

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Cvetko

Vpliv psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Cvetko

Mentorica:izr. prof. dr. Nada Zupan

Vpliv psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

Pričujoče magistrsko delo ni samo odraz mojega dela in študija, ampak rezultat spodbud in pomoči številnih ljudi.

Največjo zahvalo izrekam mentoriciizr. prof. dr. Nadi Zupan, ki mi je z bogatim akademskim in tudi praktičnim znanjem pomagala iskati kompromis med teorijo in prakso, mi svetovala in usmerjala moje raziskovalno delo. Nič manjša zahvala gre profesorici doc. dr. Tanji Kajtna, ki me je uspešno vodila skozi pasti, ki jih prinaša samostojno raziskovanje, in mi pomagala pri iskanju najboljših besedil za dokazovanje postavljenih hipotez. Obema iskrena hvala.

Zahvaljujem se tudi vsem zaposlenim v agenciji, ki so si vzeli čas in izpolnili vprašalnike. Z njihovo pomočjo sem temu magistrskemu delu lahko dodala uporabno vrednost in tako prispevala k boljšemu poznavanju obstoja psihološke pogodbe ter njenega vpliva na celotno organizacijo.

In ne nazadnje, hvala partnerju Alešu za potrpežljivost, razumevanje in pomoč pri oblikovanju končne podobe tega magistrskega dela.

Vpliv psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih

V sodobni organizaciji so ključni izvor konkurenčnosti in uspešnosti zaposleni, zato je pomembno, da se organizacije zavedajo obstoja psihološke pogodbe, predvsem pa njenega vpliva na motivacijo in lojalnost zaposlenih. Glede na nepoznavanje tega pojma in posledično pomanjkanje tovrstnih raziskav v Sloveniji je bil naš namen preučiti, kakšna so pričakovanja zaposlenih do delodajalca in v kolikšni meri so ta pričakovanja izpolnjena in skladna s pričakovanji delodajalca, kakšna je stopnja motiviranosti zaposlenih za delo, ter na podlagi teoretičnih dognanj potrditi predpostavko, da občutek kršitve psihološke pogodbe vpliva na padec motivacije in na namero po odhodu z organizacije. Številne raziskave namreč kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo (Svetlik in drugi 2009). Empirična raziskava, ki je bila narejena na eni izmed javnih agencij v Sloveniji, je pokazala, da so pričakovanja zaposlenih bistveno višja od dobljenega, še posebej pri plačilu glede na uspešnost, enakih možnostih za vse, možnosti napredovanja in visoki plači ter da občutek kršitve psihološke pogodbe nedvomno vpliva na upad motivacije za delo ter zmanjša lojalnost zaposlenih do organizacije. Zaposlene po eni strani motivira predvsem možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja, različne ugodnosti in fleksibilno delo, zanimivo delo in priložnost menjave dela, sodelovanje pri pomembnih odločitvah in pohvala za dobro opravljeno delo; po drugi strani pa jih odsotnost tega vodi v nemotiviranost, še več, v zamenjavo delodajalca. Zato upamo, da bo pričujoče delo prispevalo k povečanju zavedanja o tem, da psihološka pogodba obstaja in se oblikuje v vsakem primeru, ne glede na to, ali se tega zavedamo ali ne in ali si to želimo ali ne in predvsem, kako velik vpliv ima na celotno organizacijo. Na eni strani smo uspeli z raziskavo utrditi nekatere teoretične koncepte, po drugi strani pa ponujamo vrsto informacij o tem, kako lahko organizacija vpliva na oblikovanje realnejše psihološke pogodbe zaposlenih ter posledično zmanjša negativni vpliv v primeru njene neizpolnitve.

Ključne besede: psihološka pogodba, motivacija zaposlenih, kršitev psihološke pogodbe.

