

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jure Urlep

Psihološka pogodba

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jure Urlep

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Psihološka pogodba

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Psihološka pogodba

Organizacije po svetu težijo k rasti in dolgoročnemu delovanju. Vodilni v podjetjih se začinjajo zavedati, da brez zaposlenih delavcev tudi sami ne bi obstajali. Organizacije brez delovne sile ni. Toge, enake in ponavljajoče pogodbe o zaposlitvi ne zadostujejo več. Odgovorni si morajo vzeti mnogo več časa, in ne le par minut za podpis pogodbe. Pogodba o zaposlitvi vsebuje dejstva delovnega mesta, kot so naslednje: opis delovnih nalog, delovni čas, višina plače in podobno. Psihološka pogodba temelji na individualnem pristopu in zaupanju. Kadar se zaupanje izgubi, zaradi napake delodajalca ali delojemalca, pride do upada motivacije zaposlenega ali do zmanjšanja zaupanja do zaposlenega. V psiholoških pogodbah so zapisane obojestranske ambicije, želja, pričakovanja ter kratkoročni in dolgoročni cilji. V organizacijah z visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi, je lahko psihološka pogodba sklenjena ustno. Vse bolj prihaja do izraza pomembnosti uporabe le-te, saj z njo natanko definiramo pričakovanja obeh strani. Psihološka pogodba naj se oblikuje s posameznikom ob nastopu delovnega razmerja.

Ključne besede: psihološka pogodba, zaupanje, motivacija, delodajalec in delojemalec.

Psychological contract

Organizations aim to their growth and long-term activity across the globe. Management in companies start to be aware of, that they would not exist without employees. There is no organization without manpower. Rigid, equal and recurrent employment contracts are not enough any more. Management has to take much more time, not just couple of minutes for signature of contract. Employment contract contains facts of working place, as they are next: description of working tasks, working hours, salary, etc. Psychological contract is based upon on individual approach and trust. When trust gets lost, a decline of motivation of a employee occurs because of mistake of a employer or employee. Reduction of trust towards an employee can appear. There are bilateral ambitions, wishes, expectations and short and long-term goals written down in psychological contract. It can be contracted orally in organizations with high degree of trust between employees. There is more and more importance in using them, because we can define expectation of both side and write them down. Let psychological contract be formed with a individual in the beginning of the employment.

Key words: psychological contract, trust, motivation, employer and employee.

KAZALO

1 UVOD.....	5
2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	7
2.1 ORGANIZACIJA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA.....	7
2.2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU.....	9
2.3 RAZVOJ KADROV IN IZOBRAŽEVANJE	10
3 PSIHOLOŠKA POGODBA.....	12
3.1 POJEM PSIHOLOŠKE POGODBE	12
3.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ PSIHOLOŠKE POGODBE.....	12
3.3 VLOGA PSIHOLOŠKE POGODBE V ORGANIZACIJI	14
3.4 VSEBINA IN ZNAČILNOSTI PSIHOLOŠKE POGODBE.....	15
3.5 OBLIKE IN VRSTE PSIHOLOŠKIH POGODB	18
3.6 PSIHOLOŠKA POGODBA TER ZAUPANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	20
3.7 PSIHOLOŠKA POGODBA IN PRENOS ZNANJA V PODJETJU	21
3.8 KRŠITVE DOLOČIL PSIHOLOŠKE POGODBE	22
4 PREDSTAVITEV PODJETJA FINMART D.O.O.	24
4.1 PREDSTAVITEV METODE.....	25
4.2 UGOTOVITVE INTERVJUJEV	26
4.3 CILJI IN POTI DO NJIH.....	29
5 SKLEP	32
6 LITERATURA.....	33

1 UVOD

V diplomski nalogi želim opisati pomen psihološke pogodbe med delodajalci in delojemalci. V času globalizacije in vse večje nestabilnosti zaposlitve, psihološka pogodba pridobiva svojo moč. Pomembno je, da delodajalci in delojemalci točno vedo, kaj lahko pričakujejo eden od drugega. V klasični pogodbi o zaposlitvi so zapisana dejstva, kot je vrsta delovnega razmerja, opis nalog, opis delovnega mesta, kraj dela, delovni čas, dolžina dopusta, višina bruto in neto plače, odpovedni rok in podobno. Poleg tega je potrebno opredeliti in zapisati želje obeh strani, kratkoročne kot tudi dolgoročne. Za delodajalca je pomembno, da ve koliko časa ima zaposleni namen biti v njegovi organizaciji – je to mogoče le začasno, dokler si ne poišče službe, ki njemu najbolj odgovarja. Čeprav posamezniki sklenejo pogodbo za nedoločen čas, to še ne pomeni, da imajo namen biti zaposleni v organizaciji daljši čas. V psihološko pogodbo se lahko zapiše tudi kakšna je posameznikova željena višina dohodka ali točno koliko delodajalec pričakuje od zaposlenega (delovna norma je opisana že v klasični pogodbi, a želje delodajalcev so v večini primerov drugačne). Najbolj opazna razlika med obema pogodbama je v individualnosti oziroma kolektivnosti. Pogodba o zaposlitvi je sestavljena za večjo skupino bodočih delavcev, psihološka pogodba pa se sestavi individualno z vsakim posameznikom in se s časom tudi spreminja. Namen diplomske naloge je pokazati pomembnost psihološke pogodbe in kaj lahko delodajalec in delojemalec z njo pridobita.

V prvem delu naloge se bom osredotočil na osnovne pojme povezane z upravljanjem človeških virov v organizaciji (vendar le na tiste, s katerimi bom oblikoval podlago za predstavitev psihološke pogodbe), kot so: organizacijska kultura in klima, motivacija in zadovoljstvo pri delu ter razvoj kadrov in njihovo izobraževanje.

V drugem delu naloge bom najprej opisal pojem psihološka pogodba in njen zgodovinski razvoj, kakšno vlogo ima v organizaciji in kaj je njena vsebina. Predstavil bom njene oblike in vrste ter kako le-ta vpliva na zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno vlogo ima tudi pri prenosu znanja v organizaciji. Na koncu drugega dela bom opisal zakaj pride do kršitev psihološke pogodbe in njihove posledice.

V tretjem delu se bom osredotočil na njeno praktično uporabo v podjetju Finmart d.o.o. Najprej bom predstavil metodo, ki sem jo uporabil, in sicer intervju. Sledili bodo rezultati pogovorov ter njihova interpretacija. Čisto na koncu pa bom opisal še cilje in poti, ki smo jih individualno zapisali s posamezniki.

2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Vse premalo podjetij se zaveda, da so zaposleni tisti, ki spreminjajo poslanstvo podjetja v realnost življenja. Osnovni element, gibalno in porabnik rezultatov dela vsake organizacije je človek. Gre za ljudi, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji: gospodarski, politični, športni, itd. So najpomembnejši element vsake organizacije. Skupaj z drugimi elementi so vključeni v proces uresničevanja skupinskega ali individualnega cilja. Osnova za nastanek organizacije je angažiranje kadrov in kapitala za zadovoljevanje državnih ali javnih koristi. Osnova povezovanja posameznika v organizacijo je delo, njegova vrsta, kvaliteta in zanj potrebno znanje. Delo tudi določa položaj posameznika v organizaciji in izven nje (Florjančič 2004, 30).

Pri tem so naloge managerjev več kot razporejati zaposlene in skrbeti za njihov delovni napredek. Managerji morajo zagotoviti, da zaposleni v podjetju razpolagajo s potrebnimi spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Pomagati jim morajo prepoznati njihove delovne interese in cilje ter uspešno uskladiti njihovo delo v podjetju z vlogo v družini (Treven 1998, 28).

2.1 Organizacija, organizacijska kultura in klima

Organizacija je izraz človekovega prilagajanja naravi in predvsem njegove težnje, da jo obvlada, spremeni. Organizacijo sestavlja niz delovnih operacij, opravil, nalog in ciljev, ki jih realizirajo določene funkcije oziroma dejavnosti, ki te funkcije opravljajo. Funkcije so vezane na skupine delovnih mest, notranje organizacijske enote so povezane v okviru organizacije. Organizacija ima torej svojo prostorsko dimenzijo, sestavlja jo vrsta med seboj povezanih delov, notranjih organizacijskih enot, ki se vežejo v obliki piramide (Florjančič 2004, 28).

