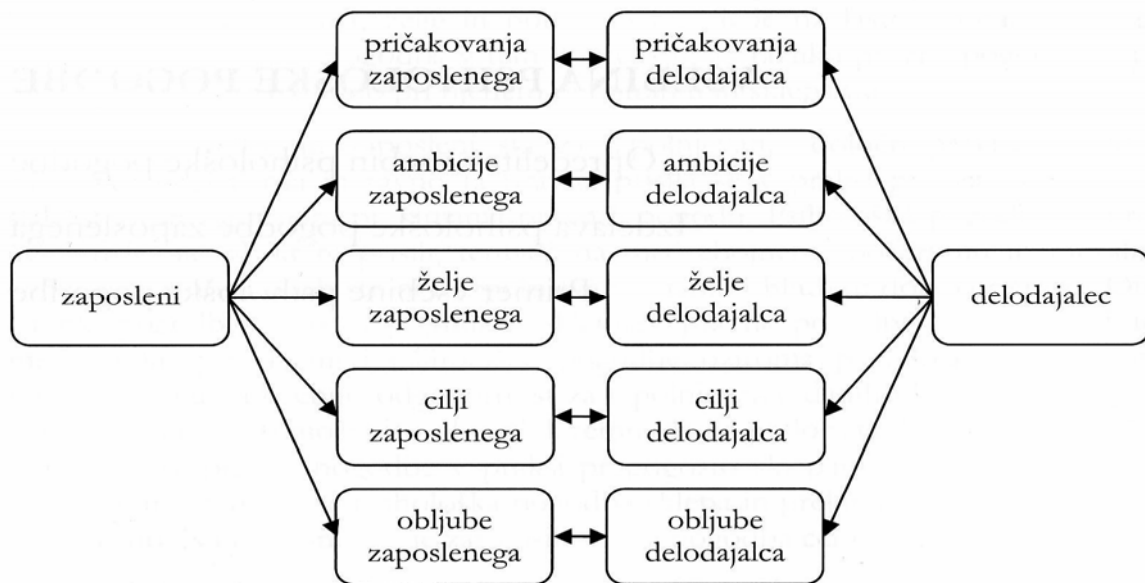
f) *Denise M. Rousseau:*

Psihološka pogodba so prepričanja, ki temeljijo na obljubah in, ki so izražena v odnosu med posameznikom in organizacijo. Pogodbe motivirajo zaposlene, da izpolnijo dogovore, ki so jih sklenili s svojimi delodajalci. Ti temeljijo na izmenjavi obljub in dogovorov, v katerih posameznik svobodno participira (Rousseau 2004, 120–122).

¹⁰ Ta namreč natančneje opredeljuje stvari, kot denimo višino plače in bonitete pri delu.

Mihaličeva (2007) opredeljuje model psihološke pogodbe kot koncept usklajevanja med zaposlenim in delodajalcem.

Shematski prikaz 3.1: Koncept usklajevanja med zaposlenimi in delodajalcem v okviru sklenitve in oblikovanja psihološke pogodbe.



Vir: Mihalič (2007, 24).

Definicije in interpretacije termina ter pomena psiholoških pogodb so si med seboj nedvomno zelo podobne, kar je bilo predstavljeno skozi opredelitve nekaterih tujih avtorjev, katerim je sledila tudi Mihaličeva. Pričakovanja, ambicije, želje, cilji in obljube zaposlenega so v medsebojno soodvisnem odnosu s pričakovanju, ambicijami, željami, cilji in obljubami delodajalca (Mihalič 2007, 24).

Ta odnos bi moral rezultirati v optimizacijo učinkovitosti in produktivnosti posameznega zaposlenega, s čimer bi pripomogel tudi k izboljšanju »outputa« organizacije, v kateri je zaposlen.

3.2.2 Relevantnost uporabe koncepta psiholoških pogodb

Ko opredeljujemo pomembnost psihološke pogodbe, je potrebno najprej izpostaviti časovno komponento vstopanja psihološke pogodbe v določen odnos. Ta ni nikdar že vnaprej določena, temveč se ta vzpostavi tekom trajanja odnosa med zaposlenim in delodajalcem.

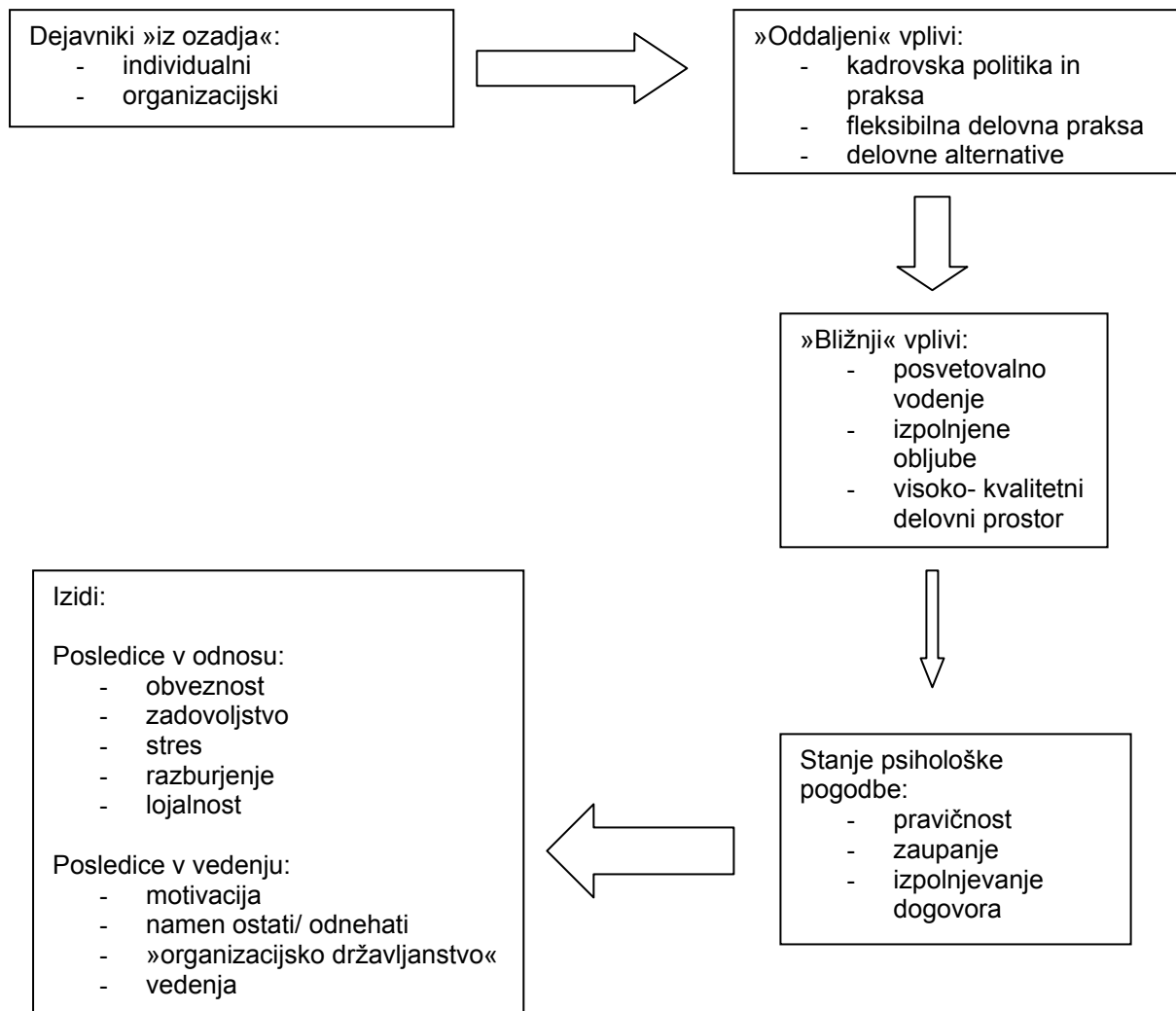
Pogodba namreč ni nekaj, kar bi bilo mogoče zaključiti že vnaprej in ne pomeni, da posameznik s svojo oliko psihološke pogodbe že vstopi v organizacijo, ampak se psihološka pogodba lahko oblikuje samo v konkretni situaciji specifičnega delovnega odnosa med zaposlenim in organizacijo. Tako ima posameznik, na primer, eno obliko psihološke pogodbe, a ko zamenja zaposlitev (organizacijo), ima lahko popolnoma drugačno obliko psihološke pogodbe. Posameznik namreč vstopi v organizacijo s svojimi pričakovanji, cilji in podobno, ki predstavljajo njegove enostranske izhodiščne točke za zaključek psihološke pogodbe v bližnji prihodnosti. Na drugi strani ima delodajalec vnaprej definirana svoja pričakovanja, zahteve in podobno. V procesu, ko si delodajalec in bodoči zaposleni izmenjata svoja pričakovanja, želje, obljube, stališča in podobno, se psihološka pogodba nato zelo hitro izoblikuje. Slednji se pojavi že v postopku selekcije in zaposlovanja, kasneje se ta samo še razjasnjuje. Osnovna oblika se oblikuje že v tej zgodnji fazi. V primeru istega delodajalca in istega delojemalca psihološka pogodba ponavadi ne spremeni svoje primarne oblike, razen v primerih radikalnih sprememb (Mihalič 2007, 10–11).

Sistem psihološke pogodbe je torej zelo praktična zamisel in popolnoma zanesljiv instrument, ki ga je razvil novi sodobni menedžment človeškega kapitala. Prav tako kot znanje, je poznavanje koncepta psihološke pogodbe, ki je na splošno zelo koristen in nepogrešljiv mehanizem, zelo pomembno. Element uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih in delodajalcev, ki ga aplicira ta vrsta pogodbe, je zdaj eden od glavnih interesov sodobnega upravljanja. Psihološka pogodba kot »mehko orodje« lahko pokriva velik potencial ne le za humanizacijo delovnih odnosov in mest, ampak tudi za prijetno razvojno klimo zaposlenih v organizaciji.

3.2.3 Vloga psihološke pogodbe

Chartered institute of personnel and development (2007) vzroke za nastanek in oblikovanje psihološke pogodbe ter posledice, ki jih njena aplikacija prinaša, pojasnjuje s pomočjo »dejavnikov iz ozadja«, ki imajo dve komponenti- individualistično in organizacijsko. »Oddaljeni« vplivi neposredno vplivajo na »bližnje« vplive, ti pa na stanje posameznikove psihološke pogodbe. Rezultat tega procesa je na eni strani v odnosu posameznika, na drugi strani pa v njegovem vedenju.

Shematski prikaz 3.2: Vzroki in posledice psihološke pogodbe.



Vir: Chartered institute of personnel and development (2007).

Mihaličeva (2007) navaja, da je najvažnejša vloga psihološke pogodbe to, da precizno in transparentno upravlja odnos med organizacijo in vsakim zaposlenim posamezno. V tem kontekstu ima psihološka pogodba vlogo koordinacije, kompenzacije, kot tudi integriranje različnih interesov v bistvo skupnega interesa, ki naj bi bila »dodeljena« vsakemu posamezniku (Mihalič 2007, 12–13).

Druga pomembna vloga psihološke pogodbe je individualizacija upravljanja, kar pomeni, da se upravljanje v vsaki situaciji prilagodi načinu oblikovanja psihološke pogodbe ter končni formi le- te. Psihološke pogodbe so zelo koristne v upravljanju, ker je mogoče, da se na temelju analize teh pogodb dobi pomembne informacije o optimalni metodi menedžmenta vsakega posameznega sodelavca (Mihalič 2007, 12–13).

Treba je tudi opozoriti na integrativno vlogo psihološke pogodbe. Dejstvo je, da z uvedbo upravljanja psihološke pogodbe zaposleni že zelo hitro spoznajo svoje osebne značilnosti in lastne oblike psihološke pogodbe ter se lahko hitro naučijo identificirati druge oblike psiholoških pogodb. Nenazadnje, psihološka pogodba igra zelo pomembno vlogo tudi v strateškem smislu.

Thomas (2003) med vplivi na oblikovanje psihološke pogodbe opredeljuje dve vrsti dejavnikov, in sicer kognitivne in motivacijske. Konceptualizacija teh dveh mehanizmov vpliva na oblikovanje psihološke pogodbe, percepcijo in »dodelitev« kršitev pogodbe ter odgovornost za kršitve (Thomas 2003, 457).

Uporaba psiholoških pogodb v organizaciji in obravnava oblik psiholoških pogodb zaposlenih na delovnem mestu namreč vpliva na povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenega in njihove lojalnosti, izboljšuje kvaliteto komunikacije, vpliva na razvoj organizacijske kulture in klime in hkrati izboljšuje odnos med nadrejenim in podrejenim (zaposlenim) (Mihalič 2007, 12–13).

3.2.4 Razlogi za uporabo psihološke pogodbe

Razlogi za uporabo psihološke pogodbe in praksa poslovnega okolja, v katerem delujejo, so nudili številne druge prepričljive razloge za koriščenje koncepta psihološke pogodbe. Fundamentalne spremembe v praksi organizacije kot tudi v poslovnem okolju, kjer so zaposleni in delodajalci prepričani o potrebi, da se vprašanje psihološke pogodbe reši zelo resno, so (po Chartered Institute of Personnel Development v Mihalič 2007) naslednji:

- *danes vedno več posameznikov dela na osnovi pogodb za določen čas, avtorskih pogodb in pogodb o delu, saj je funkcionalna fleksibilnost opravljanja del in nalog vedno bolj popularna, posledično pa je odnos med delodajalcem in delojemalcem vedno manj natančno specificiran,*
- *uvedba zelo sploščenih organizacijskih struktur je povzročila, da je potrebno narediti več z manj sredstvi in zaposleni so bolj obremenjeni,*
- *kupci postajajo vedno bolj zahtevni in visoki standardi kvalitete se konstantno še naprej zvišujejo brez znakov umiranja,*

- *tehnologija in finančni kapital postajata vedno manj pomembna za konkurenčno prednost, saj je ključno vlogo pridobil človeški kapital,*
- *timski način organiziranosti dela postaja temelj in posledično se zato zahtevajo tudi povsem nove metode upravljanja zaposlenih* (Chartered Institute of Personnel Development v Mihalič 2007, 17).

3.2.5 Vsebina psihološke pogodbe

Oblikovanje vsebine psihološke pogodbe temelji na integraciji in harmonizaciji želja, pričakovanj, ciljev, ambicij in podobno. Zaposleni in delodajalci v kontekstu sestavljanja psihološke pogodbe se tako dogovorijo o vseh temah, ki so in bodo pomembna za njihovo sodelovanje. Na ta način zaposleni z ene strani delodajalcu lansira, kaj bo ponudil organizaciji in kaj od nje pričakuje, z druge strani pa delodajalec tako obljubi zaposlenemu, kaj mu bo ponudil in omogočil ter kaj lahko zaposlen od organizacije pričakuje.

Vsebinska področja in teme¹¹, ki naj bi jih vključevala in konkretnije reševala vsaka psihološka pogodba so po Mihaličevi (Mihalič 2007) naslednje:

- *celostni karierni in osebni razvoj,*
- *izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,*
- *interno komuniciranje,*
- *doseganje in zagotavljanje odličnosti,*
- *napredovanje,*
- *merila in kriteriji uspešnosti,*
- *razvoj kompetenc,*
- *inovativnost in samoiniciativnost,*
- *participacija,*
- *informiranost,*
- *zagotavljanje kvalitete in kvantitete dela,*
- *medsebojni odnosi in*
- *druga tovrstna ključna vsebinska področja* (Mihalič 2007, 27).

¹¹ Popolna tabela, ki vsebuje sestavine pogodbe o zaposlitvi in sestavine psihološke pogodbe, je navedena v razdelku 7 Priloge, Priloga A.

3.2.6 Oblike psiholoških pogodb

Tako kot pri opredelitvi samega pojma psiholoških pogodb, tudi pri nastanku njenih različnih oblik prihaja do manjših razhajanj oz. boljše opredeljeno, le drugačnih imenovanj posameznih oblik.

Tako Rousseau-jeva (2004) navaja relacijsko, transakcijsko in hibridno oz. uravnoteženo. Prva oblika je značilna za zaposlene, ki so, denimo, pripravljeni delati veliko nadur (tako plačano kot neplačano), so pripravljeni pomagati sodelavcem pri delu, podpirajo spremembe v organizaciji, ki se zdijo njihovim nadrejenim potrebne in pomembne za nadaljnje delo (Rousseau 2004, 122).

Ta interpretacija močno spominja na Mihaličino identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, ki je najbolj »zaželena«, saj predstavlja neke vrste idealen poslovni odnos med delodajalcem in zaposlenih- zaposleni se identificira z organizacijo, povezano z njim. Ta skupina zaposlenih doprinese pomemben delež k razvoju, rasti in splošni učinkovitosti organizacije, v kateri so zaposleni (Mihalič 2007, 30–32).

Rousseau-jeva (2004) nadaljuje s transakcijsko obliko pogodbe, pri čemer zaposleni navadno ostaja v organizaciji ob nespremenjenih pogojih dela, ko pa se ti spremenijo, začne iskati službo drugje. Prispevki oz. vlaganja delavcev so manj kritični do primerjalnih prednosti organizacije. Zaposleni so na nek način preračunljivi in ostanejo v organizaciji zgolj v primeru, ko imajo od nje dovolj koristi (Rousseau 2004, 122).

Mihaličeva (2007) podobno obliko pogodbe označuje s terminom »kalkulativna« oblika psihološke pogodbe. To je pogodba o koristih ter je enako pogosta kot identifikacijska. Odnos med delodajalcem in delojemalcem temelji na vzajemnih koristih, v vsakodnevni praksi pa to pomeni, da se pri opravljanju del in nalog ter vlaganj energije, časa, znanja itd. zaposleni vedno sprašuje, ali se mu to splača in kaj bo od tega imel (Mihalič 2007, 30–32).

Kot zadnjo obliko pogodbe, Mihaličeva (2007) navaja t.i. normativno obliko psihološke pogodbe. Zaposleni z to obliko psihološke pogodbe čutijo močno pripadnost in lojalnost organizaciji ter so ponosni na svoje delovno mesto v organizaciji (Mihalič 2007, 30–32).

Rousseau-jeva (2004) to označi s t.i. »hibridno« ali uravnoteženo obliko pogodbe. Te pogodbe, kot pravi, združujejo odprt časovni okvir in skupno skrb za medosebne sporazume z zahtevami po ponovnih pogajanjih za transakcijsko obliko pogodbe (Rousseau 2004, 122).