The influence of Psychological contract on the motivation of the employees

The key source of competitiveness and success in a contemporary firm are the employees, therefore it is important the firm is aware of the psychological contract existence and especially its influence on the employees' motivation and loyalty. Regarding the ignorance of the institute and lack of the sort of research in Slovenia, our purpose was to study the employees expectations towards the employer; to what extent the expectations are fulfilled and in accordance with the expectations of the employer; what the degree of employees' motivation for work is; and so on the theoretical grounds to confirm the theorem, that the feeling if breaching the psychological contract affects in motivation decline and even intention to leave the firm. Numerous studies have shown that the employees within the relation of the job contract expect more than just a pay from their employers (Svetlik and others, 2009).

The empirical research performed at one of the public agencies in Slovenia shows the employees' expectations to be substantially higher than what they get, especially regarding the performance bonuses, equal opportunities for all, the promotion and higher salary options, as well as that feeling there has been a Psychological contract breach undoubtedly results in diminished motivation for work and decreased loyalty to the company. The employees are motivated by the promotion options and additional education and training, various benefits, flexible and different work, the opportunity of changing the work, participating in important decision making and being commended for good work; on the other hand the lack of all the listed leads them into demotivation or even changing the employer.

We hope the present study to contribute to increased awareness about the existence of psychological contract and its forming regardless of our awareness and preference and above all to show how big the impact to the whole firms it has. We have managed to confirm some theoretical concepts, as well as to offer much information about the firm's ability to influence on forming the more realistic psychological contracts of the employees resulting in a smaller impact in case of its failed fulfilment.

Key words: psychological contract, the employees' motivation, breaching a psychological contract.

KAZALO

1 MOTIVACIJA	10
1.1 DEFINICIJA MOTIVACIJE.....	10
1.1.1 POMEN MOTIVACIJE ZA DELO.....	14
1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	16
1.2.1 VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	17
1.2.1.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB.....	17
1.2.1.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	20
1.2.1.3 TEORIJA ERG (Existance, Relatedness, Growth)	22
1.2.1.4 McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	24
1.2.1.5 POVZETEK VSEBINSKIH MOTIVACIJSKIH TEORIJ	25
1.2.2 PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE	25
1.2.2.1 TEORIJA UČENJA ALI SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE.....	26
1.2.2.2 TEORIJA PRIČAKOVANJA.....	28
1.2.2.3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	30
1.2.2.4 TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	30
1.2.2.5 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA	31
1.2.2.6 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y.....	32
1.2.2.7 TEORIJA CILJA	33
1.2.2.8 POVZETEK PROCESNIH MOTIVACIJSKIH TEORIJ.....	34
1.3 SODOBNEJŠI PRISTOPI NA PODROČJU MOTIVACIJSKIH TEORIJ	34
2 PSIHOLOŠKA POGODBA	36
2.1 POJEM PSIHOLOŠKE POGODBE	36
2.2 VLOGA PSIHOLOŠKE POGODBE V ORGANIZACIJI.....	39
2.3 VSEBINA IN ZNAČILNOSTI PSIHOLOŠKE POGODBE	41
2.4 OBLIKE IN VRSTE PSIHOLOŠKIH POGODB	46
2.4.1 TRANSAKCIJSKI ZAPOSLOTIVENI ODNOSI.....	49
2.4.2 RELACIJSKI ZAPOSLOTIVENI ODNOSI.....	51
2.5 KRŠITEV PSIHOLOŠKE POGODBE IN VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	53
3 RAZISKAVA O VPLIVU PSIHOLOŠKE POGODBE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH.....	58
3.1 OPIS RAZISKAVE	58
3.1.1 PREDSTAVITEV JAZMP.....	58
3.1.2 RAZISKOVALNI PROBLEM	66
3.1.3 CILJI RAZISKOVANJA	67
3.1.4 OSNOVNE HIPOTEZE.....	67
3.1.5 METODE ZBIRANJA PODATKOV.....	68
3.1.6 POPULACIJA.....	69
3.1.7 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK IN OBDELAVA PODATKOV.....	71
3.2 REZULTATI RAZISKAVE O VPLIVU PSIHOLOŠKE POGODBE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V JAZMP	77
3.2.1 VREDNOTENJE POSAMEZNIH HIPOTEZ.....	81
4 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI	95
4.1 PRENOS VIZIJE, VREDNOT IN POSLOVNIH CILJEV DO VSEH ZAPOSLENIH	97
4.2 VODENJE, USMERJENO K LJUDEM.....	100
4.3 OBSEŽNO KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI	103