Po ameriškem teoretiku Rensisu Likertu (Likert v Vila 1998, 15) je *»poslovna organizacija racionalna in zavestna stvaritev, z jasno določeno strukturo, namenom*

svojega delovanja in načrtanimi potmi za doseganje tega namena. Temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti, s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi se čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilji.»

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, denar, informacije), z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordinacija akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila 1998, 18).

Organizacije kot strukture delujejo v stalni interakciji z okoljem, ki jih obdaja in v boju za preživetje razvijejo lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti. Kompleksnost organizacijskih struktur je torej pogojena s kulturo določenega družbenega okolja in s kulturo konkretne organizacije. Iz tega izhaja, da je vsaka organizacija izviren spoj zgodovinskih, razvojnih, socio-kulturnih in tehnoloških značilnosti, ki se izražajo v kolektivnem sebstvu njenega delovanja (Ovsenik in Ambrož 2006, 48).

Organizacije imajo skupno, kolektivno identiteto ali podobo. Ta skupna podoba vpliva na razvoj prepričanj in vrednot v organizaciji. Ko govorimo o skupni podobi organizacije, govorimo dejansko o procesu oblikovanja in ustvarjanja realnosti v organizaciji. Ta članom organizacije omogoča videti in razumeti lastno vlogo in dogodke v njej. Organizacijska kultura so torej prepričanja, stališča in scenariji vodstva in članov organizacije o tem (Ovsenik 2000, 145):

- kaj je središčnega pomena za organizacijo (poslanstvo organizacije),
- kakšne so njene prednosti (strategija organizacije),
- kako se razlikuje od drugih organizacij (sposobnost izbire pravih povezav z okoljem).

V vsakdanjem življenju se posameznik vključuje v različne socialne skupine, v okviru katerih skuša zagotoviti svoje potrebe, želje in potrditi svoje vrednote. V vsaki skupini, ne glede na vrsto in velikost, se oblikuje t.i. psihosocialna klima. Po Gilmerju (Gilmer

1969, 60) pod organizacijsko klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij, in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Po Jurmanu (Jurman 1981, 203) pa je izraz s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v delovni organizaciji. Gre torej za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin ter njihovih interakcij, vključuje pa individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič 1991, 95). Če so odnosi med zaposlenimi pozitivni, se v skupini razvije ugodna klima, ki pozitivno vpliva na posameznike. Posledica ugodne klime je zadovoljstvo z delom, večja pripadnost organizaciji in učinkovitejše doseganje ciljev. Če so odnosi med zaposlenimi konfliktni, se oblikuje negativna klima, katere posledica je nižja učinkovitost in produktivnost tako posameznika, skupine kot tudi celotne organizacije (Jurman 1981, 203).

2.2 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Naloga vsakega managerja je motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Hkrati pa je motivacija povezana s stanjem posameznika in s tem povezano pripravljenostjo za akcijo, da bi zadovoljil svojo potrebo. Lipičnik (Lipičnik 2002, 477) je svoje preučevanje vloge motivacije pri zaposlenih osnoval na vprašanju »Zakaj ljudje ne delajo?«. Odgovor na njega je preprost – ljudje ne delajo ker ne zmorejo, ne znajo ali nočejo. Uspešnost pri delu je torej povezana s sposobnostjo, znanjem in hotenjem. Sposobnost zaposlenih za opravljanje njihovega dela si naj podjetje zagotovi s kakovostnim procesom zaposlovanja, znanje zaposlenih z njihovim rednim izobraževanjem. Odločilni dejavnik pri hotenju pa je motivacija. Potrebe in cilji ljudi so različni, odvisni od vsakega posameznika, od njegovih znanj in spretnosti, okolja in posameznikove percepcije okolja, v katerem deluje. Od navedenega je tako odvisna tudi motivacija zaposlenih.

Učinkovitost upravljanja s človeškimi viri preverjamo z merjenjem zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu zaposlenega se nanaša na njegovo celovito zadovoljstvo z delom kot celoto in na zadovoljstvo povezano z določenim področjem

njegovega dela, npr. plačo (Treven 1998, 131). Pri tem pokazatelje zadovoljstva zaposlenih delimo na primarne, s katerimi dobimo neposreden odziv (letni razgovori, ankete, analize, delavnice) in sekundarne, ki posredno izražajo (ne)zadovoljstvo zaposlenih (absentizem, delež zadržanja ključnih kadrov, število koristnih predlogov in implementiranih predlogov, odstotek identifikacije s strategijo podjetja,...). Sistematično, stalno preučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov. Uporabno je za ocenjevanje razvoja v časovnem smislu, ocenjevanje vpliva sprememb v politiki podjetja ali pri kadrih na vedenje zaposlenih in za primerjavo s podjetji v enaki panogi.

2.3 Razvoj kadrov in izobraževanje

Temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in bodo s svojim delom prispevali k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong v Treven 1998, 197). Dimenzije znanja so se v dveh desetletjih drastično spremenile. Znanje postaja bojno polje, na katerem se srečujejo posamezniki in podjetja. Podjetja si od posameznikov znanje zgolj izposojajo. Toda skoraj polovica vsega znanja v enem letu zastara, zato mora podjetje svoje zaposlene nenehno izobraževati. Slovenska podjetja se dejstva, da je redno izpopolnjevanje znanja zaposlenih pogoj za njihov lastni razvoj, vedno bolj zavedajo. Pri tem prednjačijo večja podjetja, ki zaradi večjega kapitala običajno lažje redno izobražujejo svoje zaposlene.

Razvoj zaposlenih vključuje štiri osnovne skupine dejavnosti, in sicer (Armstrong v Treven 1998):

- učenje, kot posledica izkušenj in prakse pri delu v podjetju,
- izobraževanje, preko pridobivanja znanja iz formalnih in neformalnih oblik izobraževanja,
- razvoj, ki se nanaša na izboljšanje sposobnosti, pridobljenih preko učenja in izobraževanja,
- usposabljanje, ki pomeni načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja

napotkov, ki omogočajo zaposlenim, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.

Sistem internega trenerstva je po mnenju mnogih eden izmed najučinkovitejših in najprimernejših načinov sprotnega izobraževanja v podjetju. Na ta način je najlažje doseči, da so učitelji svojim učencem kar najbolj na voljo ves čas, še posebej, ko jih ti potrebujejo. Učinki sistema internega trenerstva so raznovrstni, posameznik s tem obogati svoje izkušnje, podjetje pa na drugi strani s tem gradi in vzpostavlja mrežo notranjih trenerjev, ki prenašajo svoje znanje in izkušnje na druge zaposlene. Na ta način tudi zmanjšamo tveganje, da bi katerikoli izmed zaposlenih, v primeru, da bi se odločil, da zapusti podjetje, s seboj odnesel znanje, ki ga je pridobil v času zaposlitve.

3 PSIHOLOŠKA POGODBA

3.1 Pojem psihološke pogodbe

Psihološka pogodba je oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Vsebuje vsa pričakovanja, želje, obljube, ambicije in podobno, ki sta si jih medsebojno obljubila zaposleni in organizacija. Zaradi sklenjene psihološke pogodbe vedno vesta, kaj morata narediti in uresničiti ter kaj lahko pričakujeta eden od drugega. Pogodba temelji na obojestranski obljubi in občutku pravičnosti in zaupanja (Mihelič 2007). Psihološka pogodba je zelo mehka metoda v procesu zaposlovanja in opravljanja dela. V času globalizacije, prestrukturiranja podjetij in njihovih načinov vodenja, postaja psihološka pogodba vse bolj pomembna. Pogodba se s časom spreminja, posodablja glede na delovne okoliščine. To lahko povzroči probleme, saj lahko pride do primera, ko obe strani ne bosta več sledili dogovoru. Zaposleni in delodajalec bosta čutila, da je bila psihološka pogodba kršena (Robinson 1996). Večkrat se tudi zgodi, da je zaposleni mnenja, da ga želi delodajalec opehariti in namenoma krši pogodbo. Vendar je to le stvar zaupanja, na katerem psihološka pogodba temelji. Da bi se temu izognili, mora biti pogodba jasna, napisana in ne preveč kompleksna.

Psihološka pogodba se izoblikuje, če to želimo ali ne. Velikokrat se sploh ne zavedamo, da smo jo sklenili. Definira se že v najzgodnejši fazi, v postopku selekcije in zaposlovanja. Kasneje, med zaposlitvijo v organizaciji, jo le še dopolnjujemo.