4 ANALIZA INDIKATORJEV ZA OVREDNOTENJE HIPOTEZE

4.1 Vzorčna primera zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore

4.1.1 Vzorčni primer zaposlenih v Sektorju za popravo krivic in narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije

4.1.1.1 Analiza indikatorja Likertovega participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin (analiza indikatorjev A-1- »podpirajoči« odnosi in A-2- timska oblika organizacije)

Analiza je pokazala, da so prav vsi elementi indikatorja- to so lastne zasluge za skupni uspeh (indikator poimenovan »zasluge«), lojalnost svojemu delodajalcu (»lojalnost (delodajalec)«), zaupanje neposrednemu vodji (»zaupanje«), lojalnost neposrednemu vodji (»lojalnost (vodja)«), nepristranskost v odnosih s sodelavci (»objektivnost«), pomembnost sodelovanja z ostalimi sodelavci (»sodelovanje«)- uporabljeni v raziskavi, primerno opredeljeni kot načela timske oblike organizacije, saj se je več kot polovica vprašanih popolnoma strinjala s trditvami, ki so navedene v razdelku 7 Priloge, Priloga Č. Modificirano (delovno) tabelo se zaradi lažjega razumevanja navaja v tem delu in ne le v poglavju 7 Priloge.

Tabela 4.1: Podatki analize elementov indikatorjev A-1 (»podpirajoči« odnosi) in A-2 (timska oblika organizacije) pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije.

	<i>TRDITEV</i>	<i>ELEMENTI INDIKATORJA</i>	<i>POVSEM VELJA</i> (v % vprašanih)	<i>DELNO VELJA</i> (v % vprašanih)	<i>NE VELJA</i> (v % vprašanih)
1	Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.	zasluge	53, 85	46, 15	0
2	Svojemu delodajalcu sem lojalen.	lojalnost (delodajalec)	69, 23	30, 77	0
3	Zaupam neposrednemu vodji.	zaupanje	53, 85	30,77	15,38
4	Lojalen sem do neposrednega vodje.	lojalnost (vodja)	69, 24	15, 38	15, 38
5	V odnosih s sodelavci sem nepristranski.	objektivnost	53, 85	46, 15	0
6	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.	sodelovanje	84, 62	15, 38	0

Pri prvem, tretjem in petem elementu indikatorja, ki so navedeni v zgornji tabeli, je opazna minimalna razlika v stališčih med anketiranimi, ki so se povsem strinjali s trditvami, da se zavedajo lastnih zaslug za skupni uspeh, da zaupajo neposrednemu vodji ter, da so

nepristranski v odnosih s sodelavci (za 53,85% anketiranih slednji dve trditvi povsem veljata, za 46,15% vprašanih to le delno velja). Preseneča podatek, da je le nekaj več kot polovica anketiranih izrazilo zaupanje neposrednemu vodji- vzrokov za takšen rezultat je nedvomno ogromno, ena izmed negativnih posledic je eventualna delovna demotiviranost zaposlenih, ki neposredno vpliva ne (ne)učinkovitost delovanja Sektorja za popravilo krivic in za narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (v nadaljevanju Sektorju). Zaupanje neposrednemu vodji je moč povezati tudi z izraženo objektivnostjo v odnosih s sodelavci; s trditvijo v zvezi z nepristranskostjo do sodelavcev se je namreč le nekaj več kot polovica vprašanih (natančneje 53,85%) povsem strinjalo. Ob fiktivni predpostavki o skupini zaposlenih v Sektorju kot o (Likertovem participativnem) sistemu učinkovitih delovnih skupin, to ni bilo pričakovan izsledek, saj je določena stopnja zaupanja in objektivnosti v odnosih med zaposlenimi nujna za učinkovito delo Sektorja.

Nekoliko višji delež anketiranih se je popolnoma strinjal s trditvama o lojalnosti do neposrednega vodje (t.j. 69,24%¹²) in delodajalca (t.j. 69,23%). Izrazita je razlika med odstotkom anketiranih, ki so se povsem strinjali, da so lojalni do neposrednega vodje kot odstotkom vprašanih, ki se le deloma strinjajo ali se sploh ne strinjajo z navedenim (t.j. 15,38% vprašanih, ki se delno strinjajo, 15,38% vprašanih, ki se ne strinjajo). Slednje se lahko interpretira na način, da so anketiranci že zaradi narave organizacije, v kateri so zaposleni, avtomatično lojalni do neposrednega vodje oz. predstojnika, saj jih k temu obvezuje tudi Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (2008) (v nadaljevanju Kodeks), ki v svojem 10. členu (t.j. *Javni uslužbenec je odgovoren svojemu neposrednemu predstojniku, če predpisi ne določajo drugače.*) opredeljuje odgovornost neposrednemu vodji (Kodeks ravnanja javnih uslužbencev 2008).

V oziru na dejstvo, da naj bi vsak javni uslužbenec moral pri svojem delu upoštevati Kodeks, je pravzaprav izredno presenetil delež vprašanih, ki so se glede lojalnosti neposrednemu vodji delno strinjali ali pa sploh ne (skupen delež je 30,74%). Tretjina anketiranih torej sploh ne upošteva Kodeksa, kar je zaskrbljujoče. Prav tako je zaskrbljujoč izsledek, da se je kar tretjina vprašanih le delno strinjala s trditvijo, da so lojalni svojemu delodajalcu. Kodeks (2008) v 1. točki 5. člena opredeljuje *lojalnost do delodajalca, pri katerem opravlja naloge* (Kodeks

¹² Delež anketiranih, ki so se popolnoma strinjali s trditvama o lojalnosti do neposrednega vodje in delodajalca je sicer enak, vendar se zaradi procentualne razporeditve in zaokroževanja na dve decimalki njuni vrednosti razlikujeta za 0,01%.

ravnanja javnih uslužbencev 2008), kar naj bi pomenilo, da bi moral biti delež anketiranih, ki se z omenjeno trditvijo delno strinjajo ali pa se sploh ne, ničen.

Najvišji odstotek vprašanih (t.j. 84,62%) se je povsem strinjalo s trditvijo, da je sodelovanje z drugimi zelo pomembno, kar predstavlja najmočnejši element indikatorjev »podirajoči« odnosi (odnosi kooperacije) in timska organizacija.

Končni izsledek analize elementov zgoraj omenjenih indikatorjev pokaže, da so prav vsi elementi indikatorja, uporabljeni v raziskavi, primerno opredeljeni kot načela timske organizacije, saj so vprašani na čisto vseh šest trditev odgovorili z najmanj 53, 85% popolno afirmativnostjo.

4.1.1.2 Analiza indikatorja A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« (Likertov participativni sistem učinkovitih delovnih skupin)

Sektor je do konca februarja 2008, ko se je na svoji redni seji sestal njegov Strokovni svet, rešil kar 91% vseh do takrat prejetih vlog upravičencev (t.j. 17 510 od 19 244), kar je dovolj močan in oprijemljiv podatek ter argument za prepoznavnost zelo uspešnega doseganja ciljev skupine oz. organizacije (Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije 2008).

Prav tako je bil Strokovni svet mnenja, da Sektor optimalno opravičuje svoj obstoj in delovanje (Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije 2008).

4.1.1.3 Analiza indikatorja B- tipa psihološke pogodbe

Pri analizi indikatorja B sta bila uporabljena dva pristopa- analiza indikatorja kot posledica kolektivnega zbiranja podatkov (torej vseh odgovorov vseh anketiranih hkrati) ter individualna analiza pogodbe vsakega posameznika. Slednja je bila opravljena za prvo omenjeno (kolektivno) in za analizo indikatorja B pri zaposlenih iz druge ciljne skupine (Ministrstva za pravosodje Republike Črne gore), ki sledi v naslednjem podpoglavju.

Smoter uvajanja psihološke pogodbe je doseganje in zagotavljanje odličnosti, celostni karierni razvoj, napredovanje, merila in kriteriji uspešnosti, inovativnost in samoiniciativnost, zagotavljanje kvalitete in kvantitete dela, razvoj kompetenc ipd.

V razdelku 7 Priloge, Priloga B: Vprašalnik za obe ciljni skupini zaposlenih, se navaja dobesedni prepis vprašalnika, ki je bil uporabljen v raziskavi, v razdelku 7 Priloge, Priloga Č: Rezultati analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe pri obeh ciljnih skupinah, pa celoviti konkretni podatki analize zaposlenih v Sektorju¹³. Vprašalnik, s pomočjo katerega je bila raziskava opravljena, ni ravno običajen, saj ima »dvojno« naravo- vprašalnik je sestavljen tako, da na začetku navaja trditve, s katero se anketiranec popolnoma ali delno strinja ali pa izrazi nestrinjanje z navedenim tako, da ustrezno označi v tabeli. Druga stran vprašalnika, v katero anketiranci niso imeli vpogleda, pa je sestavljena podobno kot vprašalnik, ki jim je bil dan v reševanje, le da je v tabeli poleg trditve navedeno še povezava med stopnjo strinjanja anketiranca in obliko psihološke pogodbe. Za lažje razumevanje se navaja kar prva trditev:

Tabela 4.2: Primer oblike vprašalnika (s končnimi rezultati), ki ni bil dan na vpogled anketiranim.

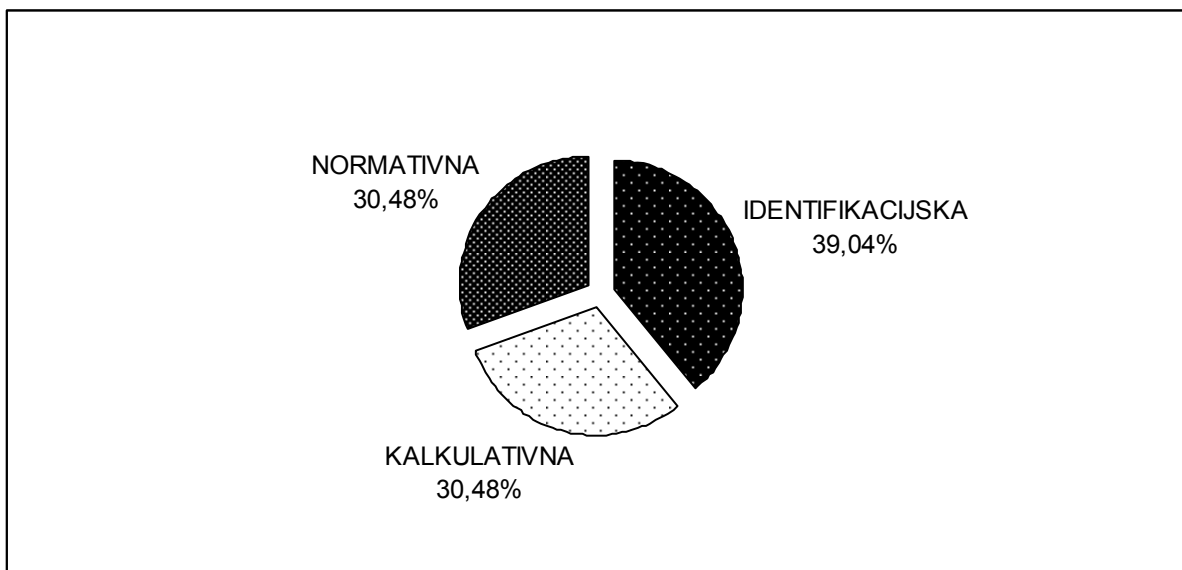
		<i>POVSEM VELJA</i> (v % vseh anketiranih)		<i>DELNO VELJA</i> (v % vseh anketiranih)		<i>NE VELJA</i> (v % vseh anketiranih)	
1	Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan ostati.	<i>N</i>	0	<i>I</i>	15,38	<i>K</i>	84,62

S prvo trditvijo vprašalnika se največ, t.j. 84,6% vprašanih, ni strinjalo. Vprašalnik, v katerega anketiranci niso imeli vpogleda navaja, da nestrinjanje z navedeno trditvijo »velja« za kalkulatивно obliko psihološke pogodbe. Sklepati gre torej, da, ker je najvišji delež vprašanih izrazil nestrinjanje s trditvijo, za njih pri prvi trditvi velja kalkulatívna oblika pogodbe.

Na ta način je bilo analiziranih vseh dvainosemdeset trditev, rezultati pa so navedeni v razdelku 7 Priloge, Priloga Č: Rezultati analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe pri obeh ciljnih skupinah. Analiza vprašalnikov kaže na (nepričakovano) izenačenost pojavov kalkulatívne in normatívne oblike psihološke pogodbe- odstotek obeh se pojavlja v 30,48% vseh trditev vseh anketiranih skupaj. Najvišji pa je delež zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, t. j. 39,04%.

¹³ V Prilogi Č se poleg podatkov analize psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije navaja tudi podatke analize psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

Grafikon 4.1: Delež trditvev¹⁴, kjer so se anketiranci v največji meri strinjali/ delno strinjali ali se niso strinjali s trditvami, ki veljajo za določeno obliko psihološke pogodbe (kolektivna analiza).



Na podlagi izsledka raziskave je umeti, da so anketirani pri 39,04% (ali 32-ih trditvah od 82-ih) trditvev izrazili najvišje popolno, delno ali nestrinjanje s trditvami, ki vsebujejo lastnosti identifikacijske oblike psihološke pogodbe in jih navajamo v nadaljevanju. Pri nekaj odstotkih trditvev manj, t.j. 30,48%, je bilo dokazano najvišje popolnoma, delno ali nestrinjanje z navedenimi trditvami, ki »veljajo« tako za kalkulatívno, kot tudi za normativno obliko psihološke pogodbe.

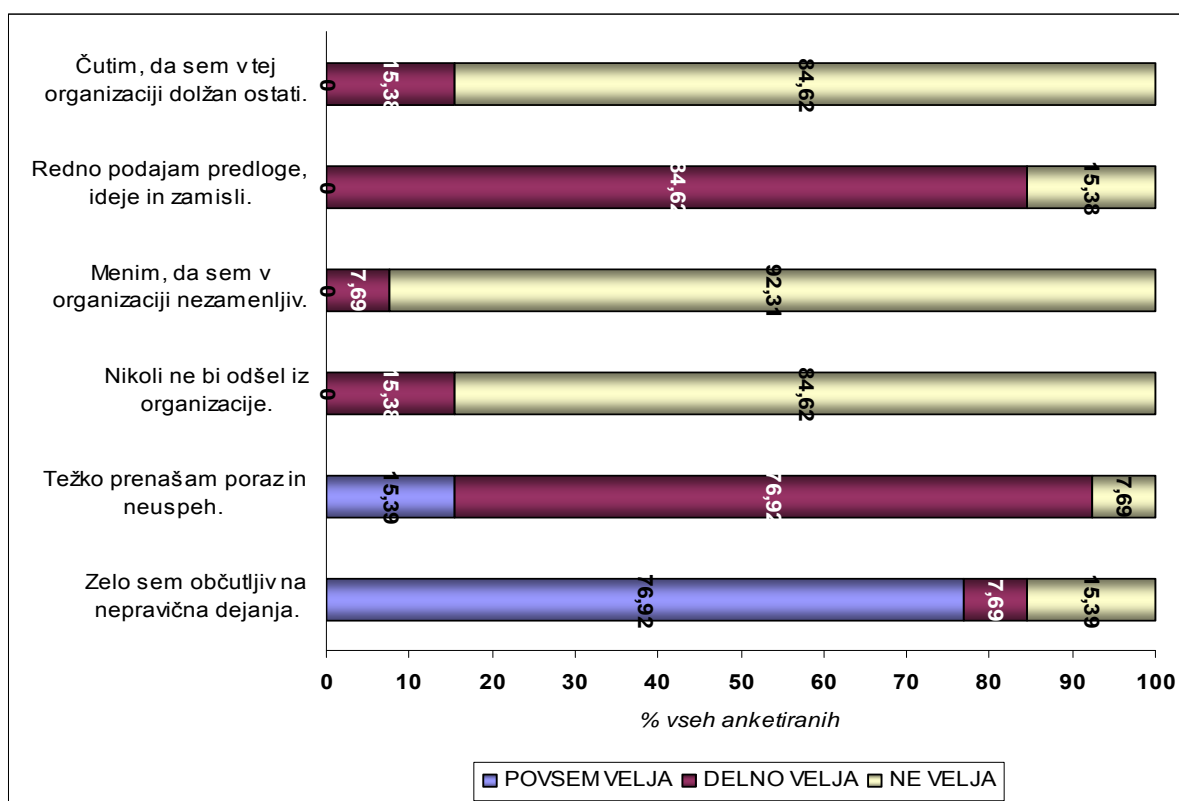
Pri pojavu kalkulatívne psihološke pogodbe sicer ne smemo v celoti generalizirati nekaterih lastnosti na vse zaposlene na Ministrstvu za pravosodje ter nasploh v slovenski državni in javni upravi, ki imajo z določeno organizacijo sklenjeno to obliko pogodbe, vendar se posamezne lastnosti značilne za veliko večino zaposlenih s to vrsto pogodbe. Večinske sklenitelje kalkulatívni psihološki pogodbi se najprej prepozna po tem, da izrazito preučujejo lastne koristi in osebne pridobitve ter se integrirajo v organizacijo, skupino na podlagi stroškovnega vidika, pa tudi z vidika možnosti pridobivanja in uporabe ter unovčevanja znanj, izkušenj in sposobnosti. Anketirani bi bili tako najlažje delovno motivirani s pomočjo plače, različnimi denarnimi nagradami, lahko pa tudi z možnostjo njihovega razvoja preko izobraževanj, usposabljanj in izpolnjevanj. Izrazita afiniteta (v

¹⁴ Ne z vidika individualnega preučevanja oblike psihološke pogodbe posameznih zaposlenih, temveč z vidika kolektivnega obravnavanja vseh anketiranih skupaj.

smislu, da je enako odgovorilo deset anketiranih ali več) anketirancev je bila izražena pri naslednjih trditvah, ki so značilne za kalkulatивно obliko psihološke pogodbe:

- »Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan ostati.« (84,62% vprašanih- sploh ne velja),
- »Redno podajam predloge, ideje in zamisli.« (84,62% vprašanih- delno velja),
- »Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv.« (92,31% vprašanih- sploh ne velja),
- »Nikoli ne bi odšel iz organizacije.« (84,62% vprašanih- sploh ne velja),
- »Težko prenašam poraz in neuspeh.« (76,92% vprašanih- delno velja),
- »Zelo sem občutljiv na nepravilna dejanja.« (76,92% vprašanih- popolnoma velja).

Grafikon 4.2: Trditve, ki so v določeni meri (ne)strinjanja značilne za kalkulatивно obliko psihološke pogodbe zaposlenih.