4.4 OBSEŽNO USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	103
4.5 SPOŠTOVANJE VSAKEGA ZAPOSLENEGA	104
4.6 OBLIKOVANJE PRIČAKOVANJ PRED NASTOPOM DELOVNEGA RAZMERJA	105
4.7 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V JAZMP	108
4.8 RAZVOJ ZAPOSLENIH Z UPORABO KARIERNIH SIDER.....	114
4.9 UVAJANJE PREDLOGOV V PRAKSO	115
5 SKLEP	119
6 LITERATURA	123
Priloga A: Vprašalnik za vodstvo na Javni agenciji za zdravila in medicinske pripomočke	131
Priloga B: Vprašalnik za zaposlene na Javni agenciji za zdravila in medicinske pripomočke	133
Priloga C: Tabela podatkov o povezavi starosti zaposlenih na oblikovanje psihološke pogodbe.....	138
Priloga Č: Tabela podatkov o povezavi dosežene stopnje izobrazbe zaposlenih na oblikovanje psihološke pogodbe	141
Priloga D: Tabela odgovorov zaposlenih o vprašanjih poslanstva JAZMP, pogojih za uspešnost JAZMP v prihodnosti in sporočila vodstvu JAZMP.....	144
Priloga E: Tabela odgovorov vodstva o vprašanjih poslanstva JAZMP ter pogojih za uspešnost JAZMP v prihodnosti.....	148
Priloga F: Vpliv mesečnega dohodka zaposlenih na rangiranje posameznih dejavnikov glede na to, kako pomembni so za njih	149
Priloga G: Mnenje zaposlenih o delovanju JAZMP	151
Priloga H: Rezultati t-preizkusa za preverjanje uresničevanja psihološke pogodbe zaposlenih.....	153

UVOD

Globalizacija poslovanja in vse hujša konkurenca terjata stalno iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam vse hitreje spreminjajočega se poslovnega okolja. Posledica takšnih razmer je delodajalčeva nezmožnost zagotavljanja varnosti zaposlitve vsem svojim zaposlenim (Cappelli 1999), kar močno spreminja psihološko pogodbo med zaposlenim in delodajalcem (Rousseau 1996).

V ospredje se postavlja ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja (Dular 2007). V razvitih državah se zato spreminja, celo prelamlja dosedanja psihološka pogodba med delodajalcem in delojemalcem. Ta je doslej temeljila na pripadnosti, prizadevnosti in produktivnosti zaposlenega, v zameno za to pa mu je delodajalec zagotavljal varnost zaposlitve. Nova psihološka pogodba temelji na paradigmi zaposljivosti (Waterman in drugi 1994). Ker delodajalec zaposlenemu ne more več zagotavljati varnosti zaposlitve, se mora v okviru nove psihološke pogodbe zavezati, da mu bo zagotavljal pridobivanje veščin in znanja, ki mu bodo omogočali večjo zaposljivost na trgu dela. Hkrati se mora delodajalec sprijazniti z dejstvom, da od svojega zaposlenega le težko pričakuje tolikšno mero pripadnosti, kot je bil deležen doslej. Zato vsa uspešna podjetja danes poudarjajo pomen ustreznega ravnanja z ljudmi. Ljudje so namreč človeški kapital, ki ima potencial, da ustvarja ekonomsko rento, vendar ima podjetje nad njim zgolj omejeno kontrolo (Amit in Shoemaker 1993). Coff (1997) opozarja, da lahko zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, odidejo v vsakem trenutku. S sabo pa ne odnesejo le znanja, temveč tudi informacije, včasih tudi posel oziroma poslovne partnerje. Zato je pomembno, da so podjetja sposobna zadržati najboljše, tako imenovane, ključne kadre. V današnjem času tako ne zadoščajo več le sestavine klasičnega instrumentalnega zaposlitvenega odnosa, temveč je treba ljudem ponuditi ustrezen razlog, da bodo optimalno opravljali svoje delo oziroma še več, da si bodo želeli ostati v podjetju (Handy 1997). Zato je pomembno, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje ter uveljaviti svoje interese. V podjetjih morajo pozornost nameniti oblikovanju celovitih zaposlitvenih odnosov, ki ne morejo biti zgolj transakcijski (princip menjave med delodajalcem in delojemalcem). Razvijati morajo relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi (Rousseau 1996). Relacijski zaposlitveni odnosi vsebujejo tako ekonomske (plača, bonitete,