3.2 Zgodovinski razvoj psihološke pogodbe

Pojem psihološka pogodba se je pojavil v šestdesetih letih dvajsetega stoletja, in označuje tihi ter nenapisani odnos med zaposlenim in organizacijo. Schein izpostavlja pomembnost psihološke pogodbe kot temelja zaposlitvenemu razmerju, saj je kontinuiranost tega razmerja odvisna od stopnje izpolnjevanja medsebojnih pričakovanj, določenih s psihološko pogodbo (Schein v Hall in Moss 1998, 23). Odnos med

zaposlenim ter organizacijo je bil v preteklosti razumljen kot dolgoročno in obstojno partnerstvo, ki je temeljilo na določeni stopnji medsebojnega zaupanja. Posledično se je oblikoval občutek varne prihodnosti ter občutek identifikacije posameznika z organizacijo. Vendar pa Hall in Moss ugotavljata, da je tovrsten odnos v veliki meri mit, oblikovan na osnovi načina upravljanja s človeškimi viri v velikih korporacijah, ki je temeljil na močnem notranjem trgu delovne sile ter naklonjenosti dolgoročnim in varnim delovnim razmerjem (glej Schein v Hall in Moss 1998).

Psihološka pogodba je v zadnjih letih doživela močan premik od dolgoročnega, varnega odnosa med zaposlenim ter organizacijo k bolj kratkotrajnemu, instrumentalnemu. Ob spremembah na področju delovnih razmerij se je spremenil tudi odnos do razvoja kariere zaposlenih. Kariere postajajo vse bolj domena posameznikov, v ospredje stopajo novi koncepti karier. Če je bila stara psihološka pogodba sklenjena z organizacijo, je nova psihološka pogodba sklenjena s posameznikom samim ter njegovim delom. Zaposleni so bolj usmerjeni vase ter v lasten razvoj. Nekateri delodajalci posledično napačno novo psihološko pogodbo dojemajo kot dejstvo, da so posamezniki sedaj popolnoma sami odgovorni za razvoj lastne kariere. V skladu s tovrstnim vidikom so tudi ključni delavci svobodni agenti, izenačeni s pogodbenimi delavci. Drugi delodajalci nasprotno še vedno čutijo določeno stopnjo odgovornosti za razvoj (ključnih) delavcev. Organizacija skuša ponuditi priložnosti za nenehno učenje in usposabljanje, kar bo povečalo zaposljivost posameznikov ter posledično občutek njihove varnosti. Hall in Moss delita organizacije v tri skupine glede na stopnjo njihove prilagoditve novi psihološki pogodbi. V prvi skupini so organizacije, ki so zaradi novosti nestabilne. Zaposleni spremembe doživljajo kot hudo kršitev medsebojnih dogovorov. Drugo skupino sestavljajo organizacije z uspešno integracijo nove psihološke pogodbe v delovanje in odnose z zaposlenimi. Slednji so sprejeli svobodo, odgovornost ter priložnosti nove psihološke pogodbe, tudi na področju njihovega razvoja. V tretjo skupino sodijo organizacije, ki jih označuje nenehen proces učenja in prilagajanja novim razmeram. Nova psihološka pogodba tu ni nastopila kot šok, temveč se je uveljavila postopoma, zato zaposleni niso občutili nenadnih sprememb (glej Schein v Hall in Moss 1998, 24–29).

3.3 Vloga psihološke pogodbe v organizaciji

V podjetju je za doseg ciljev izjemnega pomena usklajeno delovanje vseh zaposlenih, kjer vsi vedo za kaj delajo, kaj je njihov cilj in kako bodo s svojim delom pripomogli k doseganju zastavljenega cilja. V tem oziru je bistvenega pomena tako akcijska kot tudi interesna usklajenost med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Akcijska usklajenost med zaposlenim ter organizacijo je skladnost delovanj posameznika z organizacijskimi in strateškimi cilji, in je nujna za dolgoročno, uspešno delovanje podjetja. Pri tem pa uspešnost pri delu v veliki meri ni posledica ubogljivega odzivanja na zahteve delodajalcev, temveč je odvisna predvsem od iniciativ zaposlenih, z namenom izboljšanja organizacijskih ciljev. Zaposleni morajo prevzeti iniciativo in vložiti vse svoje sposobnosti ter znanje v razvoj dosežkov organizacijskih ciljev. Vendar pa za uspešno delovanje ogranizacije ni dovolj zgolj akcijska, potrebna je tudi interesna usklajenost. Pri tem je pomembno, da se zaposleni poistoveti s strategijo, cilji in vrednotami organizacije, v kateri je zaposlen. To je pripravljen storiti zgolj v zameno za prednosti, ki jih prejme na podlagi svojega dela in zaposlitvenega razmerja.

V procesu usklajevanja omenjenih interesov in v sodobnem poslovnem svetu nasploh postaja psihološka pogodba vse bolj pomembna. Ker so sindikati izgubili nekaj moči in ker je vse več zaposlenih, ki niso člani sindikatov, se morajo tako delojemalci kot delodajalci pogajati zase. Obe strani morata znati predstaviti svoja pričakovanja, želje in cilje in jih uskladiti s psihološko pogodbo. Ključna vloga psihološke pogodbe pa je individualizacija vodenja. Management se lahko prilagodi določeni vrsti psihološke pogodbe posameznika v različnih situacijah. Ker imajo posamezniki različne ambicije, so tudi psihološke pogodbe sestavljene drugače. Iz analize izdelane psihološke pogodbe lahko tako z veliko verjetnostjo napovedujemo delovanje in vedenje posameznika v prihodnosti, način njegovega reagiranja v specifičnih delovnih situacijah, odzivnost na spremembe v organizaciji, stopnjo njegove lojalnosti organizaciji, mehanizme za motiviranje in stimuliranje posameznika ter nato tem ugotovitvam tudi prilagajamo način vodenja vsakega zaposlenega (DeNisi – Griffin 2005). Za individualizacijo vodenja je torej psihološka pogodba ključen element.

Psihološka pogodba ima tudi povezovalno vlogo, saj se zaposleni hitro naučijo prepoznavati vrste psiholoških pogodb pri sodelavcih. S tem lažje predvidevajo vedenje

sodelavcev, vedo, kaj jim je pomembno in za čem stremijo. Tudi management poskuša združiti v iste skupine zaposlene z enakimi psihološkimi pogodbami, saj se bodo hitreje povezali in posredno delovali z istimi cilji. Pomembna pa je tudi v strateškem pomenu. Organizacije, ki ugotavljajo in uporabljajo psihološke pogodbe ter se ravnaajo v skladu z njimi in jih ne kršijo, so uspešnejše, saj je zadovoljstvo zaposlenih na visokem nivoju, posledično pa podjetje nima problemov z lojalnostjo zaposlenih in komuniciranjem. Vsi vedo zakaj delajo in kaj lahko pričakujejo za opravljeno delo.

Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je le ta odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih alternativ. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (npr. plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski (npr. pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, absentizem ipd. Prav z obsežnim komuniciranjem podjetja dosežejo, da so pričakovanja zaposlenih realnejša. S tem je tudi manjša verjetnost, da bodo zaposleni občutili določene ukrepe delodajalca kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 11).

V primeru, da je psihološka pogodba med posameznikom in organizacijo premišljeno sestavljena in uporabljena kot orodje usklajevanja interesov, se posameznik lažje poistoveti z organizacijo ter ustvari močno vez, ki krepi in razvija interesno usklajenost vpletenih akterjev ter gradi organizacijsko pripadnost zaposlenih. S tem omogoči realizacijo ustvarjalnih zamisli in je recept za doseganje izvornih konkurenčnih prednosti podjetja, ki so dandanes, v tekmovalnem, sodobnem poslovnem svetu še kako pomembne.

3.4 Vsebina in značilnosti psihološke pogodbe

Delodajalec in delojemalec se s psihološko pogodbo dogovorita o vsebinah, ki bodo pomembne za njuno sodelovanje. Vsak poda svoje obljube in pričakovanja do drugega. Oba lahko predlagata kar želita, vendar pa ne smeta pozabiti na ključne vsebine, kot so izobraževanje, razvoj, nagrajevanje, motiviranje, plačilo za uspešnost, napredovanje,

medsebojni odnos med zaposlenimi, trajanje sodelovanja, način komuniciranja, medsebojno spoštovanje, kriterij uspešnosti in merila za doseganje dogovorjenega (Mihalič 2007).