Zgoraj navedene trditve, s katerimi se vprašani sploh niso strinjali, predstavljajo tipične lastnosti zaposlenih s kalkulatивно vrsto pogodbe, pri katerih prednjači želja po nenehnem izboljševanju svojega obstoječega delovnega položaja, delovanje po principu preračunljivosti del, nalog in situacij, pogosta močno izražena težnja po prestižu in moči, izrazito tržno

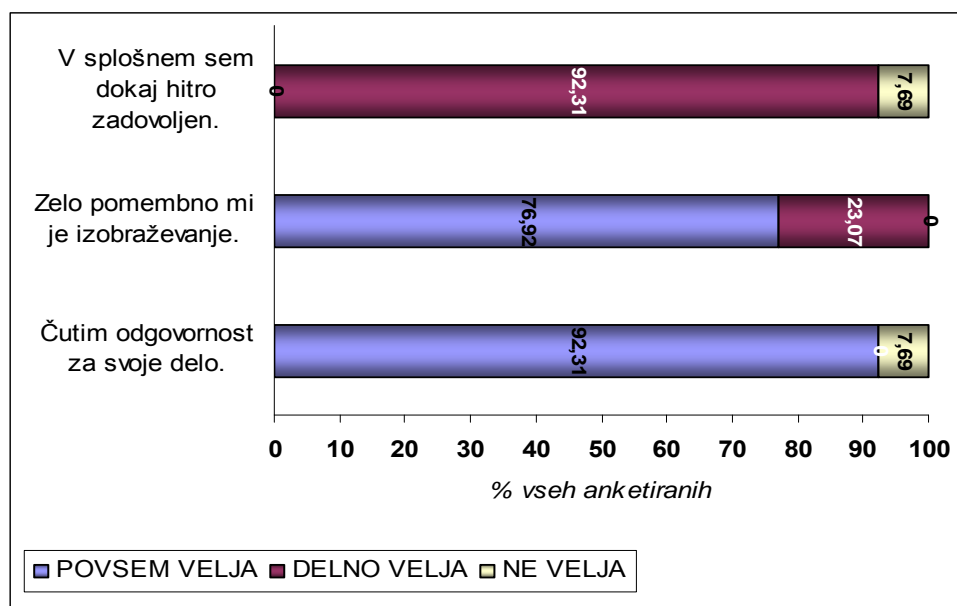
usmerjeno razmišljanje, odsotnost občutka pripadnosti organizaciji, težnja po hitrem razvoju kariere v organizaciji in podobno.

Zaradi zelo majhnih odstopanj med posameznimi oblikami psiholoških pogodb navajamo tudi trditve, pri katerih je bil odstotek vprašanih, ki so se popolnoma ali delno strinjali ali ne strinjali, najvišji in, ki veljajo za identifikacijsko in normativno obliko psihološke pogodbe.

Sprva se navaja trditve, pri katerih je bil odstotek vprašanih najvišji (bodisi popolno, delno ali nestrinjanje) in, ki vsebujejo značilnosti identifikacijske oblike psihološke pogodbe:

- »Čutim odgovornost za svoje delo.« (92,31% vprašanih- popolnoma velja),
- »Zelo pomembno mi je izobraževanje.« (76,92% vprašanih- popolnoma velja),
- »V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen.« (92,31% vprašanih- delno velja).

Grafikon 4.3: Trditve, ki so v določeni meri (ne)strinjanja značilne za identifikacijsko obliko psihološke pogodbe zaposlenih.



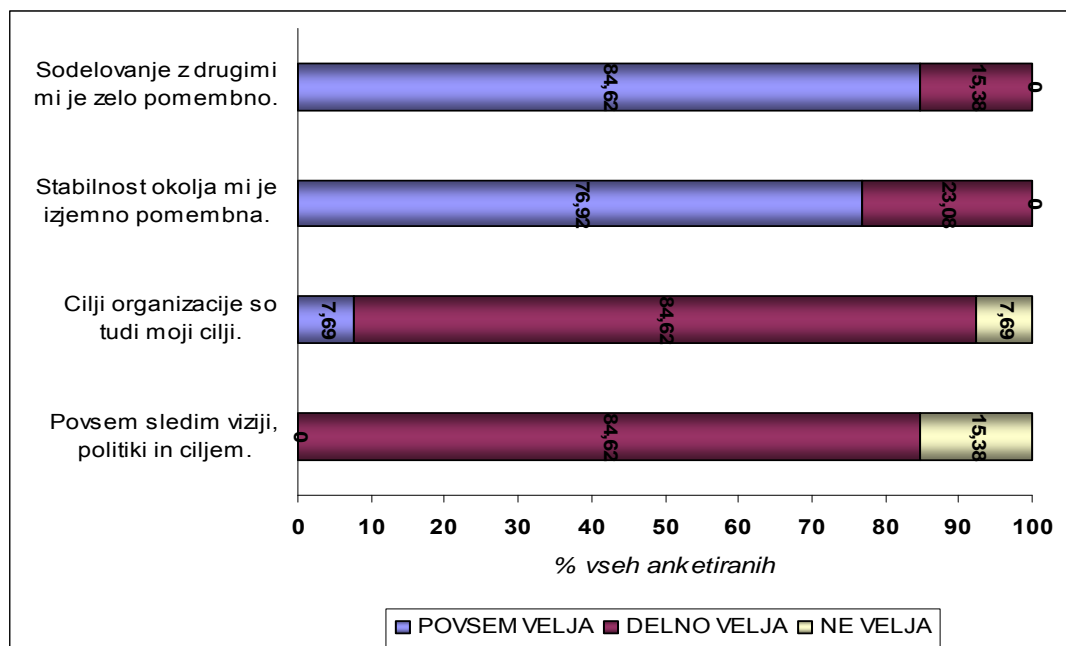
Za zaposlene z identifikacijsko je iz zbranih podatkov moč razbrati lastnosti in značilnosti, kot so na primer visoka stopnja prevzemanja odgovornosti za delo in rezultate, samoiniciativnost, pripravljenost na lastno odpovedovanje v skupno dobro organizacije, sprejemanje ciljev organizacije za svoje lastne cilje, intenzivna prizadevanja za rast, razvoj in uspešnost organizacije, nesebičnost pri angažiranju za doseg želenih rezultatov organizacije,

visoka stopnja ambicioznosti, stalno iskanje novih izzivov in priložnosti za uspeh, težnja po poslovni in osebni odličnosti in podobno.

Lastnosti normativne oblike psihološke pogodbe je moč zaslediti v naslednjih trditvah, pri katerih je bil delež anketiranih, ki so se popolnoma, delno ali ne strinjali, izrazito najvišji (pomeni, da se je z navedeno trditvijo popolnoma ali delno strinjalo ali ne strinjalo deset anketiranih ali več):

- »Povsem sledim viziji, politiki in ciljem.« (84,61% vprašanih- delno velja),
- »Cilji organizacije so tudi moji cilji.« (84,62% vprašanih- delno velja),
- »Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.« (76,92% vprašanih- popolnoma velja),
- »Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.« (84,62% vprašanih- popolnoma velja)

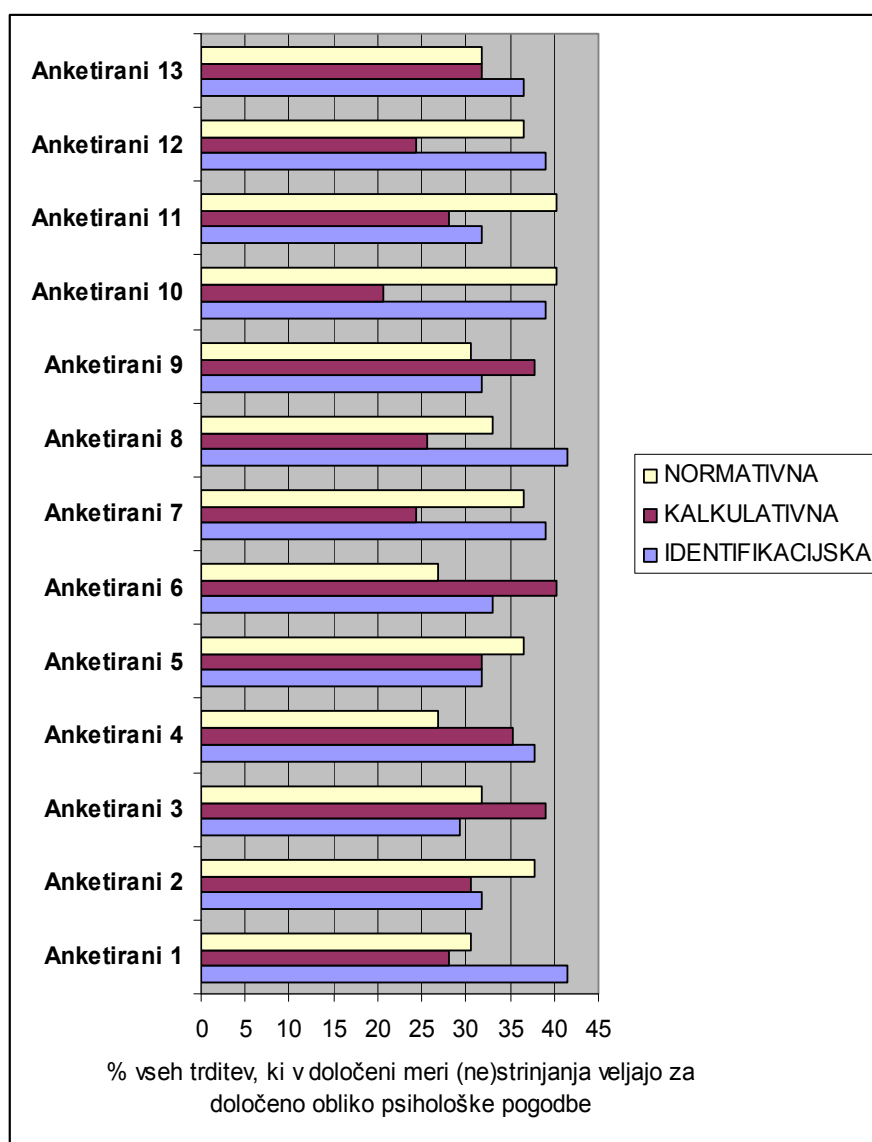
Grafikon 4.4: Trditve, ki so v določeni meri (ne)strinjanja značilne za normativno obliko psihološke pogodbe zaposlenih.



Del pridobljenih podatkov raziskave, ki težijo k pojavu značilnosti normativne pogodbe znotraj trditve, so denimo visoka stopnja lojalnosti in pripadnosti organizacije, motiviranost na osnovi varnosti zaposlitve, nizka stopnja izražene tekmovalnosti, občuten ponos ob prispevanju k razvoju organizacije, šibko izražena težnja po hitrem kariernem razvoju, visoka

stopnja zaupanja v sodelavce in v celotno organizacijo, samopotrjevanje zlasti prek delovne dobe pri istem delodajalcu, nizka stopnja ambicioznosti, nižja stopnja zaupanja v lastne sposobnosti, visoka stopnja pripravljenosti sklepanja kompromisov, močna zavezanost k skupnim cilje in podobno.

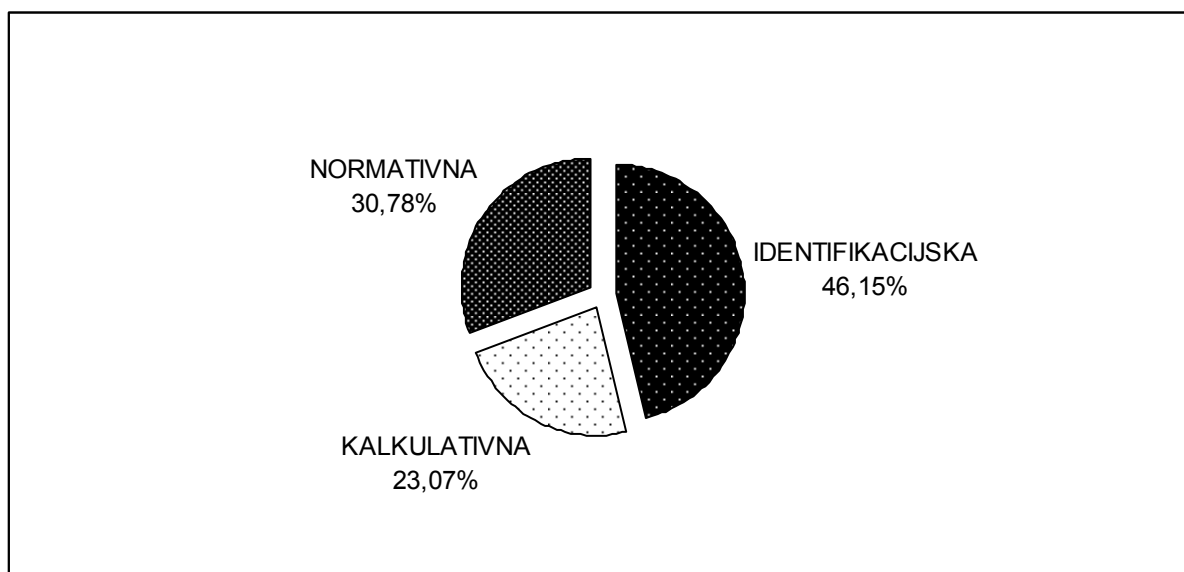
Grafikon 4.5: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (individualna analiza)¹⁵.



¹⁵ Za konkretnije podatke glej 7 Priloge, Priloga D: Tabela rezultatov analize indikatorja B (tip psihološke pogodbe) pri posameznih anketirancih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (izraženo v % trditev, ki v določeni meri (ne)strinjanja anketiranca veljajo za določeno obliko psihološke pogodbe) in 7 Priloge, Priloga E: Oblike psiholoških pogodb pri posameznih zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije.

Analiza je pokazala, da je šlo pri prvem, četrtem, sedmem, osmem, dvanajstem in trinajstem anketirancu za identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, kar predstavlja približno 46% vseh anketiranih. Pri drugem, petem, desetem in enajstem anketirancu je prevladovala normativna oblika pogodbe (t. j. približno 31% vseh vprašanih) ter pri tretjem, šestem in devetem anketirancu kalkulatívna oblika pogodbe (t. j. približno 23% vseh anketiranih zaposlenih).

Grafikon 4.6: Oblika psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (individualna analiza)¹⁶.



Analiza pogodb vsakega posameznika je pokazala, da ima slaba polovica, natančneje 46,15% vseh anketiranih, zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije, torej z institucijo nezavedno sklenjeno identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, o čemer govori tudi teza tega dela¹⁷. 15,37 % manj jih ima z institucijo »sklenjenih« normativno pogodbo, le 23,07 % pa kalkulatívno.

Primerjalna analiza prevladujočih oblik psiholoških pogodb pri obeh ciljnih skupinah sledi v nadaljevanju¹⁸.

¹⁶ Z vidika vseh anketiranih zaposlenih skupaj.

¹⁷ Glej 2 Metodološki okvir, 2.2 Hipoteza.

¹⁸ Glej 4.2 Komparativni pregled analiz indikatorjev.

4.1.2 Vzorčni primer zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne Gore

4.1.2.1 Analiza indikatorja Likertovega participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin (analiza indikatorjev A-1- »podpirajoči« odnosi in A-2- timska oblika organizacije)

Tudi drugi del analize, opravljen med zaposlenimi na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore¹⁹, kaže, da so vsi elementi kazalnikov- to so trditve, da se zaposleni zaveda lastnih zaslug za kolektivni uspeh (krajše »lastne zasluge- kolektivni uspeh«), trditev, da je zaposlen lojalen svojemu delodajalcu (»lojalnost- delodajalec«), trditev, da ima delavec zaupanje v njegovega neposrednega vodjo (»zaupanje- vodja«), trditev, da ima zaposleni nepristranski odnos s sodelavci (»nepristranskost«) in pomembnost sodelovanja z drugim osebjem, delavci (»sodelovanje«))- primerno opredeljeni kot principi timske oblike organizacije. Več kot polovica vprašanih se je namreč popolnoma strinjala s trditvami, ki so navedena v poglavju 7 Priloge, Priloga Č: Rezultati analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe pri obeh ciljnih skupinah.

Spremenjena, modificirana tabela je tako, kot že v prvem delu analize, zaradi bolj enostavnega razumevanja predstavljena na tem mestu.

Tabela 4.3: Podatki analize elementov indikatorjev A-1 (»podpirajoči« odnosi) in A-2 (timska oblika organizacije) pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

	TRDITEV	ELEMENTI INDIKATORJA	POVSEM VELJA (v % vprašanih)	DELNO VELJA (v % vprašanih)	NE VELJA (v % vprašanih)
1	Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.	zasluge	60,0	40,0	20,0
2	Svojemu delodajalcu sem lojaln.	lojalnost (delodajalec)	60,0	20,0	0,0
3	Zaupam neposrednemu vodji.	zaupanje	60,0	40,0	0,0
4	Lojaln sem do neposrednega vodje.	lojalnost (vodja)	80,0	20,0	0,0
5	V odnosih s sodelavci sem nepristranski.	objektivnost	60,0	40,0	0,0
6	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.	sodelovanje	60,0	40,0	0,0

V vseh elementih pokazatelja, razen v četrtem, ki so navedeni v zgornji tabeli, se pojavlja najmanjša opazna razlika v odnosu med anketiranci, ki so se popolnoma strinjali z

¹⁹ V nadaljevanju Ministrstvo.

argumentom, da se zavedajo lastnih zaslug za kolektivno uspešnost, da zaupajo neposrednemu vodji in, da so nevtralni (nepriustranski) v odnosih s sodelavci (za 60% vprašanih vse navedene trditve popolnoma držijo). Preseneča ugotovitev, da je samo nekoliko več kot polovica vprašanih izrazila zaupanje neposrednemu vodji- vzrokov za tak rezultat je zagotovo ogromno; ena od negativnih posledic za eventualno delovno motiviranost zaposlenega, kar neposredno vpliva na (ne)efektivnost upravljanja Ministrstva. Zaupanje neposrednemu vodji je mogoče povezati tudi z izraženo objektivnostjo v odnosih s sodelavci; pri trditvi v zvezi z nepristranskostjo do sodelavcev je namreč nekaj več kot polovica vprašanih (natančneje 60%) popolno soglašala.

Glede na to, da izhajamo iz fiktivne predpostavke, da je skupina zaposlenih na Ministrstvu po Likertu participativni sistem učinkovitih delovnih skupin, to ni bil pričakovan rezultat, saj je določen nivo zaupanja in objektivnosti v odnosih med zaposlenimi nujno potreben za učinkovito in uspešno delo Ministrstva.

Nekoliko večji odstotek vprašanih (t. j. 80%) se je popolnoma strinjalo s trditvijo o pomembnosti sodelovanja z drugimi sodelavci. Opazna je razlika med odstotkom vprašanih, ki so se popolnoma strinjali s trditvijo, da so lojalno do neposrednega vodje kot tudi odstotek vprašanih, ki so se s tem samo delno strinjali ali pa sploh ne (t.j. 20% vprašanih, ki so se delno strinjali in 0% tistih, ki se sploh niso strinjali). To slednje se lahko interpretira na način, da so vprašani, že samo zaradi narave organizacije, v kateri so zaposleni, avtomatsko lojalni do neposrednega vodje.

Visok odstotek vprašanih (t.j. 60%) se je popolnoma strinjalo s trditvijo, da je sodelovanje za drugimi zaposlenimi (osebjem) zelo pomembna, kar predstavlja najmočnejši element indikatorja »podpirajočih odnosov«- odnosov kooperacije- in timske oblike organizacije (t. j. A-1 in A-2).