nagrade, ugodnosti) kot tudi psihološke elemente (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih interesov, spoštovanje dosežkov). Prav ti psihološki elementi pa imajo večji vpliv na motivacijo zaposlenih za delo.

Tega magistrskega dela sem se lotila predvsem zato, ker med mnogimi slovenskimi podjetniki in lastniki podjetij še vedno vlada prepričanje, da lahko ključne kadre pridobimo in obdržimo predvsem ali zgolj z denarjem. Sama verjamem, da je za dolgoročen uspeh organizacije potrebno več kot to. Potrebna je nova psihološka pogodba, ki bo pritegnila največje talente, jih motivirala za čim boljše rezultate in jih čim dlje zadržala v organizaciji ter tako kar najbolje uporabila njihov talent. Že star slovenski pregovor pravi: »Pohvale obračajo, denar obrne.«

Cilj magistrskega dela je predstaviti pomen psihološke pogodbe za uspešno poslovanje organizacije, ugotoviti, v kolikšni meri so pričakovanja zaposlenih izpolnjena in usklajena s pričakovanji organizacije in kako občutek kršitve psihološke pogodbe vpliva na njihovo motivacijo in zvestobo. Izvirni prispevek naloge vidim predvsem v seznanitvi slovenskih podjetij z obstojem psihološke pogodbe, saj se je izraz pojavil šele leta 1960, v državah Evropske unije pa je psihološka pogodba začela doživljati razcvet šele po letu 2005 (Mihalič 2007). Menim, da je psihološka pogodba lahko vodjem pomembno orodje, s pomočjo katerega lahko vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter večjo stopnjo zaupanja do delodajalca.

Za izvedbo magistrske naloge in preverjanje hipotez smo uporabili kombinacijo različnih metodoloških pristopov. Teoretični del naloge je izveden s pomočjo študija knjig, predvsem pa člankov tujih in domačih avtorjev s področja psihološke pogodbe in motivacije zaposlenih. Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri poglavja, v katerih od splošnih in teoretičnih opredelitev motivacije in psihološke pogodbe prehajamo na motiviranje in upravljanje psiholoških pogodb v praksi. Glede na namen naloge je poseben poudarek na preučevanju vprašanja, v kolikšni meri so pričakovanja zaposlenih izpolnjena in kako kršitev psihološke pogodbe vpliva na motivacijo za delo oziroma na namero po odhodu z organizacije.

V prvem poglavju bomo predstavili pojem in pomen motivacije za življenje in delo. Pokazali bomo, da so zaradi neprestanih sprememb v poslovnem okolju, globalizacije poslovanja in informacijske tehnologije visoko motivirani zaposleni ključni izvor konkurenčnosti organizacij. V nadaljevanju bodo predstavljene številne motivacijske teorije, ki skušajo vsaka na svoj način opredeliti glavna gibalna človekovega vedenja.

Drugo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi psiholoških pogodb, predstavljena je njena vloga v organizaciji, predvsem z vidika motiviranja zaposlenih. V nadaljevanju bodo definirane njene vsebine in značilnosti ter opisane različne oblike in vrste psiholoških pogodb glede na vrsto zaposlitvenega odnosa. Na koncu se bomo dotaknili tudi pojma kršitve psiholoških pogodb predvsem z vidika vplivanja na motivacijo zaposlenih.