Psihološko pogodbo izdelata zaposleni in njegov neposredno nadrejeni. V praksi je takšna pogodba le ustnega značaja in obe strani niti ne vesta, da sta jo ustvarili. Priporočljivo pa je, da se psihološka pogodba zapiše, saj bosta le tako obe strani vedno vedeli, kaj lahko pričakujeta ena od druge in kaj morata za to narediti. Po besedah Mihaličeve bi vsaka psihološka pogodba morala vključevati naslednja vsebinska področja:

- celostni karierni in osebni razvoj,
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- interno komuniciranje,
- doseganje in zagotavljanje odličnosti,
- napredovanje,
- merila in kriterij uspešnosti,
- razvoj kompetenc,
- inovativnost in samoiniciativnost,
- participacijo,
- informiranost,
- zagotavljanje kvalitete in kvantitete dela,
- medsebojne odnose in
- druga tovrstna ključna vsebinska področja.

Psihološka pogodba ima zaradi svojega značaja določene specifične lastnosti, ki jih lahko po Huiyuanu in Xinu (Huiyuan in Xin 2008, 23-24) povzamemo in strnemo v naslednjih točkah:

1. SUBJEKTIVNOST → pri psihološki pogodbi gre za posameznikovo zaznavo oz. subjektivno dojetje lastnih obveznosti do organizacije v kateri je zaposlen in do obveznosti, ki jih mora organizacija izpolnjevati njemu. Ne gre torej za formalno obligacijo. Zaradi te lastnosti se lahko psihološka pogodba v marsičem razlikuje od formalne ekonomske pogodbe o zaposlitvi, prav tako je lahko popoloma drugačno razumevanje psihološke pogodbe s strani tretje osebe. Posamezniki z različnimi

osebnostni in osebnostnimi lastnostmi bodo psihološke pogodbe namreč različno dojemali in kršitve psiholoških pogodb bodo tudi privedle do drugačnih učinkov.

2. DINAMIČNOST → formalna ekonomska oziroma zaposlitvena pogodba je fiksna in stabilna. Nasprotno je s psihološko pogodbo, ki se s časom, z razvojem organizacije in kariernim in osebnim razvojem posameznika spreminja. Pri tem ni pomembno ali gre za fizične ali psihične spremembe, vsaka sprememba v okolju bo povzročila tudi spremembo v dojetju psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo.

3. NEFORMALNOST IN BREZPOGOJNOST → gre pravzaprav za dve kontroverzni lastnosti, ki ju lahko opredelimo pri psihološki pogodbi. Kljub temu, da gre namreč za pogodbo, ki ne vsebuje nobenih določenih obveznosti obeh strani, kot jih vsebuje npr. formalna ekonomska oziroma zaposlitvena pogodba, slednja močno vpliva na posameznikovo vedenje. V primeru kršitve ima lahko enako hude posledice kot jih ima kršitev formalne pogodbe.

4. OBOJESTRANSKOST IN NE NUJNO URAVNOTEŽENOST → psihološka pogodba je seveda obojestranska obveznost in pravica med delodajalcem in zaposlenim. Vendar pa je treba pri tem poudariti, da ne gre za uravnoteženo pogodbo, saj ne moremo potegniti vzporednice med številom obveznosti in pravic, ki na obeh straneh iz nje izhajajo. Delavec se namreč na to ne bo oziral, ampak bo organizaciji in svojemu delodajalcu lojalen le, če bo občutil, da druga stran občuti, prepoznava in izpolnjuje njegove želje in potrebe, ki prispevajo k njegovemu boljšemu življenju.

5. EDEN ODLOČILNIH MOTIVATORJEV → psihološka pogodba ima izjemno moč v vedenju in ravnanju zaposlenega. Če jo bo podjetje upoštevalo in uresničevalo, se bo slednje odražalo v pripadnosti in zavzetosti zaposlenega. V primeru, da jo bodo vodilni v podjetju prekršili, se bo to odrazilo v takojšnjih negativnih posledicah kot so upad motiviranosti za delo, upad lojalnosti, ponekod lahko celo v podpihovanju sovraštva med zaposlenimi znotraj organizacije.

6. PRILAGODLJIVOST → psihološka pogodba nima nobenih normativnih omejitev in standardov. S časom se spreminja in je odvisna od posameznikovega dojetja obveznosti do organizacije in pravic, ki izhajajo iz njegove lojalnosti in delavnosti. Z razvojem organizacije in osebnim razvojem zaposlenega se dimenzije psihološke pogodbe konstantno spreminjajo.

3.5 Oblike in vrste psiholoških pogodb

Po besedah Janssenove, Selsa in Van den Brandeove (Janssens in drugi 2003, 1350) je bila Rousseaujeva ena prvih raziskovalk, ki je predstavila v teoriji obstoj dveh različnih vrst psiholoških pogodb. Njeno ločevanje je temeljilo na časovnem okviru in otipljivosti. Glede na to je izpostavila obstoj psihološke pogodbe, ki temelji na izvršitvi posla, in psihološke pogodbe, ki temelji na odnosu. Prva je namenjena kratkotočnim zaposlitvenim odnosom in lahko zato dokaj jasno opredeljuje medsebojne obveznosti in pričakovanja, ki so dokaj specifične in ekonomske narave. V nasprotju z njo je druga vrsta pogodbe namenjena dolgoročnim zaposlitvenim odnosom, zato so lahko medsebojne obveznosti in pričakovanja bistveno manj jasno in specifično opredeljena, saj gre za odnos, ki traja dalj časa in se s časom seveda tudi spreminja. Poleg teh dveh je izpostavila še dve dodatni vrsti psihološke pogodbe, ki sta nastali kot mešanica zgoraj omenjenih in sta bili v praksi manj uporabni.

Sčasoma je razvoj psihološke pogodbe napredoval in dandanes po temeljnih značilnostih ločimo tri osnovne oblike psiholoških pogodb – identifikacijsko, kalkulatивно in normativno psihološko pogodbo. V nadaljevanju bom predstavil njihove temeljne značilnosti.

Identifikacijsko pogodbo označujemo tudi kot emocionalno psihološko pogodbo ali psihološko pogodbo pripadnosti. Ta oblika je najbolj zaželena, saj so zaposleni zelo tesno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo (DeNisi – Griffin 2005), kar pomeni, da so njihovi cilji identični ciljem organizacije. Zaposleni živijo in delajo z organizacijo. Uspešnost in učinkovitost organizacije jim je ravno tako pomembna kot lastna strokovna in osebna uspešnost in učinkovitost. Ta skupina zaposlenih pomembno prispeva k razvoju, rasti in splošni uspešnosti organizacije. Veliko jim pomeni tudi občutek lastnega prispevka. Pripravljene so na zelo velika vlaganja lastnih naporov, znanja in časa v uspeh organizacije. Pogosto to delajo nesebično in včasih celo v lastno škodo, saj so se velikokrat pripravljene odpovedati lastnim koristim v korist skupnega cilja in podjetja. Ti zaposleni ne zapustijo organizacije, ko se ta znajde v težavah. Zelo težko zamenjajo delodajalca, ponavadi le, če so v to prisiljeni. Ta oblika psihološkega sporazuma je najbolj pogosta pri posameznikih z relativno dolgo delovno dobo ter bogatimi delovnimi izkušnjami in znanji, na drugi strani pa tudi pri mladih in ambicioznih posameznikih.

Najbolj jih motivira priznanje za njihov prispevek k uspešnosti organizacije, pohvale in nagrade za visoko stopnjo kakovosti in tudi količine opravljenega dela, možnosti osebnega in kariernega razvoja skupaj z napredovanjem, intenzivno izobraževanje in usposabljanje, možnost rotiranja in podobno. Nikoli jih ne moremo motivirati s plačo, saj njihovo zadovoljstvo prvenstveno temelji na izzivih, razvoju in rasti (Mihalič 2007).