Končni rezultat analize elementov zgoraj opredeljenih indikatorjev kaže na to, da so bili vsi elementi indikatorja A-1 in A-2, ki so bili aplicirani v preučevanju in raziskovanju teh dveh indikatorjev, primerno opredeljeni kot principi »timske oblike organizacije«. Vprašani zaposleni so namreč na vseh šest trditev odgovorili z najmanj 60% popolno afirmativnostjo.

4.1.2.2 Analiza indikatorja A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« (Likertov participativni sistem učinkovitih delovnih skupin)

Vlada Republike Črne gore, Komisija za implementacijo Akcijskega načrta za izvajanje Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012 v Poročilu o realizaciji planov iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009, navaja eksplicitno število realiziranih, delno realiziranih in nerealiziranih ukrepov po strateških ciljeh, ki so zaradi lažjega in enostavnejšega razumevanja predstavljene v tem razdelku:

Tabela 4.4: Izsek realiziranih, delno realiziranih in nerealiziranih ukrepov po strateških ciljeh iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009.

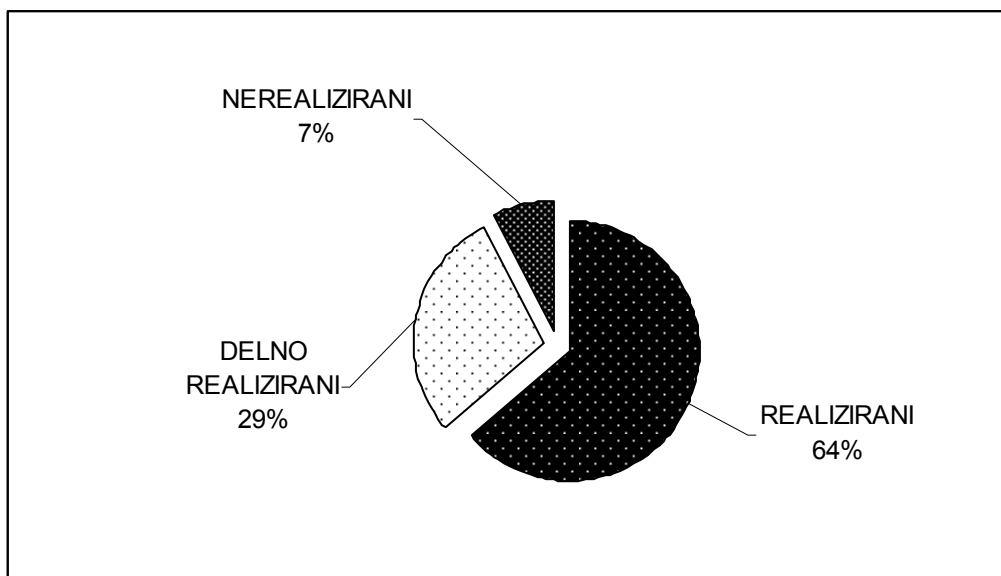
<i>CILJ</i>	<i>REALIZIRANI UKREPI</i>	<i>DELNO REALIZIRANI UKREPI</i>	<i>NEREALIZIRANI UKREPI</i>	<i>SKUPNO</i>
<i>Krepitev neodvisnosti in samostojnosti pravosodja</i>	12	5	-	17
<i>Krepitev efektivnosti pravosodja</i>	14	3	-	17
<i>Krepitev dostopnosti pravosodnih organov</i>	2	1	1	4
<i>Krepitev »javnega« zaupanja v pravosodje</i>	1	-	1	2
<i>Izobraževanje v pravosodnih organih</i>	12	1	2	15
<i>Krepitev mednarodnega in regionalnega sodelovanja na področju pravosodja</i>	9	2	-	11
<i>Alternativno reševanje sporov</i>	4	-	-	4
<i>Boj proti kriminalu, posebno korupcije, terorizma in organiziranega</i>	11	2	2	15

<i>kriminala</i>				
<i>Zaporniški sistem</i>	9	8	1	18
<i>Sodniška praksa</i>	2	-	-	2
<i>PRIS</i>	1	13	2	16
<i>SKUPNO</i>	77	35	9	121

Vir: Vlada Republike Črne Gore (2009).

Glede na to, da je bila raziskava opravljena zgolj med petimi zaposlenimi v samem vrhu organizacijske strukture Ministrstva za pravosodje Republike Črne gore, ki imajo močan in izviren vpliv na implementacijo ukrepov iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja v Republiki Črni gori, so ti podatki relevantni za ovrednotenje in argumentacijo skupine vprašanih kot »učinkovite delovne skupine« (v smislu Likertovega sistema učinkovitih delovnih skupin).

Grafikon 4.7: Delež realiziranih, delno realiziranih in nerealiziranih ukrepov po Strateških ciljnih iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009.



Vir: Vlada Republike Črne gore (2009).

Kot prezentirata Tabela 4.4 in Grafikon 4.7, je bilo skupno realiziranih 77 ukrepov od skupno 121, kar pomeni nekaj desetink odstotka manj kot 64% od vseh ukrepov- tako realiziranih, delno realiziranih kot tudi nerealiziranih. Delno je bilo realiziranih 35 ukrepov, kar

predstavlja 28,92% (v grafikonu 4.7 zaokroženo na 29%), in samo 9 nerealiziranih, to je približno 7% vseh ukrepov.

Skupino zaposlenih lahko torej uvrstimo v skupino zaposlenih, ki je po Likertovem sistemu učinkovitih delovnih skupin karakterizirana kot »učinkovita delovna skupina«.

4.1.2.3 Analiza indikatorja B- tipa psihološke pogodbe

Bistvo uvajanja koncepta psihološke pogodbe je izvrstnost, integrirani razvoj kariere, napredek na delovnem mestu, standardi in merila uspešnosti, inovativnost in samoiniciativnost, zagotavljanje kvalitete in kvantitete dela, razvoj veščin in podobno²⁰.

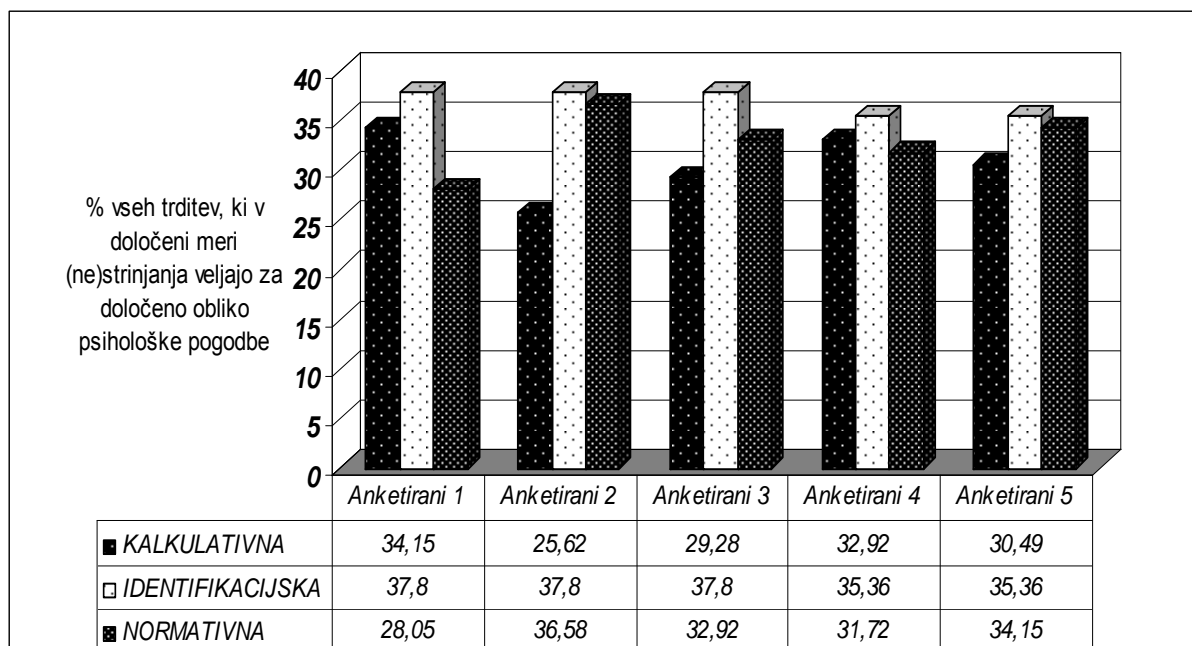
Prav tako kot v prvem delu raziskave, je bil tudi v tem delu uporabljen vprašalnik, ki je v dobesečno naveden v razdelku 7 Priloge, Priloga B: Vprašalnik za obe ciljni skupini zaposlenih. Vprašalnik, s pomočjo katerega je bila ta raziskava opravljena, ni ravno običajen, saj ima »dvojno« naravo. Kot že omenjeno, je vprašalnik sestavljen tako, da na začetku navaja trditev, s katero se mora anketiranec popolnoma ali delno strinjati ali pa izraziti nestrinjanje z navedenim tako, da ustrezno označi v tabeli. Druga stran vprašalnika, v katero anketiranci niso imeli vpogleda, pa je sestavljena podobno kot vprašalnik, ki jim je bil dan v reševanje, le da je v tabeli poleg trditve navedeno še povezava med stopnjo strinjanja anketiranega in obliko psihološke pogodbe.

S pomočjo te oblike tabele²¹ je bilo analiziranih vseh dvainosemdeset trditev, katerih konkretni rezultati so objavljeni v poglavju 7 Priloge, Priloga Č: Rezultati analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe pri obeh ciljnih skupinah. Analiza vprašanih kaže na nepričakovano poenotenje oblik psiholoških pogodb- najvišji odstotek zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe (t.j. 100%). V približno 26% do 37% sta se pri posameznih zaposlenih pojavljali normativna in kalkulatívna oblika pogodbe, kot to predstavlja sledeči grafikon.

²⁰ Glej tudi 3 Teoretska izhodišča, 3.2 O psihološki pogodbi.

²¹ Glej modificirano razpredelnico Tabela 4.2: Primer oblike vprašalnika (s končnimi rezultati), ki ni bil dan na vpogled anketiranim.

Grafikon 4.8: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.



Grafikon 4.8 predstavlja korelacijo med posameznim vprašanim zaposlenim in številom trditev, ki so tipične za posamezne oblike psiholoških pogodb (t.j. kalkulatивно, identifikacijsko in normativno). Dejstvo je, da so se vsi vprašani v določeni meri strinjali s posameznimi trditvami, ki jih navaja »prikriti vprašalnik«²², kjer se nivo strinjanja z vsako trditvijo rangira kot značilnost kalkulativne, identifikacijske ali normativne oblike psihološke pogodbe, in katere veljajo za zaposlene z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Vsi anketirani so se v najmanj 35,36% (t.j. devetindvajsetih trditvah) popolnoma strinjali/ deloma strinjali ali se niso strinjali s trditvami, ki v odnosu s stopnjo strinjanja veljajo za zaposlene, ki imajo z organizacijo ali institucijo, kjer delajo, vzpostavljeno identifikacijsko obliko psihološke pogodbe.

²² Glej 7 Priloge, Priloga C: Vprašalnik z oznakami za posamezne oblike psihološke pogodbe (vprašalnik za merjenje psihološke pogodbe).

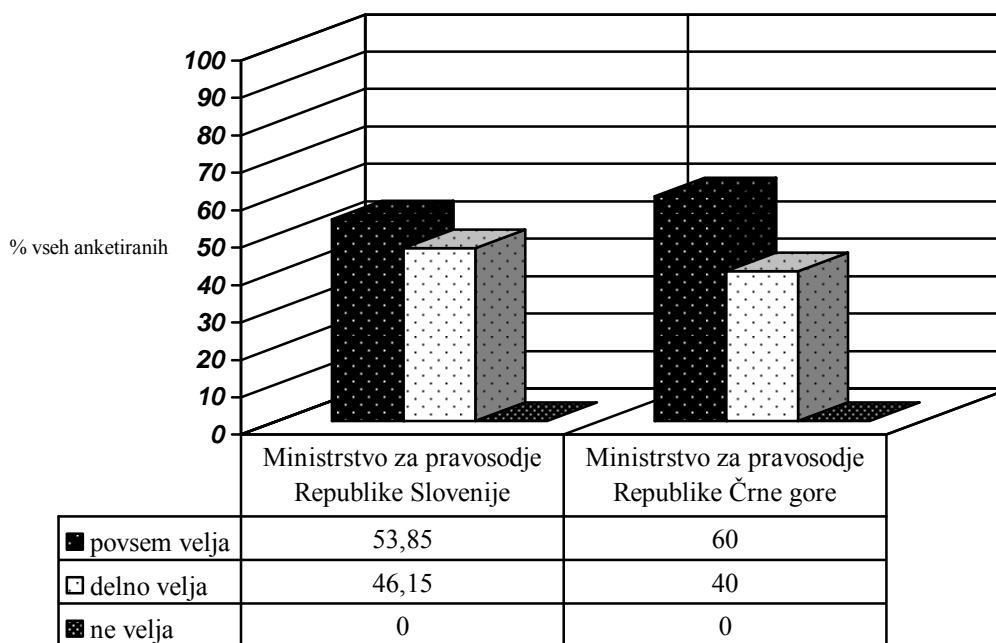
4.2 Komparativni pregled analiz indikatorjev

4.2.1 Indikatorja A-1 in A-2

Elementi indikatorja »podpirajoči odnosi« in »timska oblika organizacije« (A-1 in A-2) sta v nadaljevanju s pomočjo grafičnih prikazov primerjalno predstavljena po posameznih trditvah, ki se jih je že navajalo v predhodnem poglavju²³. Komparativni presek analize podatkov je relevanten v smislu razlikovanja med zaposlenimi na obeh Ministrstvih²⁴.

Trditve, katerih vsebina je bila predhodno opredeljena kot smoter »podpirajočih odnosov« in »timske oblike organizacije«, so v nadaljevanju predstavljene kot skupni odstotki vseh anketiranih pri obeh ciljnih skupinah²⁵. Pri tem »prikriti« vprašalnik ni imel nikakršne funkcije, saj se pri analizi indikatorjev A-1 in A-2 navaja le stopnja strinjanja anketiranca s posamezno trditvijo (torej se z njo ne strinja, delno strinja ali popolnoma strinja).

Grafikon 4.9: Stopnja strinjanja s trditvijo »zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh«.



²³ Glej razdelek 4.1.1.1 Analiza indikatorja Likertovega participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin (analiza indikatorjev A-1- »podpirajoči« odnosi in A-2- timska oblika organizacije) in dalje.

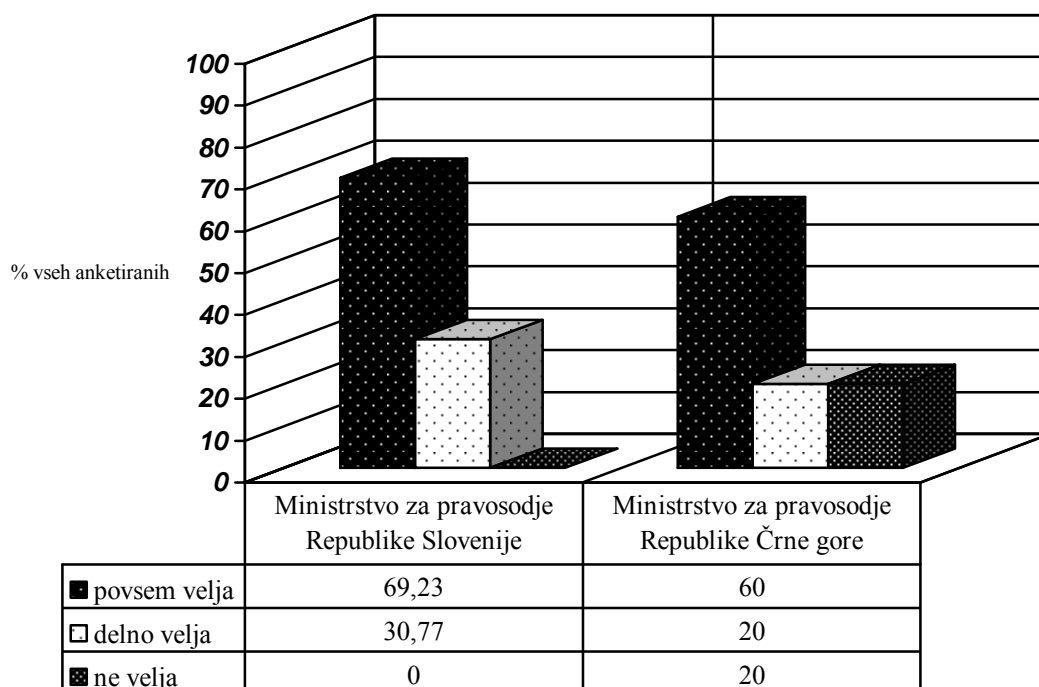
²⁴ Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije in Ministrstvo za pravosodje Republike Črne gore.

²⁵ V nadaljevanju se termin »obe ciljni skupini« nanaša na anketirane zaposlene na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

Anketirani v obeh ciljnih skupinah so bili mnenja, da se ali delno ali pa povsem zavedajo lastnih zaslug za skupni uspeh organizacije (oddelka, sektorja). Nihče od njih se ni opredelil tako, da se s trditvijo ne bi strinjal, kar pomeni, da se zaposleni zavedajo, da je za kolektivni uspeh organizacije nujno potreben donos vsakega posameznika. Kljub manjšemu vzorcu, lahko trdimo, da se je v obeh ciljnih skupinah več kot polovica povsem strinjala z navedeno trditvijo. Z njo se je v vsaki od skupin delno strinjal je po en anketirani manj, kot ostali, ki so svojo stopnjo strinjanja označili s »povsem velja«- Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije skupno šest, na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore dva.

Kot že omenjeno, v oziru na dejstvo, da naj bi vsak javni uslužbenec v Sloveniji moral pri svojem delu upoštevati Kodeks, je pravzaprav izredno presenetil delež vprašanih, ki so se glede lojalnosti neposrednemu vodji delno strinjali ali pa sploh ne (skupen delež je 30,77%). Tretjina anketiranih torej sploh ne upošteva Kodeksa, kar je zaskrbljujoče. Prav tako je zaskrbljujoč izsledek, da se je kar tretjina vprašanih le delno strinjala s trditvijo, da so lojalni svojemu delodajalcu²⁶.

Grafikon 4.10: Stopnja strinjanja s trditvijo »svojemu delodajalcu sem lojalen/ lojalna«.