V tretjem poglavju bomo predstavili raziskavo o vplivu psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih. Omenjeno poglavje je razdeljeno na dva dela. V prvem bo predstavljena agencija, v kateri smo izpeljali raziskavo za potrebe tega magistrskega dela. Sledi ji opredelitev raziskovalnega problema, definiranje ciljev raziskovanja in postavitev hipotez. V drugem delu bodo predstavljeni rezultati raziskave ter opis posameznih hipotez glede na to, ali smo jih potrdili ali ne.

Zadnje, **četrto poglavje** bo namenjeno predstavitvi ključnih ugotovitev raziskave ter oblikovanju predlogov za boljše upravljanje s psihološkimi pogodbami ter motivacijo zaposlenih pri delu. Oboje je namreč ključno za ohranjanje oziroma povečevanje konkurenčnosti organizacij.

1 MOTIVACIJA

Za uspešnost organizacije so pomembne tako zmožnosti kot motivacija zaposlenih. Slednja morda še nekoliko bolj, saj se bodo zavzeti zaposleni tudi bolj potrudili, da pridobijo potrebne zmožnosti. Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Prav ta množica teorij pokaže na zapletenost tega vprašanja. Obstajajo namreč številni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, in lahko bi rekli, da ima vsak posameznik svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, interesi, želje, pričakovanja in vrednote (Zupan 2001). Zaradi razlik med posamezniki seveda ni zgolj enega pravega oziroma najboljšega načina, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene. Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo. To pa pomeni, da mora svoje sodelavce zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno. Le tako lahko prispeva k ustvarjanju notranje motivacije.

1.1 DEFINICIJA MOTIVACIJE

Pojem motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts 1991). Celotno problematiko povezave potreb, motiviranja in vedenja so in še vedno raziskujejo psihologi. Kot posledica tega so nastale številne motivacijske in vedenjske teorije, ki skušajo pojasniti to področje.

Ljudje imamo različne vrste potreb, ki jih opazimo in zaznamo v fazi, ko občutimo, da niso v popolnosti zadovoljene. Nezadovoljeno potrebo razumemo kot notranjo spodbudo za delovanje v smeri pridobivanja sredstev za zadovoljitev potrebe; gre torej za delovanje v smeri cilja (Rozman in drugi 1993). Vsekakor se potrebe izkazujejo tudi pri zaposlenih in vodje morajo najprej ugotoviti, katere potrebe si posamezni zaposleni želi zadovoljiti, in jih tudi ustrezno rangirati. Na podlagi tega lahko ugotovijo, kaj zaposlenega sploh motivira in kakšni so njegovi interesi na področju dela. Največji uspeh dosežejo podjetja takrat, ko je delovanje zaposlenega usmerjeno v zadovoljitev svojih potreb, hkrati pa deluje v skladu s pričakovanji in cilji podjetja (George in Jones 1999).

Poznamo različne zvrsti potreb, ki jih zaradi boljše preglednosti razvrščamo v skupine in s tem dobimo njihovo klasifikacijo. Najenostavnejša razdelitev vseh potreb zajema primarne potrebe, ki so osnovne in fiziološke, ter sekundarne potrebe, ki so odvisne od posameznikove osebnosti, njegove psihe in družbenega okolja, v katerem živi človek, kamor spadajo tudi navade in kultura (Rozman in drugi 1993). Na podlagi vloge, nastanka in razširjenosti teh potreb lahko opredelimo tri osnovne silnice človekovega delovanja (Lipičnik 1998, 157):

1. Primarne biološke potrebe: te potrebe so pomembne za preživetje in se nahajajo v vsakem človeku brez njegovega nadzora (npr. potreba po hrani, vodi, počitku).
2. Socialne potrebe: niso življenjsko nujne, vendar njihova nezadovoljitev privede do nelagodja in vedenjskih odklonov (npr. občutek sprejetosti, pripadnosti, uveljavljanja v skupini).
3. Motivi: vplivajo na človeško vedenje (to so interesi, vrednote, navade) in spodbujajo človeško aktivnost. Njihova izpolnitev povzroča zadovoljstvo. Motivi so individualni in pridobljeni iz okolja, v katerem človek živi in deluje, in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