Kalkulativno psihološko pogodbo imenujemo tudi psihološka pogodba koristi. V praksi je enako pogosta kot identifikacijska psihološka pogodba. Je oblika, ki je pogosto najmanj priljubljena. Temelji na medsebojnih koristih, saj obe strani preučujeta lastne koristi in pridobitve, ki jih imata eden od drugega. Pri vsakodnevnem opravljanju nalog ter vlaganju energije v določeno delo, uporabo lastnih znanj in podobno, se zaposleni vedno sprašuje ali se mu to splača in kaj bo od tega imel. Na drugi strani pa se tudi delodajalec pri vlaganju v znanje, kariero in osebno rast zaposlenega prav tako vedno sprašuje ali se mu to splača in kaj bo organizacija od tega imela. Zaposleni je pripravljen na opravljanje nadur in širi dobro ime organizacije, saj se mu to splača glede na njegove cilje in ambicije. Delodajalec pristane na nudenje visokih plačil, nagrad in intenzivnega izobraževanja zaposlenega zato, ker mu bo v zameno povečal dodano vrednost in vplival na večji ugled podjetja. Pri kalkulativni psihološki pogodbi je v ospredju izrazito tržno usmerjeno razmišljanje. V primeru, ko zaposleni dobi v drugi organizaciji večje koristi, ali če delodajalec pridobi od drugega posameznika večje koristi, se sodelovanje najpogosteje prekine. Zaposlenega največkrat motiviramo s plačo in različnimi denarnimi nagradami, pogosto pa tudi z možnostjo razvoja ter pridobivanja kakovostnih znanj in izkušenj (Mihalič 2007).

Normativna psihološka pogodba pa se pogosto imenuje tudi pogodba lojalnosti. V preteklosti je bila to najpogostejša oblika psihološkega dogovora. Posamezniki s to vrsto pogodbe čutijo močno pripadnost organizaciji in lojalnost ter so ponosni na to, da delajo v določeni organizaciji. Motiviramo jih lahko z nudenjem varnosti zaposlitve in občutkom, da jih organizacija tudi potrebuje. Ti posamezniki ne želijo zamenjati delodajalca in tudi organizacija lahko računa na njihovo dolgoročno sodelovanje (Mihalič 2007).

Po načinu nastanka ločimo tri vrste psiholoških pogodb, in sicer: nezavedno psihološko pogodbo, ki se sklene nenačrtno, dogovorjeno psihološko pogodbo, ki se sklene z ustnim

dogovorom ter pisno psihološko pogodbo, ki je v pisni obliki in podpisana s strani delojemalca in delodajalca.

3.6 Psihološka pogodba ter zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih

Povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih temelji na prizadevanjih, ki jih zaposleni občutijo s strani neposrednih vodij in ima dolgoročne učinke. Neposredni vodja prejme neke vrste natančnejša navodila kako ravnati s posameznikom, spozna njegove potrebe in načine kako jih zadovoljiti. Upravljanje psiholoških pogodb vpliva tudi na razvoj primernejše in bolj vzpodbudne organizacijske klime, dolgoročno pa vpliva celo na razvoj ustrežnejše organizacijske kulture (Mihalič 2007).

Preko psiholoških pogodb želi vodstvo sporočiti zaposlenim, da je pomembno postati njim prijazno podjetje in da skupaj uresničijo dane cilje. Pripravljeni so prilagoditi vodenje vsakemu posamezniku in bolj podrobno spoznati njegove potenciale, želje, cilje, ambicije in podobno. Neposredni vodja želi, da se vloga zaposlenih pri odločanju poveča, da skupaj postavijo cilje za prihodnost in merijo svojo uspešnost pri doseganju le-teh. Uporaba in poznavanje psihološke pogodbe posameznika pozitivno vpliva na razvoj in upravljanje kariere, povečanje delovne prizadevnosti, želje do izobraževanja, inovativnosti, kvalitete in kvantitete dela ter celo do razumevanja razvojne in poslovne strategije.

S psihološko pogodbo se poveča zaupanje zaposlenih v vodstvo, saj zaposleni na ta način ugotovijo, da se je vodstvo pripravljeno približati specifičnim lastnostim posameznika in ga v njemu vsečni smeri tudi naprej voditi. Na drugi strani pa tudi delodajalec bolje spozna zaposlenega in mu v prihodnosti dodeli naloge, ki se bolje ujemajo z njegovo psihološko pogodbo, posledično se izboljšajo tudi delovni rezultati. Delodajalec in delojemalec točno vesta, kaj pričakovati drug od drugega. Do problemov pride v primerih, ko je pogodba kršena s katerekoli strani. Hitro lahko prepoznata kršitev pogodbe in jo tudi odpravita. V primeru, ko imata sklenjeno le tiho nenapisano psihološko pogodbo (kar je še vedno praksa v večini organizacij) pa je veliko težje odpraviti problem, ki se lahko konča celo z odpovedjo delovnega razmerja. O kršitvi

psihološke pogodbe in njenih najpogostejših posledicah bom nekoliko več spregovoril v nadaljevanju.

3.7 Psihološka pogodba in prenos znanja v podjetju

Z vzponom na znanju temelječih in učečih se organizacij je postalo upravljanje z znanjem posameznikov znotraj organizacije odločilno za uspeh podjetja. Organizacija, ki nima razdelanega načrta za prenos znanja med zaposlenimi, ne more zviševati intelektualnega kapitala zaposlenih, ki bi lahko podjetje pripeljal k večji inovativnosti in posledično hitrejši rasti. Nekatere najuspešnejše svetovne korporacije so tako že prišle do spoznanja, da morajo tehnološke izboljšave obogatiti in podpreti z ustreznim upravljanjem s človeškimi viri, ki bo njihove zaposlene motiviral k trajnemu prenosu individualnega znanja in veščin na svoje sodelavce. Vendar pa se pogosto dogaja, da posamezniki, v zavedanju, da je znanje njihova konkurenčna prednost, ki zvišuje njihovo vrednost napram ostalim zaposlenim, slednjega niso pripravljeni deliti s preostalimi člani skupine. Ena večjih dilem sodobnih podjetnikov, ki razumejo pomen intelektualnega kapitala za uspeh njihove organizacije, je tako postalo vprašanje, kako zaposlene spreobrniti od razmišljanja »kaj imam jaz od tega« k razmišljanju »kaj imamo mi od tega«. O'Neill in Adya poudarjata, da je pri tem potrebno razumeti ozadje razmerja med zaposlenim in organizacijo in poznati motive, ki različne tipe zaposlenih psihološko vežejo na organizacijo, v kateri so zaposleni. Pri nosilcih ključnih znanj v organizaciji gre, kot poudarjata, navadno za avtonomne posameznike, ki jih privlačita predvsem poklicno napredovanje in izzivi, ki jih prinaša njihova mobilnost, velik odpor pa čutijo do avtoritativne in represivne organizacijske kulture. Njihova zavezanost delu in organizaciji je bolj kot ne poklicne narave, mnogo manj pa so navezani na samo organizacijo. Njihova fluktuacija je tako najpogostejša in organizaciji tudi najbolj nevarna, vsaka kršitev psihološke pogodbe pa ima za posledico njihov odhod. Najuspešnejše so tako dandanes tiste organizacije, ki uspejo pritegniti in obdržati ključne zaposlene z medsebojno psihološko pogodbo, ki slednje motivira, da v zameno za vzdrževanje in nadgrajevanje njihovega znanja in sposobnosti, svoja že obstoječa znanja delijo s preostalimi člani skupine in ostanejo zvesti svoji organizaciji.

3.8 Kršitve določil psihološke pogodbe

Po Rousseaujevi (Turnley in Feldman 1999, 896) psihološka pogodba sestoji iz prepričanj, ki so si jih izoblikovali zaposleni o njeni vsebini in organizaciji v kateri so zaposleni. Do težav pride, ko se zaposlenemu zazdi, da organizacija ni izpolnila enega ali večih pričakovanj, ki iz psihološke pogodbe izhajajo.

Avtorji so si edini, da obstajata dve osnovni težavi zaradi katerih lahko pride do razdora psihološke pogodbe. Prva je kršitev določil psihološke pogodbe, do katere pride, ko organizacija zavedno krši obljube, ki jih je s psihološko pogodbo dala zaposlenemu, bodisi namenoma ali pa zaradi nepredvidljivih okoliščin, ki so nastopile med procesom. Druga je kršitev zaradi drugačnega razumevanja določil psihološke pogodbe, pri čemer so vodilni v organizaciji prepričani, da so izpolnili obljube, katerim so se s psihološko pogodbo zavezali, posameznik pa nasprotno čuti, da so bile te obljube s strani organizacije prelomljene.