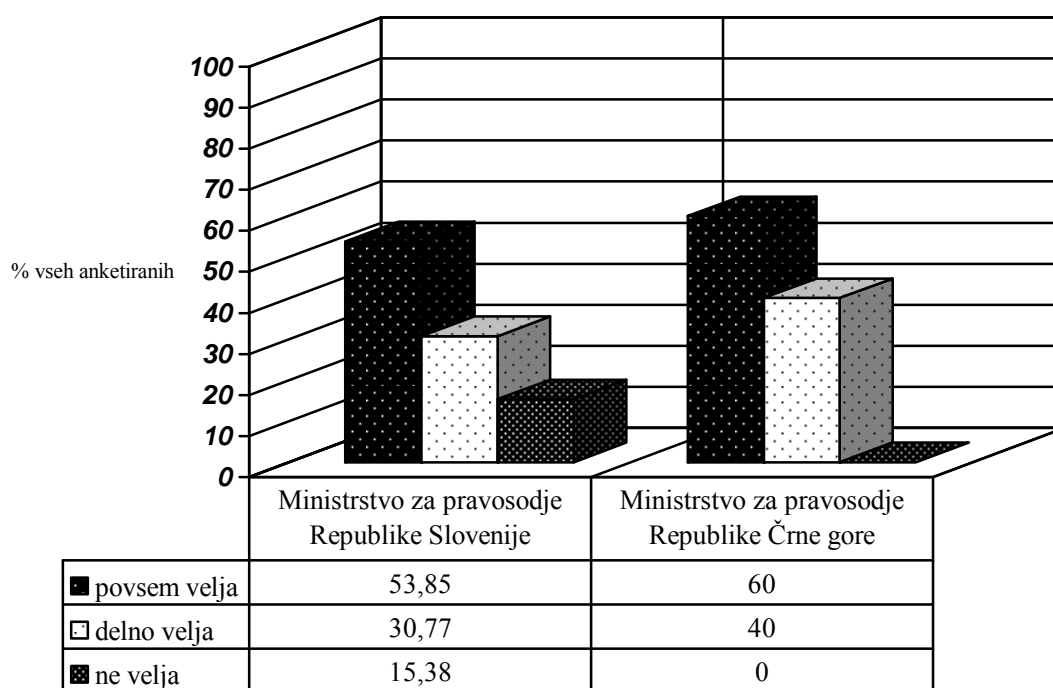


²⁶ Kodeks (2008) v 1. točki 5. člena opredeljuje *lojalnost do delodajalca, pri katerem opravlja naloge* (Kodeks ravnanja javnih uslužbencev 2008), kar naj bi pomenilo, da bi moral biti delež anketiranih, ki se z omenjeno trditvijo delno strinjajo ali pa se sploh ne, nič.

V primerjavi z drugo ciljno skupino²⁷ ta slednja predstavlja enakomerno porazdelitev deleža anketiranih, ki so se delno strinjali s trditvijo ali pa se z njo sploh niso strinjali. Še vedno pa se, tako kot pri prvi ciljni skupini²⁸, najvišji delež povsem strinja s trditvijo, da so svojemu delodajalcu lojalni. Lojalnost zaposlenega do delodajalca rezultira tudi v uspešno opravljenih nalogah, produktivnosti pri delu, učinkovitosti samega dela zaposlenih, kar je v delu opredeljeno tudi s pomočjo indikatorja A-3 (»uspešno doseganje ciljev organizacije«).

Grafikona 4.11 in 4.12 prezentirata stopnjo strinjanja anketiranih s trditvama o lojalnosti in zaupanju neposrednemu vodji. Lojalnost podrejenih do nadrejenih in zaupanje zaposlenih do šefov oddelkov, sektorjev, sta v soodvisnem odnosu. Zaupanje podrejenega neposrednemu vodji je namreč skorajda logična konsekvence »pričakovane« lojalnosti zaposlenega do svojega nadrejenega. Prav tako tudi obratno, torej je lahko tudi lojalnost avtomatska konsekvence zaupanja podrejenega nadrejenemu.

Grafikon 4.11: Stopnja strinjanja s trditvijo »zaupam neposrednemu vodji«.



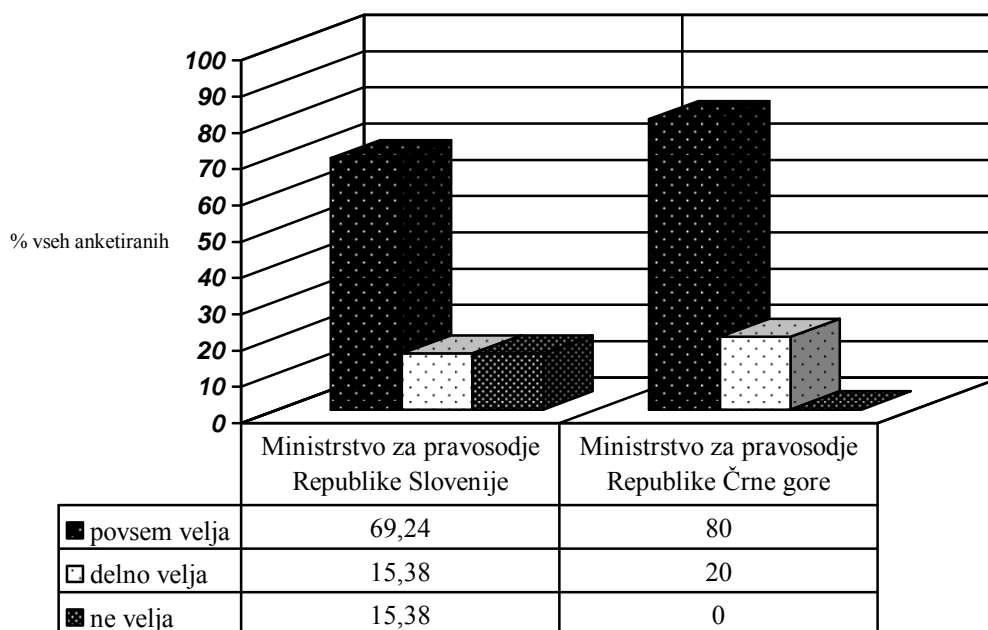
Zaposleni na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije so se v skoraj 54% povsem strinjali, da zaupajo neposrednemu vodji, medtem ko so se zaposleni na Ministrstvu za

²⁷ Zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

²⁸ Zaposleni na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije.

pravosodje Republike Črne gore z omenjeno trditvijo povsem strinjali v še nekaj odstotkih več- torej v 60%. Tretjina anketiranih iz prve ciljne skupine (Ministrstva za pravosodje Republike Slovenije) se je v zvezi z zaupanjem do neposrednega vodje delno strinjalo, v 10% več pa so se s trditvijo delno strinjali zaposleni anketirani iz druge ciljne skupine (z Ministrstva za pravosodje Republike Črne gore). Pričakovano je podatek, da se ni prav nihče od zaposlenih iz druge ciljne skupine strinjal s tem, da ne bi popolnoma nič zaupal neposrednemu vodji, česar pa ne gre trditi za zaposlene iz prve ciljne skupine. V slednji se je namreč približno 15,38 % anketiranih opredelilo, da za njih ne velja, da bi zaupali svojemu neposrednemu vodji, kar je zaskrbljujoč podatek. Kot že omenjeno pred tem, zaupanje neposrednemu vodji rezultira tudi v lojalnost podrejenega nadrejenemu.

Grafikon 4.12: Stopnja strinjanja s trditvijo »lojalen sem do neposrednega vodje«.



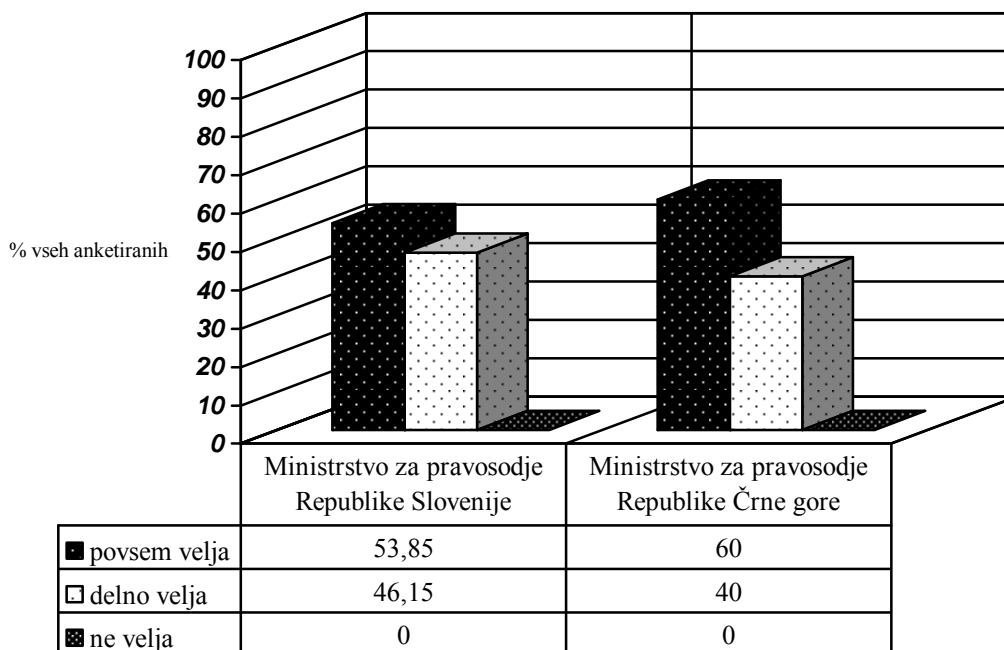
Stopnja popolnega strinjanja s trditvijo o lojalnosti do neposrednega vodje je v primerjavi s trditvijo o zaupanju do neposrednega vodje precej višja. Da so zaposleni lojalni do neposrednega vodje, se je v prvi ciljni skupini strinjalo slabih 70% vprašanih, v drugi pa kar 80%. Enakomerno porazdelitev deležev (t. j. 15,38%) je zaslediti pri tistih anketirancih iz prve skupine, ki se s trditvijo delno strinjajo ali pa se sploh ne. Anketiranci iz druge ciljne

skupine se v 20% delno strinjajo, da so lojalni do neposrednega vodje, prav noben od njih pa se sploh ni strinjal z navedenim.

Opaziti je torej, da se pri obeh skupinah zaposlenih pojavlja enaka porazdelitev deležev tistih, ki so se povsem strinjali- trdimo za primer opredelitve tako zaupanja kot tudi lojalnosti do neposrednega vodje. Odstotek tistih, ki so se delno strinjali iz obema trditvama, variira od ene do druge trditve, prav tako delež tistih, ki se s trditvama sploh niso strinjali.

V nadaljevanju navajamo peto, predzadnjo, trditev oz. element indikatorjev A-1 in A-2, ki se tiče opredeljevanja glede objektivnosti posameznih anketirancev do svojih sodelavcev.

Grafikon 4.13: Stopnja strinjanja s trditvijo »v odnosih s sodelavci sem nepristranski«.



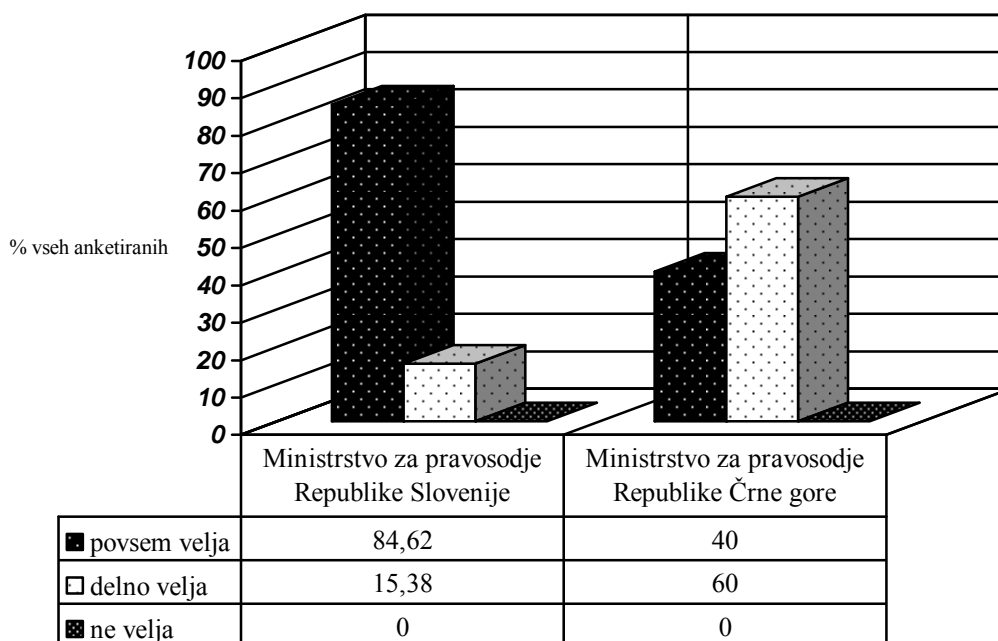
Dejstvo, da se prav noben anketiranec iz obeh ciljnih skupin ni strinjal s trditvijo, da je v odnosih s sodelavci nepristranski, je nedvomno izredno pozitivno. Nepristranskost v medosebnih odnosih močno vpliva na delo posameznega oddelka, sektorja, česar se zaposleni največkrat sploh ne zavedajo. Da so zaposleni na obeh Ministrstvih objektivni v odnosih s sodelavci, je tudi nekako pričakovan podatek. Razlika med odstotkom tistih, ki so se z objektivnostjo v odnosih povsem strinjali ali delno strinjali, pa je med 8 in 20 odstotki.

Več kot polovica v obeh skupinah zaposlenih je torej mnenja, da so objektivni v medosebnih odnosih s sodelavci, nekaj manj kot polovica (t. j. 46,15% pri zaposlenih na Ministrstvu za

pravosodje Republike Slovenije in 40% anketiranih zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore) pa se je opredelila, da za njih ta trditev le delno velja.

Interesantna je korelacija med trditvama o objektivnosti odnosov med sodelavci in pomembnosti sodelovanja posameznih anketirancev z ostalimi sodelavci. Delež tistih, ki se v določeni meri strinjajo oz. se ne strinjajo s slednjim, se navaja v pričujočem grafikonu.

Grafikon 4.14: Stopnja strinjanja s trditvijo »sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno«.



Zelo visok odstotek, kar dobrih 84% vseh anketiranih iz prve ciljne skupine, je izrazilo popolno strinjanje s trditvijo, da jim je sodelovanje z drugimi sodelavci izredno pomembno. Nihče iz obe skupin pa ni trdil, da mu sodelovanje z ostalimi delavci sploh ni pomembno, kar je tudi pričakovan podatek pri opredelitvi obeh skupin zaposlenih kot tistih, ki spadajo v skupino s »podpirajočimi odnosi« in »timsko obliko organizacije«. S tem, da je sodelovanje z ostalimi zelo pomembno, se je delno strinjalo le 15,38% vprašanih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in večina, 60% anketiranih v drugi ciljni skupini, zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

Ob primerjavi podatkov obeh trditvev (o objektivnosti v medosebnih odnosih s sodelavci in sodelovanju z ostalimi delavci) pri zaposlenih anketiranih v drugi ciljni skupini je opaziti popolnoma enake rezultate. Medtem pa je stopnja strinjanja v prvi ciljni skupini v odgovoru

»povsem velja«/ »delno velja« nekoliko različna, kar nazorno predstavljata tudi Grafikona 4.13 in 4.14.

4.2.2 Indikator A-3

Indikator A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« je izredno težko primerljiv-tako med posameznimi sektorji, oddelki, kot tudi med posameznimi državnimi organi. Še težje je iskati vzporednice oz. iskati primerjalne točke, ki bi predstavljale dovolj visoko stopnjo objektivnosti, da bi lahko primerjali državna organa v dveh povsem različnih državah.

Na podlagi tega vzroka se pri komparativni analizi indikatorja A-3 v tem delu navaja zgolj slednje:

- a) Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije: rešitev 91% prejetih vlog upravičencev, ki so bile naslovljene na Sektor za popravilo krivic in za narodno spravo²⁹,
- b) Ministrstvo za pravosodje Republike Črne gore: 64% realiziranih ukrepov po Strateških ciljih iz Akcijskega načrta za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009³⁰.

4.2.3 Indikator B

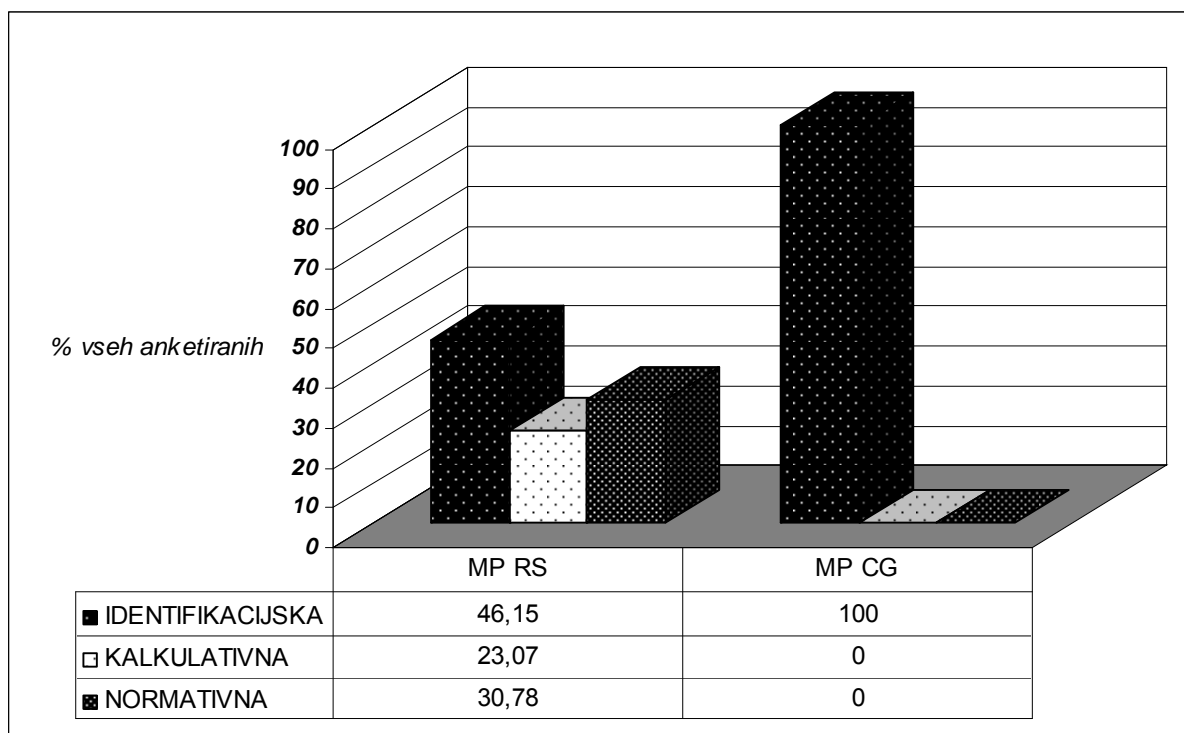
Analiza komparativnega pregleda prevladujočih oblik psiholoških pogodb pri posameznih zaposlenih na obeh Ministrstvih pokaže, da je pri obeh ciljnih skupinah prevladujoča identifikacijska oblika pogodbe. V primeru anketirancev z Ministrstva za pravosodje Republike Slovenije je takšnih zaposlenih 46,15%, v primeru anketirancev z Ministrstva za pravosodje Republike Črne gore pa kar 100%. Slednji izsledek analize je izredno presenetljiv, a vendar bi bil ta odstotek verjetno nekoliko manjši, če bi bil analizirani vzorec večji. Tako se

²⁹ Glej 4.1.1 Vzorčni primer zaposlenih v Sektorju za popravilo krivic in narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije, 4.1.1.2 Analiza indikatorja A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« (Likertov participativni sistem učinkovitih delovnih skupin).