Če izhajamo iz zgoraj opisanih silnic, ki opredeljujejo človekovo delovanje, potem lahko motivacijo razumemo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija je spodbujena od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju ali sredstvu za zadovoljitev potreb. V strokovni literaturi najdemo še številne druge definicije motivacije; še več, obstaja toliko definicij o motivaciji, kolikor je njenih avtorjev. Pa zapišimo samo nekatere:

- Motivacija je eden temeljnih duševnih procesov pri človeku, ki usmerja in spodbuja njegovo vedenje, hkrati pa je kazalec odnosa med posameznikom kot osebnostjo in skupino kot organizacijo (Rus 1993).
- Motivacija je osebna pripravljenost prizadevati se za visok nivo napora, usmerjenega v cilje organizacije, pri čemer posameznik skuša zadovoljiti tudi nekatere individualne potrebe (Hodgetts 1991).

- Motivacija se definira kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000).
- Vsaka človekova dejavnost je motivirana, na nas in naše delovanje pa hkrati vpliva več dejavnikov: potrebe, ki jih imamo, postavljeni cilji, nagoni, želje, vrednote, interesi, ideali. Morda je najpomembnejša značilnost človeške motivacije to, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi. Človek si postavlja cilje, motive, ki jih nato skuša doseči s svojo voljo in zavestno nadziranim delovanjem. Tako je kakovost naših dosežkov odvisna tudi od tega, kako močno smo motivirani (Musek in Pečjak 2001).
- Scott in Terence (1972) menita, da je motivacija proces hotenj in motivov, nastalih v notranjosti človeka. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobene aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, brez motivacije ne bi bilo napredka in razvoja.
- Motivacija je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Motiv pa je stanje organizma, ki le-tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (Lipičnik 1998).
- Trunkl (1995) motivacijo definira kot proces izzivanja, usmerjanja, uravnavanja naše aktivnosti tako, da dosežemo postavljene cilje.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven 1998).
- Motivacija je lahko določena kot psihološka sila znotraj osebe, ki določa usmeritev vedenja v organizaciji, nivo vloženega napora in vztrajnost osebe pri reševanju ovir (George in Jones 1999).
- Dva najbolj znana raziskovalca področja motivacije v javni upravi oziroma motiviranosti državnih uslužbencev, Perry in Wise (1990), definirata motivacijo kot individualno nagnjenost za odzivanje na zahteve, ki prihajajo iz javnega zavoda ali organizacije, kjer so posamezniki zaposleni. Njene glavne značilnosti se pogosto povezujejo z željo po udeležanju sprememb, zmožnostjo vplivanja na javne zadeve,

občutkom za odgovornost in visoko stopnjo integritete ter zadovoljstvom z nematerialnimi nagradami (Mann 2006).

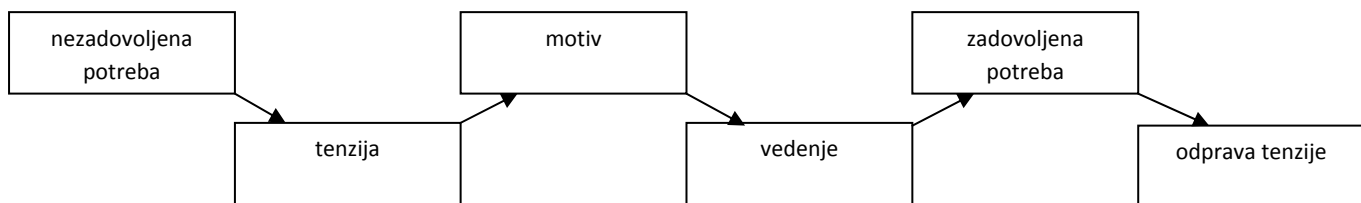
Kljub številnim definicijam je vsem skupno iskanje odgovora na tri vprašanja:

1. Kaj spodbuja človeško vedenje?
2. Kako je to vedenje usmerjeno in voden?
3. Kako lahko takšno vedenje vzdržujemo?

Še danes v raziskavah motivacije ostaja odprto osnovno vprašanje: zakaj nekdo deluje tako, kot deluje? Ali so glavna gibalna človekovega vedenja nagoni in potrebe, ki nas tako rekoč potiskajo, ali pa imajo pomembnejšo vlogo cilji, ideali in vrednote, h katerim se usmerjamo, ker nas privlačijo? Motivacijska situacija je kompleksna in vsebuje tako prvine, ki »potiskajo«, kot tudi prvine, ki »vlečejo« (Musek 1997). S tem se kaže tudi težnja prihodnjega raziskovanja predvsem v smeri uporabne raziskave motivacije, ki bi omogočala usmerjeno delovanje predvsem zaposlenih.