V skladu z nekaterimi teorijami se kakršnakoli kršitev psihološke pogodbe vedno odrazi bodisi na odnosu zaposlenega do organizacije oziroma njenih vodilnih ali pa v njegovem konkretnem ravnanju. Z vidika zaposlenega namreč pri kršitvi pride do neskladja oziroma neravnotežja med tem kar on sam daje organizaciji in med ugodnostmi, ki jih organizacija ponuja njemu. Zato se v primeru kršitve psihološke pogodbe trudi, da bi to nesorazmerje odpravil. Po prepričanju Turnleya in Feldmana (Turnley in Feldman 1999, 897) v tem primeru pride bodisi do izstopa posameznika iz organizacije, bodisi do poglobljenih pogovorov posameznika z vodilnimi v organizaciji, ki bi lahko privedli do izboljšanja pogojev, zmanjšanja lojalnosti organizaciji, ki se odraža v manjši pripravljenosti do opravljanja dodatnega dela in ustvarjanja dodatne koristi za organizacijo, ali pa nenazadnje pride celo do zanemarjanja delovnih zadolžitev, pri čemer bo posameznik delo slabše opravljal in bo pogosteje odsoten z delovnega mesta. Odziv, ki bo pri posamezniku prevladoval pa je seveda odvisen od okoliščin, ki vladajo v posamezni organizaciji. Predvsem kadar se jim zazdi, da so preveč dali organizaciji v primerjavi s koristmi, ki so jih od nje prejeli, se bo kršitev psihološke pogodbe odrazila v njihovem zmanjšanju pripravljenosti za dodatno delo ali zanemarjanju že obstoječih delovnih zadolžitev. V primeru, da v organizaciji vlada nekoliko avtoritativnejše vzdušje in kadar posameznik zaradi subjektivnih okoliščin zapusti delovno mesto, bo kršitev

psihološke pogodbe privedla do poglobljenih pogovorov z vodilnimi. Če pa v organizaciji vlada svobodno vzdušje in imajo zaposleni razmeroma proste roke, se bo kršitev pogodbe najverjetneje odrazila v delavčevem odhodu iz podjetja.

Kršitve psihološke pogodbe je treba torej jemati resno, saj povečujejo nezadovoljstvo zaposlenih z delom, delež fluktuacije in absentizma v organizaciji. Nezadovoljstvo z delom vodi k manjšim delovnim naporom in posledično slabšim delovnim rezultatom. Fluktuacija je problematična predvsem zato, ker je kadre, ki zapustijo organizacijo treba nadomestiti z novimi, pri tem pa se vedno pojavi vprašanje znanja, ki ga zaposleni odnesejo s seboj in seveda vprašanje usposabljanja novozaposlenih, dokler ne pridejo na stopnjo, na kateri bodo sposobni delo samostojno opravljati v enaki meri kot njihovi predhodniki. Absentizem pa je še bolj problematičen del mobilnosti kadrov, saj ni zgolj zdravstveni temveč tudi ekonomski problem, ker predstavlja finančno breme bodisi podjetju, bodisi državi in njenemu proračunu.

V primeru, ko se kršitev psihološke pogodbe ne bo odrazila tako kritično, pa bo posameznik vsekakor skušal uravnati svoje prispevke k dobrobiti organizacije z dobrobitjo, ki jo po njegovem prepričanju prejema od organizacije v kateri je zaposlen. To se bo po mnenju Suaza, Turnleya in Mai-Daltona (Suaz in drugi 2005, 27) v vsakem primeru odrazilo v manjših delovnih naporih posameznika, kar bo privedlo k slabšemu ekonomskemu uspehu podjetja, kar je lahko v današnjih konkurenčnih okoliščinah izjemno problematično.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA FINMART D.O.O.

Podjetje Finmart d.o.o. je načrtno zasnovano dinamično podjetje, ki se ukvarja s trženjem finančnih storitev in programov. Nudijo tri garancije, in sicer garancijo največje izbire, garancijo najugodnejših pogojev in garancijo lastne izkušnje. Garancija največje izbire pomeni, da tržijo finančne produkte številnih slovenskih organizacij (Zavarovalnica Triglav, KD Življenje, Zavarovalnica Maribor, Volksbank, Nacionalna finančna družba, Generali, Merkur, Zdravstvena zavarovalnica Triglav, KD Skladi, Triglav DZU, Moro d.o.o. in Wiener Städtische). Garantirajo najugodnejše pogoje, saj ne vlagajo v lastno promocijo preko oglaševalskih medijev, vendar ta denar raje vlagajo v stranke. Plačajo jim številne varčevalne premije, organizirajo jim brezplačne tečaje s področja računalništva, zdrave prehrane, plesa, joge, športa, zdravja in varčevanja. Podarjajo jim knjige in igrače za otroke. Vse kar svetujejo, najprej preizkusijo sami, da se prepričajo na lastni koži, kako različni finančni programi delujejo. Potem lahko svetujejo osebi ravno tisto, kar si sama želi.

V podjetju posvetijo veliko časa izobraževanju. Enkrat tedensko potekajo izobraževanja v dolžini dveh ur, kjer zaposleni predstavijo svoje probleme, ki jih imajo pri strankah in pri samem delu. Nato skupaj z ostalimi zaposlenimi in vodstvom poiščejo rešitve za konkretne težave. Pri teh delavnicah sodelujejo vsi zaposleni in upoštevani so predlogi vseh. Vodilni v podjetju želijo da delovni dan poteka po sistemu 4-2-2, in sicer štiri ure delo s strankami, dve uri izobraževanja in dve uri psihofizičnih vaj. Zavedajo se, da je za uspeh potrebno nameniti veliko časa zdravemu življenju. Ker je delo posameznikov precej individualno, se od njih zahteva, da pišejo dnevna poročila. Le tako je mogoče imeti nadzor nad njimi in jim priskočiti na pomoč takrat, ko je to potrebno. Kot sem že omenil v začetku naloge, je zelo pomembno, da so vodilni ves čas na voljo zaposlenemu in da imajo z njim odnos trener – učenec.

Problem, ki sem ga zaznal v podjetju, je fluktuacija zaposlenih, vendar samo tistih, ki so v podjetju do devet mesecev. Potem se delež fluktuacije močno zmanjša oziroma je zanemarljiv. Do fluktuacije zaposlenih pride, ker so njihova pričakovanja do podjetja prevelika. Na začetku spoznajo ključne zaposlene, ki so že zelo uspešni. Vse se zdi zelo

lahko, a ko se sami soočijo z delom, pride do težav. Ne posvečajo dovolj časa izobraževanju, ki je na začetku zelo pomembno. Tisti, ki se do sedaj niso dovolj gibali ali se ukvarjali z njihovim priljubljenim športom, se tudi kasneje ne. Ne zavedajo se, da bodo morali spremeniti način življenja, čeprav jim je to že na začetku predstavljeno. Vsi se tudi strinjajo, da je potrebno posvetiti čas zdravemu življenju in so veseli, ker je podjetje ustvarilo sistem 4-2-2. Vsi zaposleni lahko koristijo brezplačno uporabo fitnes centra in osebnega trenerja. Večina njih pa uporablja sistem 4-0-0. Posledice takšnega delovanja se v povprečju pokažejo ravno v prvih devetih mesecih zaposlitve.

Tudi sam pomagam pri zaposlovanju novih ljudi in sem odgovoren za pet zaposlenih, na katere sem se v nalogi najbolj osredotočil. Dva sta zaposlena že devet mesecev, trije pa štiri mesece. Ker so karakterno zelo različni, jih je potrebno obravnavati povsem drugače. Da bi ugotovil, kaj so njihove želje, ambicije, cilji in podobno, sem z njimi opravil individualne intervjuje.

4.1 Predstavitev metode

Intervju sem opravil s petimi zaposlenimi. Rezultate le-teh bom predstavil v nadaljevanju.

Za intervju sem se odločil zato, ker z anketnim vprašalnikom ne bi dobil individualnih odgovorov. Bili bi vse preveč strukturirani in ne bi dobil specifičnih odgovorov. S prvimi tremi zaposlenimi sem že v preteklosti naredil anketo, vendar z rezultati nisem bil zadovoljen. Pri odgovarjanju niso bili povsem odkriti. Nestrukturiran intervju pa mi je dal vpogled v njihove dejanske lastnosti, želje in ambicije. Torej nisem imel vnaprej pripravljenih vprašanj, ampak sem si določil temo, za katero sem menil, da bom z njo dobil najbolj optimalne odgovore. Rdeča nit intervjuja je bilo naslednje vprašanje: "Kakšno psihološko pogodbo je posameznik podzavestno sklenil s podjetjem ob zaposlitvi?"