³⁰ Glej 4.1.2 Vzorčni primer zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne Gore, 4.1.2.2 Analiza indikatorja A-3- prepoznavnost »zelo uspešnega doseganja ciljev« (Likertov participativni sistem učinkovitih delovnih skupin).

pri nobenem zaposlenem na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore ni pojavila niti kalkulativna niti normativna oblika psihološke pogodbe.

Grafikon 4.15: Primerjalni pogled na prevladujočo obliko psihološke pogodbe pri zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije³¹ in Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore³² (individualna analiza).



Kot omenjeno, se je pri šestih anketiranih zaposlenih na slovenskem Ministrstvu za pravosodje pojavila identifikacijska (kot zgoraj omenjeno, 46,15% vseh anketiranih v prvi ciljni skupini), pri štirih normativna (t. j. 30,78% vseh anketiranih v prvi ciljni skupini) in pri treh kalkulativna (t. j. 23,07% vseh anketiranih v prvi ciljni skupini) oblika pogodbe. Pri tem je treba opozoriti tudi na dejstvo, da je šlo pri Anketirancu 10³³ za minimalno razliko med dvema oblikama pogodbe- normativno in identifikacijsko. Slednja se je pojavila v 39% vseh anketirančevih opredelitev, normativna pa v 40%. Ta podatek omenjamo zato, ker bi v

³¹ V Grafikonu 4.15 označeno z »MP RS«.

³² V Grafikonu 4.15 označeno z »MP CG«.

³³ Za konkretnije podatke glej 7 Priloge, Priloga D: Tabela rezultatov analize indikatorja B (tip psihološke pogodbe) pri posameznih anketiranih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (izraženo v % trditev, ki v določeni meri (ne)strinjanja anketiranca veljajo za določeno obliko psihološke pogodbe) ter shematski prikaz v razdelku 7 Priloge, Priloga E: Oblike psiholoških pogodb pri posameznih zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije.

primeru, da bi se Anketiranec 10 le pri enem vprašanju opredelil drugače, kot se je, bi to povišalo delež anketirancev, zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije za kar 4%. To bi pomenilo, da bi lahko zaključili z izsledkom, da ima več kot polovica zaposlenih na slovenskem Ministrstvu za pravosodje identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. V našem primeru tako lahko zaključimo s podatkom, da ima nekaj odstotkov manj kot polovica vseh anketiranih iz prve ciljne skupine z institucijo sklenjeno identifikacijsko obliko pogodbe.

Z vidika kolektivnega obravnavanja vseh anketiranih iz obeh skupin skupaj, se je identifikacijska oblika psihološke pogodbe pojavila v 61,11% vseh udeleženi anketirancev skupaj (ali pri enajstih zaposlenih od vseh anketiranih obeh ciljnih skupin skupaj), v 22,22% (ali pri štirih zaposlenih) se je pojavila normativna oblika, pri 16,67% (ali pri treh zaposlenih) pa se je pojavila kalkulatívna oblika psihološke pogodbe.

Rezultat analize pojava psihološke pogodbe na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije in na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore je dalje interpretiran v smislu predstavljanja nekíh eksplicitnih karakteristik zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe (i) ter prednostmi in slabostmi z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe (ii).

i. Karakteristike zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe

Nikakor ne gre popolnoma posploševati določene značilnosti na vse zaposlene, ki imajo z organizacijo vzpostavljeno identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, vendar je dejstvo, da so individualne karakteristike pomembne za veliko večino zaposlenih s to obliko psihološke pogodbe.

Bistvene karakteristike, večšine, sposobnosti in način delovanja ter obnašanja zaposlenega z identifikacijsko obliko pogodbe, so sledeče:

- močna korelacija in identifikacija z organizacijo,
- samoiniciativnost,
- visoka stopnja prevzemanja odgovornosti za delo in rezultate,
- visoka stopnja zaupanja v organizacijo kot celoto,
- močan vpliv nagrad in pohval na nivo motivacije za delo,
- želja po napredku v organizaciji,

- občuten ponos ob uspehih organizacije,
- pripravljenost na velika vlaganja lastnega truda, znanja in časa,
- tendenca k osebni in profesionalni izvirnosti,
- neprestano iskanje novih izzivov in možnosti za uspeh (Mihalič 2007, 40 – 41).

ii. Prednosti in slabosti zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe

Glavne prednosti zaposlenega z identifikacijsko obliko, kot jih navaja Mihaličeva (2007) psihološke pogodbe, v povprečju, so naslednje:

- pripravljeni so na visoko stopnjo lastnih vlaganj v uspeh organizacije,
- imajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji,
- sledijo viziji, strategiji, politiki in ciljem organizacije,
- ne prenesejo lahko neuspeha in poraza,
- odprti so za inovacije in neprenehoma stremijo k izboljšanju pri delu,
- ne zapuščajo organizacije, če je ta zašla v probleme (Mihalič 2007, 41–43).

Zaposleni s to obliko psihološke pogodbe imajo izraženih najmanj slabosti, vendar pa so pogosto v veliki meri odvisne od same organizacijske klime in okoliščin, v katerih delajo. Slednji velja za vse zaposlene, vendar odvisnost od okolja v razmerju do zaposlenega z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe je še malo bolj izražen.

Nekatere od najbolj pogostih slabosti zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, ki jih je potrebno izpostaviti in, ki jih navaja Mihaličeva (2007), so sledeče:

- zelo so odvisni od pohval in priznanj za dobro delo,
- slabše upravljanje s stresom na delovnem mestu,
- pogosto vztrajajo tudi v primeru nerešljivih problemov,
- v preveliki meri doživljajo neuspeh organizacije kot osebni neuspeh,
- pogosto želijo doseči zastavljeni cilj za vsako ceno,
- na delovnem mestu imajo pogosto preveč dela (precenjevanje svojih sposobnosti),
- pogosto v preveliki meri izražajo nepopustljivost,
- zelo težko delajo v poslovnem okolju, kjer niso dovolj spoštovani (Mihalič 2007, 42–43).

5 SKLEP

Hipotetično zastavljena trditev, da je za preučevani skupini zaposlenih značilen optimalno participativen sistem vodenja, ki ga opredeljuje teoretik modernih vedenjskih teorij Rensis Likert, se je skozi analizo »prikritega« vprašalnika potrdila. S trditvami, ki so vsebovale elemente indikatorja »podpirajoči odnosi« in »timska organizacija« (to sta indikatorja A-1 in A-2), in za katere je bilo predvideno, da se bodo anketiranci povsem strinjali (saj je le ta odgovor relevanten za potrditev hipotetične trditve, ki se navaja v razdelku 2 Metodološki okvir, 2.2 Hipoteza), se je pri vsaki od trditev popolnoma strinjalo najmanj 53,85% vprašanih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije ter 60% vprašanih na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore. Nepričakovan je podatek analize, da se pojavi določen odstotek zaposlenih, ki niso lojalni ne delodajalcu, niti neposrednemu vodji, ki pa mu določen delež vprašanih tudi ne zaupa. Nelojalnost in neodgovornost zaposlenih do nadrejenih, v primeru zaposlenih na slovenskem Ministrstvu za pravosodje, predstavlja kršitev Kodeksa ravnanja javnih uslužbencev³⁴. Zadnji, tretji, element indikatorja A-3 (»uspešno doseganje ciljev«) je enostavno argumentiran podatek, da je anketirana skupina zaposlenih na slovenskem Ministrstvu za pravosodje v svojem delovanju skoraj optimalna, saj je do konca februarja leta 2008 razrešila kar 91% vseh vlog upravičencev, kar je tudi Strokovni svet Sektorja ocenil kot odlično³⁵. Prav tako kot zaposleni v prvi ciljni skupini, je tudi pokazatelj za ovrednotenje elementa indikatorja A-3 v drugi ciljni skupini preprosto interpretiran podatek, da je bilo v okviru Ministrstva za pravosodje Republike Črne gore uspešno realiziranih približno 64% ukrepov, ki so bili načrtani v Akcijskem načrtu za implementacijo Strategije reforme pravosodja 2007 – 2012; za obdobje julij 2008 – januar 2009.

S pomočjo indikatorja B- tip psihološke pogodbe, se je raziskovalo, kakšen tip psihološke pogodbe je za anketirane zaposlene prevladujoč. Analiza je pokazala, da na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije obstajajo nekatere razlike v številu zaposlenih s kalkulatивно, normativno in identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Slednja prednjači pred ostalima dvema, saj je imelo šest anketiranih zaposlenih od trinajstih identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, štiri normativno in trije kalkulatивно. Med zaposlenimi iz druge ciljne skupine je

³⁴ Glej *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev* Ur. l. RS 8/2001.

³⁵ Celoten dokument ocene Strokovnega sveta Sektorja za popravno krivic in za narodno spravo na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije javnosti žal ni dostopen, v delu se navaja le povzetek.

bil delež zaposlenih s prevladujočo identifikacijsko obliko psihološke pogodbe 100%, s čimer se konsekvenčno tudi potrди hipotetična predpostavka, da Likertov četrti sistem vodenja oz. sistem učinkovitih delovnih skupin vzročno vpliva na točno določeno obliko prevladujoče psihološke pogodbe (identifikacijsko). S pomočjo konkretno determiniranih indikatorjev in posameznih elementov indikatorjev je bilo torej dokazano, da obstaja vzročna zveza med Likertovim četrtim sistemom vodenja, kamor se je hipotetično uvrščalo obe skupini zaposlenih, in obliko psiholoških pogodb, ki jih imajo zaposleni nezavedno sklenjene z njimi nadrejenimi ter institucijo, kjer so zaposleni.

Tekom same raziskave oz. analize pridobljenih podatkov, se je pojavilo mnogo vprašanj, dilem, ki lahko vodijo v nadgradnjo teorije sistemov vodenja v povezavi z oblikovanjem psiholoških pogodb zaposlenih v javni oz. državni upravi. Ob analizi anketnih vprašalnikov za ovrednotenje elementov indikatorjev A-1, A-2 in B³⁶, so se pojavila naslednja vprašanja:

Sprememba delovnega mesta: ali je anketiranec že kdaj delal v tej isti instituciji- na istem ali morda drugem delovnem mestu? Koliko časa že dela na enakem delovnem mestu? V primeru, da je bil zaposlen že na kakšnem drugem delovnem mestu v isti instituciji, kako je bil z delom oz. vodenjem nadrejenih zadovoljen pred premestitvijo. Nadalje je potrebno raziskati vse dejavnike, ki so vplivali na spremembo delovnega mesta- ali je bila ta sprožena s strani nadrejenih, vodilnih, ali je bila premestitev pogojena s kadrovskim prilagajanjem (nadomestitev odsotnosti drugega delavca), ali morda izvršena na podlagi želje zaposlenega glede zamenjave delovnega mesta. V teh primerih se namreč oblika psihološke pogodbe lahko korenito spremeni, kljub temu, da ostaja stil vodenja nadrejenih enak prejšnjemu (pred spremembo delovnega mesta).

Predhodna zaposlitev: podatek, kje je bil anketiranec prej zaposlen in kakšna oblika psihološke pogodbe je prevladovala pri njem pred prihodom na aktualno delovno mesto je pomembna zgoj z vidika analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe. Te se namreč spreminjajo vzporedno z zadovoljstvom zaposlenega s trenutnim delodajalcem, kar pomeni, da, kjer je prvi zaposlen izredno zadovoljen z vodenjem z institucijo X (in ima posledično identifikacijsko obliko pogodbe), je lahko drugi zaposlen z njo popolnoma nezadovoljen (in ima, denimo, kalkulatивно obliko pogodbe), a je z vodenjem institucijo Y, več kot zadovoljen.

³⁶ Za opredelitev in razlago indikatorjev glej 2.2.1 Indikatorji za ovrednotenje hipoteze.

Frekvenca menjave delovnega mesta: frekvenca menjavanja delovnega mesta je, kot je znano, pogojena s številnimi dejavniki. Torej je potrebno v tem primeru najprej raziskati vse vzroke za omenjeni pojav, šele na to generalizirati razloge, ki temu botrujejo. Pogostost menjavanja delovnih mest pa je zagotovo pogojena tudi z naslednjimi dejavniki, ki se jih zaradi običajne korelacije navaja skupaj.

Starost, delovna doba ter delovne izkušnje zaposlenega: zaposleni z daljšo delovno dobo, imajo navadno tudi več izkušenj kot mlajši zaposleni, ki imajo navadno predvsem več pričakovanj, kar se tiče dela v instituciji. Delovne izkušnje nedvomno vplivajo na obliko prevladujoče psihološke pogodbe zaposlenih, ker ti vejo, kaj lahko instituciji ponudijo, kaj lahko od nje pričakujejo, kakšen odnos gojijo z nadrejenimi in z ostalimi sodelavci. Zaposleni z daljšo delovno dobo bi lahko uživali tudi več zaupanja s strani nadrejenega, kar bi vplivalo na njihovo integracijo v odločevalski proces v instituciji (kar pa, kot je opredeljeno v predhodnim poglavjih, pozitivno vpliva tako na stil vodenja nadrejenih, kot tudi na obliko psihološke pogodbe zaposlenih, to pa dalje na produktivnost in uspešnost doseganja ciljev institucije).

Položaj v instituciji, naziv: raziskava bi se lahko v nadaljevanju oz. nadgradnji osredotočila tudi na vprašanje, kakšen položaj ima posamezni anketirani v instituciji. V kolikor je ta višji, bi lahko hipotetično trdili, da bi šlo za zaposlenega z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, a tega ne gre trditi v vsakem primeru.

Delo za določen ali nedoločen čas: hipotetično bi lahko trdili, da bi šlo pri zaposlenih za določen čas za kalkulatивно ali normativno obliko pogodbe, pri zaposlenih za nedoločen čas pa za identifikacijsko.

Način vstopa v institucijo: na tem mestu gre za vprašanje klientelizma, ki bi lahko bilo pogojeno tako s stilom vodenja nadrejenega kot tudi z obliko psihološke pogodbe zaposlenega. V kolikor bi šlo za jasno razmejene funkcije med zaposlenimi in samimi nivoji odločanja, to ne bi ogrozilo vodenja nadrejenih in posledično psihološke pogodbe zaposlenega. V kolikor pa bi se organizacijska struktura institucije ploščila (da bi postajala vse bolj horizontalna), pa kavzalnost med stili vodenja in oblikami psiholoških pogodb zaposlenih ne bi imela več svojega bistva.

Odsotnost odgovora »neopredeljen«: analiza vprašalnikov je pokazala, da je nekaj anketirancev pri nekaterih trditvah³⁷ ostalo vzdržanih. V večjem odstotku takšnih odgovorov

³⁷ Teh je bilo manj kot 0,5% od vseh anketiranih skupaj. Ti odgovori so bili v analizi zajeti kot »delno velja«.

bi lahko pri minimalnih razlikah med posameznimi prevladujočimi oblikami psiholoških pogodb prišlo do spremembe oblik pogodb pri posameznih zaposlenih.

Navedeni komentarji so bili opaženi zgolj na temelju anketnega vprašalnika, v nadaljevanju pa so predstavljeni komentarji in sugestije, ki so se pojavile vzporedno s celostno analizo, ki je predstavljena v predhodnih poglavjih.

Pri omenjeni raziskavi je onemogočeno *zbiranje podatkov* s pomočjo spletnih anketnih formularjev zaradi same narave analize psihološke pogodbe vsakega posameznika. Kolektivno zbiranje podatkov in oblikovanje v končne rezultate tako rezultira v »navidezne izide«, ki so lahko v nasprotju z individualno analizo pogodbe vsakega posameznega zaposlenega. Prav tako se je tekom analize pojavilo *vprašanje aplikacije vprašalnika v zasebnem in javnem sektorju*. Vprašalnik je namreč oblikovan bolj v smeri navezanosti na zasebni kot na javni sektor. V tem delu se namenoma ni preoblikovalo katerekoli trditve, jo izpustilo ali dodalo kakšno novo. Pomembna karakteristika celostne analize je, da le- ta *ni kvantitativna*, kot je to že opredeljeno v uvodu, temveč sloni na kvaliteti pridobljenih podatkov. Področje bi se lahko raziskalo tudi v smeri *korelacije med organizacijsko strukturo posamezne institucije* (piramidalno, od zgoraj navzdol) *ter obliko psihološke pogodbe zaposlenih*. V tem primeru bi lahko hipotetično trdili, da v vrhu organizacijske strukture prevladuje identifikacijska, v srednjem kalkulatívna, v spodnjem delu pa normativna oblika psihološke pogodbe. V tem delu je lansiran zgolj Likertov četrti sistem vodenja, sistem učinkovitih delovnih skupin, pri čemer bi lahko v nadaljevanju *podobno predpostavko* vzpostavili tudi za *preostale tri sisteme vodenja* v povezavi s prevladujočo obliko psihološke pogodbe. Zagotovo pa bi bilo zanimivo izvesti podobno raziskavo tudi v zasebnem sektorju, o čemer se že piše pred tem- zanimiva bi bila, denimo, *primerjava v času gospodarske krize in v času z najboljšim outputom podjetja*. Zanimalo bi nas lahko, ali se oblika psihološke pogodbe zaposlenih v času krize kaj spreminja, saj vemo, da zaposleni lahko prehajajo iz ene forme pogodbe v drugo ali pa imajo vzpostavljeno celo mešano obliko posameznih oblik pogodb. Poleg tega bi se morali v precep vzeti tudi eventualno spreminjajoči stili vodenja pri posameznih nadrejenih, kar, kot je bilo argumentirano v predhodnim poglavjih, vpliva na prevladujočo obliko psihološke pogodbe zaposlenega.

Eksplicitno dejstvo ob sklepu preučevanega področja pa je, da zgolj motiviranost za delo podrejenih s strani nadrejenih ni dovolj za uspešno doseganje ciljev institucije, temveč morajo

biti zaposleni zavzeti, torej motivirani za vizijo bodisi institucije v javnem sektorju ali podjetja v zasebnem. V vsakem primeru morajo nadrejeni nedvomno poznati psihološke pogodbe zaposlenih in jih integrirati v odločevalske procese. Le na ta način lahko na temelju timske oblike organizacije prispevajo k učinkovitemu, produktivnemu in uspešnemu delovanju celotne institucije.