Če torej povzamemo, lahko motivacijo definiramo kot skupek dejavnikov, ki povzročijo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri. Nobena od zgoraj predstavljenih definicij ne razlaga motivacije v celoti, temveč osvetljuje le poseben vidik motivacijske problematike. Kljub temu lahko rečemo, da vse definicije obravnavajo motivacijo kot vedenje, ki je usmerjeno k nekemu cilju, spodbujeno zaradi nezadovoljene potrebe, ki sproži motiv za delovanje (Slika 1.1).

Slika 1.1: Motivacijski proces



Vir: Treven (1998, 75).

1.1.1 POMEN MOTIVACIJE ZA DELO

Motivacija za delo izhaja oziroma sloni na splošni motivaciji, vendar je njen fokus ožji in usmerjen v delovno okolje, delo samo in njegove rezultate. Tako jo Steers in Porter (1991) definirata kot proces, v katerem vedenje dobiva energijo, se usmerja in vzdržuje v organizacijskem okolju. Rekli bi lahko, da delovna motivacija izkazuje odnos med posameznikom, ki je zaposlen na določenem delovnem mestu, in organizacijo, v kateri je zaposlen. Cilj delovne motivacije je spreminjanje potreb zaposlenih in prav to spreminjanje ima za posledico drugačno vedenje posameznika, posredno pa tudi cele skupine. Če je vedenje pozitivno spremenjeno, je učinkovitost zaposlenih večja, kar posledično poveča tudi uspešnost organizacije. Z drugimi besedami: motivacija zaposlenih je notranja sila, s katero je mogoče pojasniti nivo, smer in trajnost naporov pri delu, zato lahko rečemo, da motivirani zaposleni vlagajo v delo veliko truda, nemotivirani posamezniki pa malo truda ali nobenega (Zupan 2001).

V podjetju označimo motivacijo kot eno izmed strategij menedžmenta, s katero si ta prizadeva prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Toda kako? Podjetje mora jasno opredeliti želeno delovanje zaposlenega, specifično opredeliti njegove delovne naloge in določiti standarde za dobro opravljeno delo (Zupan 2001). Delovne naloge morajo biti povezane z nagradami, ki za zaposlene pomenijo njihov cilj oziroma sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pogoj za uspešno delovanje podjetja je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev podjetja in individualnih ciljev vsakega zaposlenega. Cilji v tem primeru predstavljajo motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje zaposlenih.

Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo, kar pomeni, da jih mora zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pomembno. Na ta način prispeva k ustvarjanju notranje motivacije, na katero po Hackmanu in Oldhamu (1976) vplivajo naslednje značilnosti:

- raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za delo,
- celovitost nalog,
- pomembnost nalog za podjetje,
- samostojnost pri delu in
- povratne informacije o delu.

Vse te značilnosti dela ustvarjajo ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti. V organizaciji lahko tako stanje zaposlenih dosežemo s primernim oblikovanjem dela (Hackman in Oldham 1976), ki ne dviguje le motivacije zaposlenih, ampak izboljšuje tudi njihove delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo ter jih še dodatno motivira. Še več, zadovoljen delavec bo veliko dovetnejši za motivatorje kot nezadovoljen (Werther in Davis 1987), pri čemer zadovoljstvo definiramo kot prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela (Locke v Zupan 2001, 104). Gre za notranje dožemanje posameznika, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. To zaznavanje pa je odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi tudi k večji uspešnosti. Vendar so zadovoljni delavci lahko visoko, nizko ali povprečno uspešni. Številne raziskave namreč niso potrdile povezave med zadovoljstvom zaposlenih in večjo uspešnostjo (Cranny in drugi 1992). Bolj drži obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni povezavi spet vpliva na večjo uspešnost (Zupan 2001).