Od intervjuvancev sem želel izvedeti naslednje:

- njihova pričakovanja do podjetja,
- kratkoročne in dolgoročne cilje,

- pripravljenost za opravljanje nadur,
- pripravljenost do sprejemanja odgovornosti,
- prilagodljivost na spremembe,
- želja po napredovanju,
- pomembnost prostega časa,
- pomembnost izobraževanja,
- koliko časa bi namenili izobraževanju
- skupinsko ali individualno delo in
- višina željenega dohodka.

Za posamezni intervju sem predvidel eno uro. Le pri četrtemu zaposlenemu je intervju trajal uro in petdeset minut. Ker je intervjuvanec imel več izkušenj kot njegovi sodelavci, si je za odgovore vzel več časa in se večkrat vrnil v preteklost. Nisem ga želel prekinjati, saj sem tudi sam želel spoznati čim več njegovih izkušenj.

Intervjuji so potekali v prostorih podjetja in sem jih opravil v enem dnevu (3. julij 2009) z vsakim posameznikom individualno. Za skupinski intervju se nisem odločil, ker bi intervjuvanci lahko vplivali eden na drugega in ne bi dobil pravih rezultatov.

4.2 Ugotovitve intervjujev

Pri prvemu zaposlenemu se je pokazalo, da je nezavedno s podjetjem sklenil identifikacijsko – kalkulatивно psihološko pogodbo. Identifikacijska pogodba ima pri njem prevladujoč vpliv, vendar pa so prisotni tudi elementi kalkulativne psihološke pogodbe.

Lastnosti, ki največkrat prevladujejo pri zaposlenih z identifikacijsko – kalkulatивно obliko psihološke pogodbe, so predvsem naslednje (Mihalič, 2007):

- pripravljenost na velika vlaganja lastnih naporov, znanja in časa,
- zavedanje lastnih zaslug za uspeh organizacije kot celote,
- samoiniciativnost, drznost, ambicioznost in prodornost,
- motiviranje na osnovi možnosti osebnega in kariernega razvoja,

- želja po napredovanju v organizaciji,
- težnja po stalnem učenju in pridobivanju novih kompetenc ter
- težnja po osebni in poslovni učinkovitosti.

Manj izražene lastosti, vendar še vedno pomembne, so naslednje:

- pogojevanje vlaganj naporov, znanja in časa s koristmi in pridobitvami,
- pogosto močno izražena težnja po prestižu, moči in tudi slavi,
- izrazito tržno usmerjeni način razmišljanja,
- prizadevanja za uspešnost organizacije preko svoje uspešnosti,
- iskanje izzivov in priložnosti za izboljšanje lastnega položaja ter
- hitra odzivnost na spremembe v organizaciji.

Lahko bi rekel, da sem nad rezultati nekoliko presenečen, saj je njegova želja samo doseči normo in imeti več prostega časa. Ta dva elementa je sam predstavil kot njemu najbolj pomembna, a se očitno za tem skriva še mnogo več. Pripravljen je delati tri dni v tednu tudi do dvanajset ur, z namenom, da bo preostala dva dni prost. Je precej samoiniciativen in večkrat tudi predlaga izboljšave delovnega procesa. Rad ima izzive in je tudi odprt do novih idej. Star je 27 let.

Drugi zaposleni je nezavedno sklenil s podjetjem identifikacijsko psihološko pogodbo. Resnično je tudi sam zelo čustvene narave (pogodba se imenuje tudi emocionalna psihološka pogodba). Dobro se počuti kadar predlaga rešitev ali način za izboljšanje delovnega ciklusa. Vlaga tudi več lastnega časa in napora kot to zahteva podjetje. Je ambiciozen mlad posameznik, ki ga motivirajo priznanje, pohvala in nagrada za dobro opravljeno delo. Ne ustreza pa mu lastnost, da ga s plačo nikoli ni mogoče motivirati. Zaradi tega sem tudi sam pričakoval, da bo rezultat pokazal kalkulatивно – identifikacijsko psihološko pogodbo. Sam večkrat izrazi željo po višji plači in po nalogah in ciljih, ki bi jih moral doseči za povišanje lastnega dohodka. Opazil sem, da pri intervjuju ni bil najbolj iskren. Podajal mi je »odgovore«, za katere je menil, da bi jih rad slišal. Pred dvema mesecema se mu je znižala plača, ker ni dosegal pogodbene norme. Takrat se je takoj videlo, da mu je padla motivacija in da ni bil več pripravljen toliko delati, kar je element kalkulativne psihološke pogodbe. V prvih treh mesecih sta imela prva intervjuvanca podobne težave, le da je prvi priznal svoje napake in povedal kaj ga

teži. Drugi pa je vedno dejal, da je vse super in da mu je zaposlitev zelo všeč. Prvi intervjuvanec je sedaj med bolj učinkovitimi v podjetju, drugega pa pestijo težave. Star je 28 let.

Skupaj s tretjim zaposlenim sva ugotovila, da je sklenil s podjetjem ob zaposlitvi kalkulatивно psihološko pogodbo. Ko sem mu na koncu predstavil lastnosti te pogodbe se je tudi sam strinjal z ugotovitvijo. Za zaposlitev v podjetju Finmart d.o.o. se je odločil zaradi možnosti visokega dohodka. Njegovi znanci, ki so že dlje časa zaposleni v podjetju, so mu predstavili delo kot zelo lahkotno. Sam pa je kaj kmalu ugotovil, da temu ni čisto tako. Poleg dela se je potrebno veliko izobraževati, na kar pa ni bil pripravljen. Ker si je ustvaril na začetku napačno sliko o svojih bodočih dohodkih, je prišlo do težave. Ni dosegal rezultatov kot njegovi znanci in zato tudi njegovi dohodki niso bili ustrezni njegovi predstavi. Ker na začetku zaposlitvenega razmerja nismo zapisali psihološke pogodbe, je prišlo do konflikta. Po intervjuju sem mu točno opredelil kaj in kako bo moral opravljati svoje delo, če bo želel imeti dohodke, ki si jih želi. Ne ustreza lastnosti, da je pripravljen delati nadure, oziroma, prej vpraša kaj bo on dejansko imel od tega. Star je 26 let.

Po končanem četrtem intervjuju sem dobil prvega zaposlenega, ki je s podjetjem nezavedno sklenil normativno pogodbo z nekaterimi lastnostmi identifikacijske psihološke pogodbe. Za razliko od prvih treh intervjuvancev je četrti star štirideset let. Pri zaposlitvi v podjetju Finmart d.o.o. mu je najbolj všeč to, da je zaposlen za nedoločen čas. Denar mu ni na prvem mestu, čeprav mu je tudi pomemben. Ni pripravljen delati nadur in žrtvovati svojega prostega časa v zameno za višji dohodek, razen pri izobraževanju, saj se izobražuje lahko v domačem okolju, kjer je obdan z družino. Od vseh petih intervjuvancev on posveti največ časa izobraževanju. Bolj kot z denarjem, ga lahko vzpodbudimo s tem, da mu nudimo več prostega časa, ki ga lahko preživi z družino. To je njegova druga redna zaposlitev v njegovem življenju, kar kaže, da je organizaciji lojalen. Veliko raje dela v skupini kot pa individualno, kar pa je zanimivo s tega vidika, da je njegova sedanja zaposlitev precej individualna. Na začetku je zaradi tega tudi pokazal strah, saj ni vedel kaj lahko pričakuje. Potreboval je več časa, da se je temu prilagodil. Vendar, če bi ta strah zadrževal v sebi (je odprte narave in hitro zaupa ljudem), najverjetneje ne bi več delal pri nas, ker bi se sam zelo težko soočil z njim. V prvih štirih mesecih zaposlitve se je v primerjavi s preostalimi štirimi najbolje poistovetil

s podjetjem. Zaradi te njegove lastnosti lahko rečem, da je pri njem prisoten tudi element identifikacijske pogodbe.