6 LITERATURA

1. Arnold, John. 1996. The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny?. *European journal of work and organizational psychology* 5 (4). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6418128&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7A40dvuOLCmr0iep7RSsq64TbKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGssEuwrK5KuePfgeyx%2BEu3q64A&D=sih> (4. september 2010).
2. Cable, Donald A. J.. 2010. A methodological approach to developing a measure of the psychological contract for managers. *The Australian and New Zealand journal of organizational psychology* 3 (1). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=49194330&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7A40dvuOLCmr0iep7RSsa24SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=a9h> (4. september 2010).
3. Chartered institute of personnel and development. 2000. *The psychological contract in the public sector*. London: CPID. Dostopno prek: <http://books.google.si/>.
4. --- 2007. *Employee well-being and the psychological contract*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/empwellbpsyc.htm?IsSrchRes=1> (4. september 2010).
5. Daniels, Kathy. 2007. *The psychological contract*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?IsSrchRes=1> (13. maj 2009).
6. Dowling. 1973. Conversation with Rensis Likert. *Organizational dynamics* 2 (1): 32-49. Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=5140232&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7A40dvuOLCmr0iep7RSsaa4TK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=mth> (7. september 2010).
7. Katznel, Raymond A.. 1963. New patterns of management. *Administrative Science Quarterly* 8 (2). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6439194&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7A40dvuOLCmr0iep7RSsKa4SrOWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=buh> (7. september 2010).
8. *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev*. Ur. l. RS 8/2001 (2. april 2008).
9. Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

10. --- 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
11. Likert, Rensis in William C. Pyle. 1971. Human Resource accounting: A human organizational measurement approach. *Financial analysts journal* (january- february 1971). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/4470773.pdf?acceptTC=true> (10. september 2010).
12. Likert, Rensis. 1977. Management styles and the human component. *Management review*. Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6026435&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeprc4zdneyOLCmr0iep7RSs6u4S6%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh> (18. september 2010).
13. --- 1978. An improvement cycle for human resource development. *Training and development journal* 32 (7). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=7194801&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7U40dvuOLCmr0ieprZSs6q4TbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh> (10. september 2010).
14. --- 1979a. From produciton- and employee- centeredness to systems 1- 4. *Journal of management* 5 (2). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=7194801&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7U40dvuOLCmr0ieprZSs6q4TbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh> (10. september 2010).
15. --- 1979b. Using behavioral science. *Harvard business review* 57 (5). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=19119277&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7U40dvuOLCmr0ieprZSs6q4TbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh> (10. september 2010).
16. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
17. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
20. Manturuk, Kimberly in Jarkko Lars. 2004. What workers really think: measuring the psychological contract. Dostopno prek: http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/8/6/3/pages108636/p108636-1.php (4. september 2010).

21. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
22. --- 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
23. Ministrstvo za pravosodje republike Slovenije. 2008. *Ocena strokovnega sveta o dosedanjem delu Sektorja za popravilo krivic in za narodno spravo*. Dostopno prek: <http://www.mp.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/11999/5698/> (31. marec 2008).
24. *Organizational development portal*. 2008. Dostopno prek: <http://www.odportal.com/leadership/fastlearner/likert.htm> (9. september 2010).
25. Penger, Sandra, Jana Žnidaršič in Vlado Dimovski, ur. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pugh, Derek Salman in David John Hickson. 2007. *Writers on organizations*. London: Penguin books.
27. Robinson, Sandra L. in Denise M. Rousseau. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior* 15 (3). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150306/pdf> (4. september 2010).
28. Rousseau, Denise M.. 2004. Research briefs. *Academy of management executive* 18 (1). Dostopno prek: http://business.tepper.cmu.edu/facultyAdmin/upload/ppaper_54063877146697_psychological_contract_in_workplace.pdf (4. september 2010).
29. Rus, Velko S.. 2005. *Socialna psihologija. Izbrane teme*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
30. Tavčar, Mitja I.. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
31. Thomas, David S., Kevin Au in Elizabeth C. Ravlin. 2003. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of organizational behavior* 24 (5). Dostopno prek: <http://content.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P& P=AN& K=5535059& EbscoContent=dGJyMNHX8kSeprc4zdnyOLCmr0iep7RSs6%2B4TbCWxWXS& ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A& D=buh> (20. september 2010).
32. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Vlada Republike Črne gore. 2009. *Izveštaj o realizaciji mjera iz Akcionog plana za implementaciju Strategije reforme pravosuđa 2007- 2012; za period jul 2008- januar 2009. godine*. Dostopno na: <http://www.gov.me/vijesti.php?akcija=vijesti&id=171134> (15. maj 2009).

34. Von Kutzschenbach, Claus. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU- Center za tehnološko usposabljanje.
35. Weissenberg, Peter. 1977. Review: New ways of managing conflict. *Administrative science quarterly* 22 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/2392192> (17. september 2010).
36. Wren, Daniel. 1987. *The evolution of management thought*. New York: John Wiley & sons.

7 PRILOGE

Priloga A: Primer prikaza različnosti vsebin med pogodbo o zaposlitvi in povprečno psihološko pogodbo zaposlenega.

Primer sestavin pogodbe o zaposlitvi:	Primer sestavin psihološke pogodbe:
- osnovni podatki o delodajalcu	- dogovor o načinu razvoja zaposlenega
- osebni podatki o delavcu	- vse obligacije delodajalca in zaposlenega
- datum nastopa dela	- sporazumno dogovorjeni cilji
- naziv delovnega mesta in vrsta dela	- zavezanost k obojestranski odličnosti
- kratek opis dela	- načelo demokratičnega komuniciranja
- kraj opravljanja dela	- zavezanost k povratnemu informiranju
- čas trajanja delovnega razmerja	- plačilo za uspešnost in kompetence
- vrsta delovnega razmerja	- oblike in možnosti napredovanja
- določilo o delovnem času	- zavezanost k spoštljivemu odnosu
- znesek osnovne plače in druga plačila	- kriteriji za doseganje uspešnosti
- podatki o izplačevanju plače	- zavezanost k obojestranski odkritosti
- podatki o letnem dopustu	- vrste in možnosti izobraževanja
- dolžina odpovednega roka	- kriteriji kvalitete in kvantitete dela
- navedba kolektivnih pogodb in aktov	- načrt dolgoročnega sodelovanja
- druge zakonske pravice in obveznosti	- merila za izpolnjevanje dogovorjenega

Vir: Mihalič (2007, 20).

Priloga B: Vprašalnik za obe ciljni skupini zaposlenih.

		<i>POVSEM VELJA</i>	<i>DELNO VELJA</i>	<i>NE VELJA</i>
1	Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan/ dolžna ostati.			
2	Menim, da sem samoiniciativen/ samoiniciativna.			
3	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.			
4	Visoko plačilo za delo me močno motivira.			
5	Stalno iščem boljše pogoje dela.			
6	Čutim odgovornost za svoje delo.			
7	Kompromisov ne sklepam zlahka.			
8	Povsem sledim viziji, politiki in ciljem.			
9	Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.			
10	Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren/ odgovorna sam/ a.			
11	Moj prispevek organizaciji je zelo pomemben.			
12	Na spremembe se hitro prilagajam.			
13	Čutim določeno obligacijo do delodajalca.			
14	Vedno si želim izboljšati svoj položaj.			
15	Menim, da sem drzen/ drzna in prodoren/ prodorna.			
16	Čutim, da živim in delam z organizacijo.			
17	Pogosto dvomim v lastne sposobnosti.			

18	Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.			
19	Raje delam sam/ a kot v timu ali skupini.			
20	Cilji organizacije so tudi moji cilji.			
21	Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.			
22	Svojemu delodajalcu sem lojalen/ lojalna.			
23	Preko del in nalog se samopotrjujem.			
24	Zelo pomembno mi je izobraževanje.			
25	Čutim zelo močno povezanost z organizacijo.			
26	Redno podajam predloge, ideje in zamisli.			
27	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.			
28	Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.			
29	Problemi organizacije so tudi moji problemi.			
30	Menim, da me delodajalec močno potrebuje.			
31	Izjemno močno si želim napredovati.			
32	Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.			
33	Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.			
34	Menim, da sem zelo tekmovalen/ tekmovalna.			
35	Vedno vztrajam na poti do cilja.			
36	Pogosto sem preveč vztrajen/ vztrajna.			
37	Težko ločim poslovno in osebno življenje.			
38	Stalno stremim k osebni odličnosti.			
39	Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.			
40	Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.			
41	Pomembno mi je unovčenje svojih znanj.			
42	Ponosen/ ponosna sem na svoje mesto v organizaciji.			
43	Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.			
44	Od delodajalca veliko pričakujem.			
45	Stalno me je strah, da bom naredil/ a napako.			
46	Hvaležen/ hvaležna sem za svoje delovno mesto.			
47	Pripravljen/ a sem na velika vlaganja naporov.			
48	Službo menjam vsaj na vsakih pet let.			
49	Konkurenčnost na trgu dela je zame odločilna.			
50	Povsem zaupam svojim sodelavcem.			
51	Za organizacijo mi ni žal energije in časa.			
52	Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.			
53	Hrepenim po zunanjem priznanju za uspeh.			
54	Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv/ a.			
55	Zaupam neposrednemu vodji.			
56	Organizacija mi je vedno prioriteta.			
57	Lojalen/ lojalna sem do neposrednega vodje.			
58	Čutim ponos ob uspehih organizacije.			
59	Želim si zelo hiter karierni razvoj.			
60	Pohvala me vedno izjemno motivira.			
61	V odličnih pogojih sem tudi sam/ a odličen/ odlična.			
62	Menim, da sem zelo ambiciozen/ ambiciozna.			
63	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen/ zadovoljna.			
64	Čutim, da mi sodelavci sledijo.			
65	Nadrejeni imajo name velik vpliv.			
66	Nikoli ne bi odšel/ odšla iz organizacije.			
67	V odnosih s sodelavci sem nepristranski/ a.			
68	Stalno učenje mi je izjemno pomembno.			
69	Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.			
70	Potrebujem vedno nove in nove izzive.			

71	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.			
72	Strah me je, da bom prejel/ a odpoved.			
73	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.			
74	Povsem zaupam v organizacijo.			
75	Rad/ a imam stalne in hitre spremembe.			
76	Sposoben/ sposobna sem v trenutku oditi iz organizacije.			
77	Imam veliko število prostovoljnih nadur.			
78	Težko prenašam poraz in neuspeh.			
79	Strah me je zamenjati delodajalca.			
80	Kar je dobro za druge, je dobro tudi zame.			
81	Zelo sem občutljiv/ a na nepravična dejanja.			
82	Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.			

Priloga C: Vprašalnik z oznakami³⁸ za posamezne oblike psihološke pogodbe (vprašalnik za merjenje psihološke pogodbe).

		POVSEM VELJA	DELNO VELJA	NE VELJA
1	Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan/ dolžna ostati.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
2	Menim, da sem samoiniciativen/ samoiniciativna.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
3	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
4	Visoko plačilo za delo me močno motivira.	<i>K</i>	<i>N</i>	<i>I</i>
5	Stalno iščem boljše pogoje dela.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
6	Čutim odgovornost za svoje delo.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
7	Kompromisov ne sklepam zlahka.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
8	Povsem sledim viziji, politiki in ciljem.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
9	Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
10	Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren/ odgovorna sam/ a.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
11	Moj prispevek organizaciji je zelo pomemben.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
12	Na spremembe se hitro prilagajam.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
13	Čutim določeno obljubo do delodajalca.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
14	Vedno si želim izboljšati svoj položaj.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
15	Menim, da sem drzen/ drzna in prodoren/ prodorna.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
16	Čutim, da živim in delam z organizacijo.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
17	Pogosto dvomim v lastne sposobnosti.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
18	Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
19	Raje delam sam/ a kot v timu ali skupini.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
20	Cilji organizacije so tudi moji cilji.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
21	Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
22	Svojemu delodajalcu sem lojalen/ lojalna.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
23	Preko del in nalog se samopotrjujem.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
24	Zelo pomembno mi je izobraževanje.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
25	Čutim zelo močno povezanost z organizacijo.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
26	Redno podajam predloge, ideje in zamisli.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
27	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
28	Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
29	Problemi organizacije so tudi moji problemi.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
30	Menim, da me delodajalec močno potrebuje.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>

³⁸ Oznaka »I« pomeni identifikacijsko, oznaka »K« pomeni kalkulatивно, oznaka »N« pa normativno obliko psihološke pogodbe.

31	Izjemno močno si želim napredovati.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
32	Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
33	Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
34	Menim, da sem zelo tekmovalen/ tekmovalna.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
35	Vedno vztrajam na poti do cilja.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
36	Pogosto sem preveč vztrajen/ vztrajna.	<i>K</i>	<i>N</i>	<i>I</i>
37	Težko ločim poslovno in osebno življenje.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
38	Stalno stremim k osebni odličnosti.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
39	Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
40	Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
41	Pomembno mi je unovčenje svojih znanj.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
42	Ponosen/ ponosna sem na svoje mesto v organizaciji.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
43	Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
44	Od delodajalca veliko pričakujem.	<i>K</i>	<i>N</i>	<i>I</i>
45	Stalno me je strah, da bom naredil/ a napako.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
46	Hvaležen/ hvaležna sem za svoje delovno mesto.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
47	Pripravljen/ a sem na velika vlaganja naporov.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
48	Službo menjam vsaj na vsakih pet let.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
49	Konkurenčnost na trgu dela je zame odločilna.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
50	Povsem zaupam svojim sodelavcem.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
51	Za organizacijo mi ni žal energije in časa.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
52	Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
53	Hrepenim po zunanjem priznanju za uspeh.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
54	Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv/ a.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
55	Zaupam neposrednemu vodji.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
56	Organizacija mi je vedno prioriteta.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
57	Lojalen/ lojalna sem do neposrednega vodje.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
58	Čutim ponos ob uspehih organizacije.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
59	Želim si zelo hiter karierni razvoj.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
60	Pohvala me vedno izjemno motivira.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
61	V odličnih pogojih sem tudi sam/ a odličen/ odlična.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
62	Menim, da sem zelo ambiciozen/ ambiciozna.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
63	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen/ zadovoljna.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
64	Čutim, da mi sodelavci sledijo.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
65	Nadrejeni imajo name velik vpliv.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
66	Nikoli ne bi odšel/ odšla iz organizacije.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
67	V odnosih s sodelavci sem nepristranski/ a.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
68	Stalno učenje mi je izjemno pomembno.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
69	Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
70	Potrebujem vedno nove in nove izzive.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
71	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
72	Strah me je, da bom prejel/ a odpoved.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
73	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
74	Povsem zaupam v organizacijo.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
75	Rad/ a imam stalne in hitre spremembe.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
76	Sposoben/ sposobna sem v trenutku oditi iz organizacije.	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
77	Imam veliko število prostovoljnih nadur.	<i>I</i>	<i>N</i>	<i>K</i>
78	Težko prenašam poraz in neuspeh.	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>N</i>
79	Strah me je zamenjati delodajalca.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
80	Kar je dobro za druge, je dobro tudi zame.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>
81	Zelo sem občutljiv/ a na nepravilna dejanja.	<i>K</i>	<i>N</i>	<i>I</i>
82	Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>K</i>

Vir: Mihalič (2008, 36–38).

Priloga Č: Rezultati analize indikatorja B- tipa psihološke pogodbe pri obeh ciljnih skupinah.

		POVSEM VELJA			DELNO VELJA			NE VELJA		
		<i>oblika PP³⁹</i>	<i>MP RCG⁴⁰</i>	<i>MP RS⁴¹</i>	<i>oblika PP</i>	<i>MP RCG</i>	<i>MP RS</i>	<i>oblika PP</i>	<i>MP RCG</i>	<i>MP RS</i>
1	Čutim, da sem v tej organizaciji dolžan/dolžna ostati.	<i>N</i>	100	0	<i>I</i>	0	15,38	<i>K</i>	0	84,62
2	Menim, da sem samoiniciativen/ smoiniciativna.	<i>I</i>	60	61,54	<i>K</i>	40	38,46	<i>N</i>	0	0
3	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	<i>I</i>	60	30,77	<i>N</i>	40	53,85	<i>K</i>	0	15,38
4	Visoko plačilo za delo me močno motivira.	<i>K</i>	40	38,46	<i>N</i>	60	30,77	<i>I</i>	0	30,77
5	Stalno iščem boljše pogoje dela.	<i>K</i>	80	38,46	<i>I</i>	20	53,85	<i>N</i>	0	7,69
6	Čutim odgovornost za svoje delo.	<i>I</i>	40	92,31	<i>N</i>	60	0	<i>K</i>	0	7,69
7	Kompromisov ne sklepam zlahka.	<i>K</i>	40	7,69	<i>I</i>	0	53,85	<i>N</i>	60	38,46
8	Povsem sledim viziji, politiki in ciljem.	<i>I</i>	80	0	<i>N</i>	20	84,62	<i>K</i>	0	15,38
9	Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.	<i>K</i>	0	15,38	<i>I</i>	40	15,38	<i>N</i>	60	69,24
10	Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren/ odgovorna sam/a.	<i>I</i>	60	53,85	<i>N</i>	40	46,15	<i>K</i>	0	0
11	Moj prispevek organizaciji je zelo pomemben.	<i>I</i>	60	30,77	<i>N</i>	40	69,23	<i>K</i>	0	0
12	Na spremembe se hitro prilagajam.	<i>K</i>	80	46,15	<i>I</i>	20	53,85	<i>N</i>	0	0
13	Čutim določeno obligacijo do delodajalca.	<i>N</i>	40	38,46	<i>I</i>	60	61,54	<i>K</i>	0	0
14	Vedno si želim izboljšati svoj položaj.	<i>K</i>	80	61,54	<i>I</i>	20	23,07	<i>N</i>	0	15,39
15	Menim, da sem drzen/ drzna in prodoren/ prodorna.	<i>I</i>	60	30,77	<i>K</i>	40	38,46	<i>N</i>	0	30,77
16	Čutim, da živim in delam z organizacijo.	<i>I</i>	60	15,38	<i>N</i>	40	38,46	<i>K</i>	0	46,16
17	Pogosto dvomim v lastne sposobnosti.	<i>N</i>	0	0	<i>I</i>	20	38,46	<i>K</i>	80	61,54
18	Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	<i>K</i>	0	7,69	<i>I</i>	40	53,85	<i>N</i>	60	38,46
19	Raje delam sam/ a kot v timu ali skupini.	<i>K</i>	40	30,77	<i>I</i>	40	38,46	<i>N</i>	20	30,77
20	Cilji organizacije so tudi moji cilji.	<i>I</i>	80	7,69	<i>N</i>	20	84,62	<i>K</i>	0	7,69
21	Zavedam se lastnih zaslug za skupni uspeh.	<i>I</i>	60	53,85	<i>N</i>	40	46,15	<i>K</i>	0	0
22	Svojemu delodajalcu sem lojalen/ lojalna.	<i>N</i>	60	69,23	<i>I</i>	20	30,77	<i>K</i>	20	0
23	Preko del in nalog se samopotrjujem.	<i>I</i>	60	53,85	<i>K</i>	40	38,46	<i>N</i>	0	7,69
24	Zelo pomembno mi je izobraževanje.	<i>I</i>	60	76,92	<i>K</i>	40	23,08	<i>N</i>	0	0

³⁹ Oblika psihološke pogodbe.

⁴⁰ Zaposleni anketirani na Ministrstvu za pravosodje Republike Črne gore.

⁴¹ Zaposleni anketirani na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije.

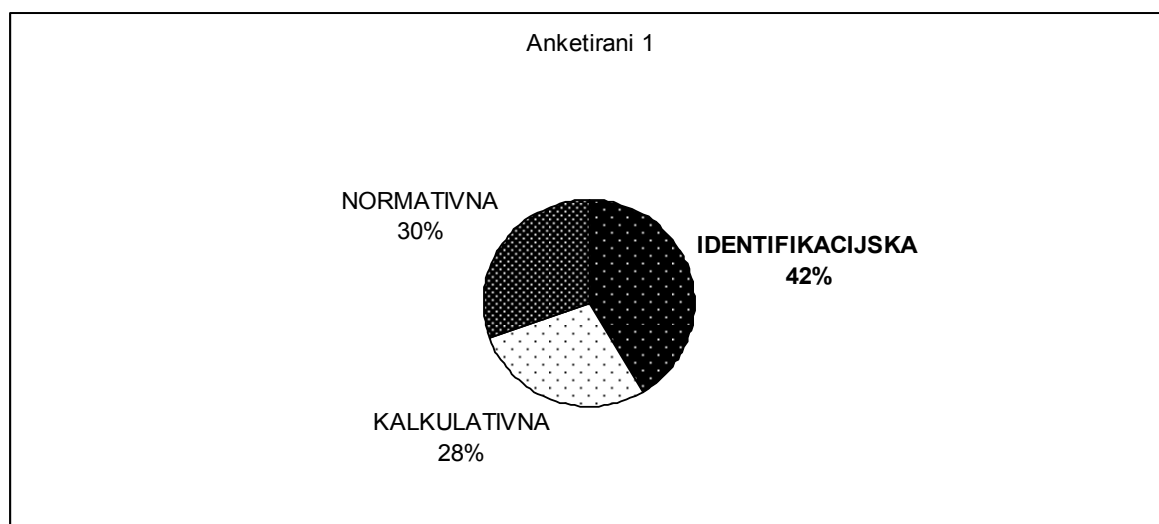
25	Čutim zelo močno povezanost z organizacijo.	<i>N</i>	40	15,38	<i>I</i>	60	53,85	<i>K</i>	20	30,77
26	Redno podajam predloge, ideje in zamisli.	<i>I</i>	60	0	<i>K</i>	20	84,62	<i>N</i>	0	15,38
27	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	<i>N</i>	60	76,92	<i>I</i>	40	23,08	<i>K</i>	0	0
28	Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	<i>I</i>	20	46,15	<i>N</i>	80	53,85	<i>K</i>	0	0
29	Problemi organizacije so tudi moji problemi.	<i>I</i>	80	15,39	<i>N</i>	20	46,15	<i>K</i>	0	38,46
30	Menim, da me delodajalec močno potrebuje.	<i>N</i>	80	7,69	<i>I</i>	20	53,85	<i>K</i>	0	38,46
31	Izjemno močno si želim napredovati.	<i>K</i>	60	7,69	<i>I</i>	40	69,23	<i>N</i>	0	23,08
32	Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.	<i>N</i>	60	46,15	<i>I</i>	40	53,85	<i>K</i>	0	0
33	Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	<i>I</i>	80	30,77	<i>N</i>	20	69,23	<i>K</i>	0	0
34	Menim, da sem zelo tekmovalen/ tekmovalna.	<i>K</i>	60	7,69	<i>I</i>	20	38,46	<i>N</i>	20	53,85
35	Vedno vztrajam na poti do cilja.	<i>I</i>	40	53,85	<i>K</i>	60	38,46	<i>N</i>	0	7,69
36	Pogosto sem preveč vztrajen/ vztrajna.	<i>K</i>	60	30,77	<i>N</i>	40	30,77	<i>I</i>	0	38,46
37	Težko ločim poslovno in osebno življenje.	<i>I</i>	0	7,69	<i>N</i>	20	53,85	<i>K</i>	80	38,46
38	Stalno stremim k osebni odličnosti.	<i>I</i>	80	30,77	<i>K</i>	20	46,15	<i>N</i>	0	23,08
39	Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.	<i>N</i>	60	61,54	<i>I</i>	20	23,07	<i>K</i>	20	15,39
40	Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.	<i>I</i>	80	46,15	<i>K</i>	20	53,85	<i>N</i>	0	0
41	Pomembno mi je unovčenje svojih znanj.	<i>K</i>	60	30,77	<i>I</i>	20	30,77	<i>N</i>	20	38,46
42	Ponosen/ ponosna sem na svoje mesto v organizaciji.	<i>N</i>	20	30,77	<i>I</i>	40	53,85	<i>K</i>	40	15,38
43	Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.	<i>I</i>	60	38,46	<i>N</i>	40	46,15	<i>K</i>	0	15,39
44	Od delodajalca veliko pričakujem.	<i>K</i>	20	38,46	<i>N</i>	60	53,85	<i>I</i>	20	7,69
45	Stalno me je strah, da bom naredil/ a napako.	<i>N</i>	0	7,69	<i>I</i>	20	30,77	<i>K</i>	80	61,54
46	Hvaležen/ hvaležna sem za svojo delovno mesto.	<i>N</i>	80	15,38	<i>I</i>	20	30,77	<i>K</i>	0	53,85
47	Pripravljen/ a se na velika vlaganja naporov.	<i>I</i>	40	15,39	<i>K</i>	60	46,15	<i>N</i>	0	38,46
48	Službo menjam vsaj na vsakih pet let.	<i>K</i>	0	0	<i>I</i>	20	61,54	<i>N</i>	80	38,46
49	Konkurenčnost na trgu dela je zame odločilna.	<i>K</i>	20	7,69	<i>I</i>	40	61,54	<i>N</i>	40	30,77
50	Povsem zaupam svojim sodelavcem.	<i>N</i>	20	38,46	<i>I</i>	60	53,85	<i>K</i>	20	7,69
51	Za organizacijo mi ni žal energije in časa.	<i>I</i>	80	15,39	<i>N</i>	20	46,15	<i>K</i>	0	38,46
52	Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.	<i>I</i>	20	7,69	<i>K</i>	0	23,08	<i>N</i>	80	69,23
53	Hrepenim po zunanjem priznanju za uspeh.	<i>I</i>	0	0	<i>N</i>	20	46,15	<i>K</i>	80	53,85
54	Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv/ a.	<i>N</i>	0	0	<i>I</i>	20	7,69	<i>K</i>	80	92,31

55	Zaupam neposrednemu vodji.	<i>N</i>	60	53,85	<i>I</i>	40	30,77	<i>K</i>	0	15,38
56	Organizacija mi je vedno prioriteta.	<i>I</i>	60	0	<i>N</i>	40	46,15	<i>K</i>	0	53,85
57	Lojalen/ lojalna sem do neposrednega vodje.	<i>N</i>	80	69,24	<i>I</i>	20	15,38	<i>K</i>	0	15,38
58	Čutim ponos ob uspehih organizacije.	<i>N</i>	60	46,15	<i>I</i>	40	53,85	<i>K</i>	0	0
59	Želim si zelo hiter karierni razvoj.	<i>K</i>	20	7,69	<i>I</i>	40	53,85	<i>N</i>	40	38,46
60	Pohvala me vedno izjemno motivira.	<i>I</i>	40	53,85	<i>N</i>	40	38,46	<i>K</i>	20	7,69
61	V odličnih pogojih sem tudi sam/ a odličen/ odlična.	<i>K</i>	60	46,15	<i>I</i>	20	53,85	<i>N</i>	20	0
62	Menim, da sem zelo ambiciozen/ ambiciozna.	<i>I</i>	60	0	<i>K</i>	40	38,46	<i>N</i>	0	53,85
63	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen/ zadovoljna.	<i>N</i>	60	0	<i>I</i>	20	92,31	<i>K</i>	20	7,69
64	Čutim, da mi sodelavci sledijo.	<i>I</i>	20	0	<i>K</i>	80	61,54	<i>N</i>	0	38,46
65	Nadrejeni imajo name velik vpliv.	<i>N</i>	0	30,77	<i>I</i>	40	38,46	<i>K</i>	60	30,77
66	Nikoli ne bi odšel/ odšla iz organizacije.	<i>N</i>	0	0	<i>I</i>	80	15,38	<i>K</i>	20	84,62
67	V odnosih s sodelavci sem nepristranski/ a.	<i>K</i>	60	53,85	<i>I</i>	40	46,15	<i>N</i>	0	0
68	Stalno učenje mi je izjemno pomembno.	<i>I</i>	60	69,23	<i>K</i>	40	30,77	<i>N</i>	0	0
69	Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.	<i>N</i>	80	76,92	<i>I</i>	20	23,08	<i>K</i>	0	0
70	Potrebujem vedno nove in nove izzive.	<i>I</i>	60	23,07	<i>K</i>	40	53,86	<i>N</i>	0	23,07
71	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	<i>K</i>	100	69,23	<i>I</i>	0	30,77	<i>N</i>	0	0
72	Strah me je, da bom prejel/ a odpoved.	<i>I</i>	0	23,08	<i>N</i>	20	30,77	<i>K</i>	80	46,15
73	Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.	<i>N</i>	40	84,62	<i>I</i>	60	15,38	<i>K</i>	0	0
74	Povsem zaupam v organizacijo.	<i>I</i>	40	23,08	<i>N</i>	60	46,15	<i>K</i>	0	30,77
75	Rad/ a imam stalne in hitre spremembe.	<i>K</i>	80	0	<i>I</i>	0	38,46	<i>N</i>	20	61,54
76	Sposoben/ sposobna sem v trenutku oditi iz organizacije.	<i>K</i>	0	15,39	<i>I</i>	0	61,54	<i>N</i>	100	23,07
77	Imam veliko število prostovoljnih nadur.	<i>I</i>	0	15,38	<i>N</i>	80	30,77	<i>K</i>	20	53,85
78	Težko prenašam poraz in neuspeh.	<i>I</i>	60	15,39	<i>K</i>	20	76,92	<i>N</i>	20	7,69
79	Strah me je zamenjati delodajalca.	<i>N</i>	20	0	<i>I</i>	20	30,77	<i>K</i>	60	69,23
80	Kar je dobro za druge, je dobro tudi zame.	<i>N</i>	0	7,69	<i>I</i>	0	53,85	<i>K</i>	100	38,46
81	Zelo sem občutljiv na nepravična dejanja.	<i>K</i>	0	76,92	<i>N</i>	100	7,69	<i>I</i>	0	15,39
82	Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	<i>N</i>	40	30,77	<i>I</i>	60	53,85	<i>K</i>	0	15,38

Priloga D: Tabela rezultatov analize indikatorja B (tip psihološke pogodbe) pri posameznih anketirancih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije (izraženo v % trditev, ki v določeni meri (ne)strinjanja anketiranca veljajo za določeno obliko psihološke pogodbe).

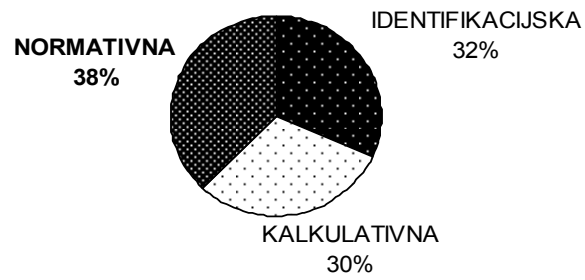
	IDENTIFIKACIJSKA oblika psihološke pogodbe	KALKULATIVNA oblika psihološke pogodbe	NORMATIVNA oblika psihološke pogodbe
Anketirani 1	41,46	28,05	30,49
Anketirani 2	31,71	30,49	37,8
Anketirani 3	29,27	39,02	31,71
Anketirani 4	37,81	35,36	26,83
Anketirani 5	31,71	31,71	36,58
Anketirani 6	32,93	40,24	26,83
Anketirani 7	39,02	24,4	36,58
Anketirani 8	41,46	25,61	32,93
Anketirani 9	31,71	37,8	30,49
Anketirani 10	39,03	20,73	40,24
Anketirani 11	31,71	28,05	40,24
Anketirani 12	39,02	24,39	36,59
Anketirani 13	36,58	31,71	31,71

Priloga E: Oblike psiholoških pogodb pri posameznih zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje Republike Slovenije⁴².

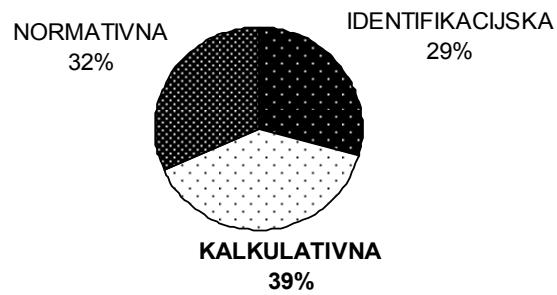


⁴² Prevladujoča oblika psihološke pogodbe pri posameznih anketirancih je označena s krepkim tiskom.

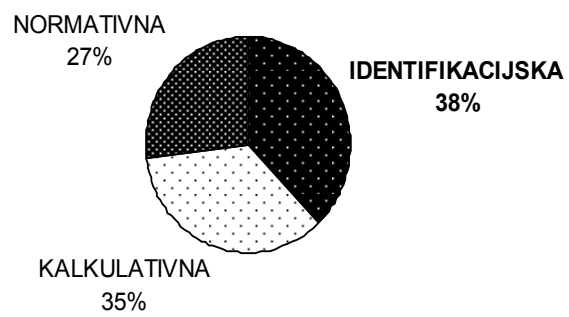
Anketirani 2



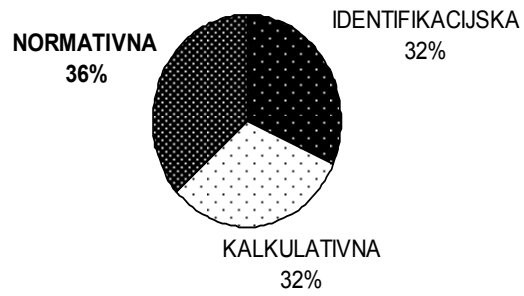
Anketirani 3



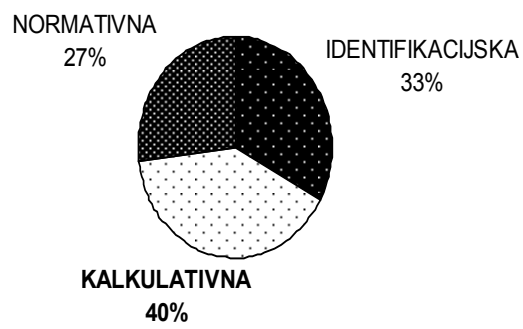
Anketirani 4



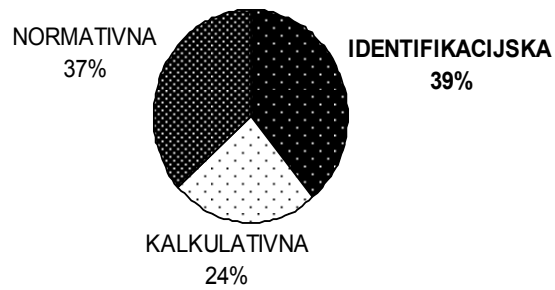
Anketirani 5



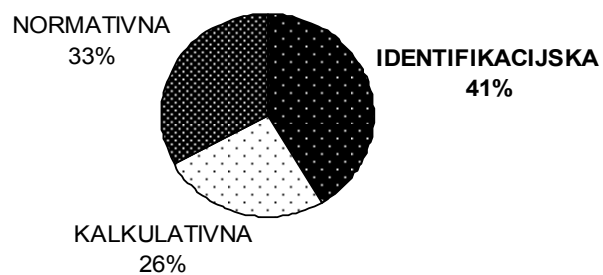
Anketirani 6



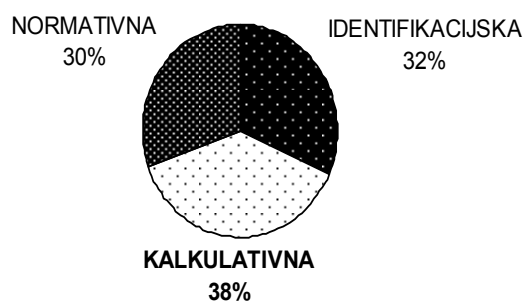
Anketirani 7



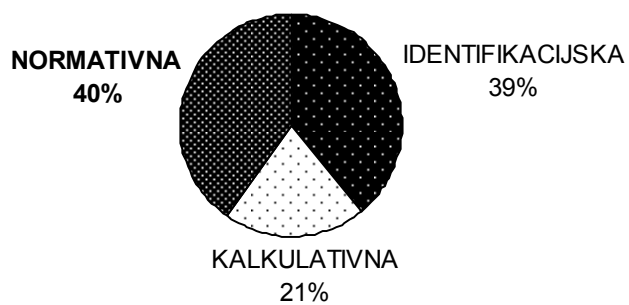
Anketirani 8



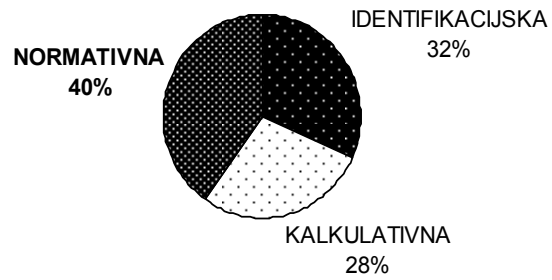
Anketirani 9



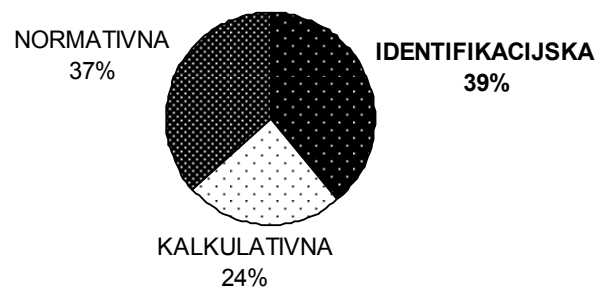
Anketirani 10



Anketirani 11



Anketirani 12



Anketirani 13