Peti, najmlajši zaposleni (22 let), je pokazal, tako kot prvi intervjuvanec, največ elementov identifikacijske psihološke pogodbe z nekaterimi lastnostmi kalkulativne pogodbe. To je njegova prva zaposlitev za nedoločen čas. Ima veliko željo po napredovanju. Je samoiniciativen in discipliniran. Pripravljen je delati več kot je od njega zahtevano in pri tem ga v prvi vrsti ne zanima višji zaslužek. Od vseh petih intervjuvancev se najlažje motivira sam. Želi biti najboljši na svojem področju in zato tudi posveča veliko časa izobraževanju. Pri tem ga je potrebno usmerjati, saj hitro zaide s poti. Sam je povedal, da je njegova najšibkejša točka ravno osredotočenost. Zelo težko se osredotoči na eno samo dejavnost. Rad bi bil najboljši na več področjih hkrati.

4.3 Cilji in poti do njih

Pogodbena mesečna norma podjetja je zbrana skupna premija v višini 500 evrov pri novih zavarovancih. Kadar presežeš omenjeno normo, si narediš presežek, ki se ti lahko odraža pri višjih dohodkih ali pri dolžini prostega časa.

Prvi zaposleni

Želja: tri dni v tednu delati več, z namenom, da bi bil ostala dva dni prost. Ne želi si povišati dohodka.

Cilj: opraviti tedensko normo v treh dneh.

Pot do cilja: od ponedeljka do srede (vsak teden) bo obiskal 9 dogovorjenih strank na dan in ne samo 5. S tem bo dosegel, da bo vsak teden obiskal 27 strank in ne 25.

Drugi zaposleni

Želja: povišati osebne dohodke za 100% v naslednjih osmih mesecih.

Cilj: povečati kvaliteto dela. Sedaj je njegov odstotek realizacije pri strankah 21. Ta odstotek je potrebno zvišati na 40 ali pa povišati varčevalne premije strank. V tem primeru se mora njegova povprečna premija povišati iz sedanjih 21 evrov na 30 evrov.

Pot do cilja: eno do dve uri dnevno mora posvetiti izobraževanju, s čimer bo povečal svojo kvaliteto dela in tako se bo posledično zvišal tudi odstotek realizacije ter povprečna premija.

Tretji zaposleni

Želja: povišati dohodek za 50% v naslednjih šestih mesecih

Cilj: povečati kvaliteto dela. Njegov odstotek realizacije pri strankah je 19. Odstotek mora povišati na 28.

Pot do cilja: izboljšati mora kvaliteto svojega dela. Več časa mora posvetiti izobraževanju, in sicer iz ene ure na teden na eno do dve uri na dan.

Četrty zaposleni

Želja: več prostega časa.

Cilj: v naslednjih šestih mesecih narediti presežek norme v višini, ki mu bo omogočila dvanajset novih prostih dni. Dnevna norma podjetja je 23 evrov mesečne varčevalne premije.

Pot do cilja: vsak mesec mora povprečno preseči normo za 46 evrov. To bo dosegel s povečanjem kvantitete dela. Tedensko bo obiskal dve stranki več.

Peti zaposleni

Želja: biti konstantno med Top 10 v podjetju.

Cilj: v naslednji treh mesecih biti enkrat med Top 10 v podjetju.

Pot do cilja: povečati število obiskov strank, in sicer iz pet na dan na sedem na dan.

Vseh pet intervjuvancev mora vsaj enkrat tedensko obiskati fitnes center skupaj z osebnim trenerjem. Mesečno bodo morali poročati o svojem dodatnem izobraževanju. Vsi si želijo ali povečati dohodek ali pa imeti več prostega časa. Želji sta povsem realni. V ta namen je potrebno izboljšati kvaliteto ali kvantiteto dela.

5 SKLEP

Psihološka pogodba postaja vedno bolj pomemben element pri poznavanju in vodenju zaposlenih. Ne moremo več obravnavati zaposlenih, ki opravljajo enake naloge v podjetju, enako. Ljudje smo individualni posamezniki, vsak ima svoje cilje, želje in ambicije znotraj določenega podjetja. Čeprav so zaposleni v isti skupini, jih je potrebno voditi na različne načine, saj lahko drugače pride do trenj in nezadovoljstva, kar lahko vodi na daljši rok tudi v stagnacijo ali celo propad organizacije. Neposredni vodja mora ugotoviti, kaj zaposleni pričakujejo od podjetja in jim pokazati pot, po kateri bodo lahko uresničili svoje cilje.

Lahko rečem, da sem se pri preučevanju psihološke pogodbe seznanil z novimi dejstvi, ki jih bom lahko uporabljal z namenom učinkovitejšega vodenja. Spoznal sem, da je psihološko pogodbo potrebno zapisati ali pa se vsaj ustno pogovoriti o njej in je ne več zanemarjati. Tako bodo tako zaposleni kot tudi vodstvo točno vedeli kaj lahko pričakujejo in zahtevajo eden od drugega.

S psihološko pogodbo lahko odpravimo nejasnosti in motiviramo zaposlene. Pomaga jim pri razvoju kariere. Vodstvo pa mora biti pozorno na spremembe psihološke pogodbe, saj se z daljšo delovno dobo in izkušnjami prioritete zaposlenih in posledično tudi oblika psihološke pogodbe spreminja. Zaposlenim in vodstvu z razvojem organizacije postanejo po določenem času pomembne stvari, ki jih na začetku ne morejo in ne smejo zahtevati od zaposlenega, ker bi se slednji lahko počutil preobremenjenega.

Osnovni problem fluktuacije zaposlenih, ki se v podjetju Finmart d.o.o. pojavlja v prvih devetih mesecih zaposlitvene dobe posameznika, lahko zmanjšamo s poznavanjem temeljev psihološke pogodbe in njeno praktično uvedbo v odnos med zaposlenim in delodajalcem oziroma organizacijo. S tem bi preprečili nejasnosti glede vseh elementov zaposlitve že ob samem začetku nastopa delovnega razmerja.

6 LITERATURA

1. DeNisi, S. Angelo in Ricky W. Griffin. 2005. *Human Resource Management, second edition*. Texas University. Houghton Mifflin Company: Boston.
2. Florjančič, Jože. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Gilmer, B. von Hallmer. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
4. Hall, Douglas T. in Jonathan E. Moss. 1998. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* 3 (26): 22-37.
Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W6S-4B7GPG1-3H-1&_cdi=6606&_user=4769578&_orig=browse&_coverDate=03%2F31%2F1998&_sk=999739996&view=c&wchp=dGLbVtz-zSkzV&md5=756355c410aa4ac607a5a5bf1555c7c5&ie=/sdarticle.pdf (19. julij 2009).
5. Huiyuan, Mao. in Liu Xin. 2008. Psychological Contract in the Process of Enterprises' Merger, Acquisition and Integration. Montreal: *Canadian Social Science* 1 (4): 22-26. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=1589254111&sid=3&Fmt=3&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD&cfc=1> (20. julij 2009).
6. Janssens, Maddy, Luc Sels in Inge Van Den Brande. 2003. Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *New York: Human Relations* 11 (56): 1349. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=572750411&sid=4&Fmt=4&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (18. julij 2009).
7. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
9. Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.

10. O'Neill Bonnie, S. in Monica Adya. 2007. Knowledge sharing and the psychological contract; Managing knowledge workers across different stages of employment. *Bradford: Journal of Managerial Psychology* 4 (22): 411. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=1343914881&sid=4&Fmt=3&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (20. julij 2009).
11. Ovsenik, Marija. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Založba Turistica.
12. Ovsenik, Marija in Milan Ambrožič. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Založba Turistica.
13. Robinson, Sandra L. 1996. Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quaterly*. 41 (4): 574–599. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=10965509&sid=4&Fmt=4&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (19. julij 2009).
14. Spletno mesto CIPD. *The psychological contract*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm> (29. maj 2009).
15. Suazo Mark, M., William H. Turnley in Renate R. Mai-Dalton. 2005. The Role of Perceived Violation in Determing Employees' Reaction to Psychological Contract Breach. *Flint. Journal of Leadership & Organizational Studies* 1 (12): 24-37. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=927991541&sid=4&Fmt=4&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (20. julij 2009).
16. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Turnley, William H. in Daniel C. Feldman. 1999. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *New York: Human Relations* 7 (52): 895-923. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=43621459&sid=4&Fmt=4&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (21. julij 2009).
18. Vila, Antun. 1998. *Obvladovanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
19. Wikipedia. *Psychological contract*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_contract (29. maj 2009).

20. Zupan, Nada. *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc> (29. maj 2009).