Vodilni v podjetju se čedalje bolj zavedajo, da konkurenčnih prednosti danes ne morejo zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti s finančnim količnikom (dobičkom) ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Menedžerji posvečajo čedalje več časa spoznavanju potreb zaposlenih, saj zadovoljstvo, dobri poslovni rezultati in večja produktivnost izvirajo iz uspešnega motiviranja zaposlenih. Tako morajo vodje vse večjo pozornost nameniti

oblikovanju celovitih zaposlitvenih odnosov, ki ne morejo biti zgolj transakcijski. Razvijati morajo relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi (Rousseau 1996). Relacijski zaposlitveni odnosi vsebujejo tako ekonomske (plača, bonitete, nagrade, ugodnosti) kot tudi psihološke elemente (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih interesov, spoštovanje dosežkov), ki pa imajo večji vpliv na motivacijo zaposlenih za delo.

1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Z motivacijo so se ukvarjali številni avtorji, zato je združitev skupnih osnovnih konceptov motivacije v en razumen okvir zelo težavna. Kot posledica tega so nastale različne motivacijske teorije in pristopi. Vsaka izmed njih si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje.

Po Hodgettsu (1991) ločimo tri osnovne motivacijske pristope in iz tega izhajajoče teorije:

- instinktne teorije ali teorije, izvirajoče iz nagona,
- poznavalne ali kognitivne teorije,
- teorije okrepitevenega modela.

Teorije, izvirajoče iz nagona, pravijo, da je vedenje posameznika pogojeno z zunanjimi in notranjimi vplivi. Teorija je bila predvsem rezultat dela Sigmunda Freuda in je po letu 1920 izgubila na pomenu, ker ni znala pojasniti nekaterih elementov vedenja.

Kognitiven in okrepiteveni motivacijski model predstavljata dva osnovna pogleda na motivacijo v organizacijah. Poudarjata, da smo ljudje vodeni z notranjimi zavestnimi silami in odločitvami (DuBrin 1984), med katerimi so najpomembnejša prizadevanja za zadovoljitev potreb po uspehu, moči, samozadovoljstvu in pripadnosti.

Kognitivni motivacijski modeli se delijo še na dve večji skupini: vsebinske in procesne motivacijske teorije (Treven 1998). Vsebinske motivacijske teorije pojasnjujejo in poskušajo odgovoriti na vprašanje, kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje. Procesne motivacijske

teorije pa so osnovane na elementih, ki povzročajo vedenjske spremembe in zaporedje procesov, kot so usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev. Procesni motivacijski modeli so načeloma bolj zapleteni kot vsebinske motivacijske teorije.

Okrepitveni motivacijski modeli se nanašajo na modifikacijo in spremembe organizacijskega vedenja (DuBrin 1984). Usmerjajo se na okoljske in organizacijske dejavnike, bolj kot na notranje človeške vzroke in reakcije. Ta model poudarja, da se ljudje usmerimo v motivirano vedenje v primeru, ko za to pričakujemo ustrezno nagrado. Menedžerji po tem motivacijskem pristopu raje uporabljajo sistem nagrajevanja in kaznovanja, kakor da analizirajo potrebe in motive zaposlenih.

1.2.1 VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsebinske teorije motivacije so prve izmed teorij, katerih namen je bil uporaba pri analizi vedenja zaposlenih v podjetjih, saj obravnavajo človeške potrebe in skušajo določiti identifikacijo in klasifikacijo potreb, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način.

Vsebinske motivacijske teorije so:

- Maslowova teorija potreb
- Herzbergova dvofaktorska teorija
- McClellandova motivacijska teorija
- Teorija ERG (Adefer)

1.2.1.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB

Najbolj znana izmed motivacijskih teorij je zagotovo teorija Abrahama H. Maslowa, ki je preučeval motive z vidika človekovih potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. V njej je razvil dva koncepta (Hodgetts 1991):

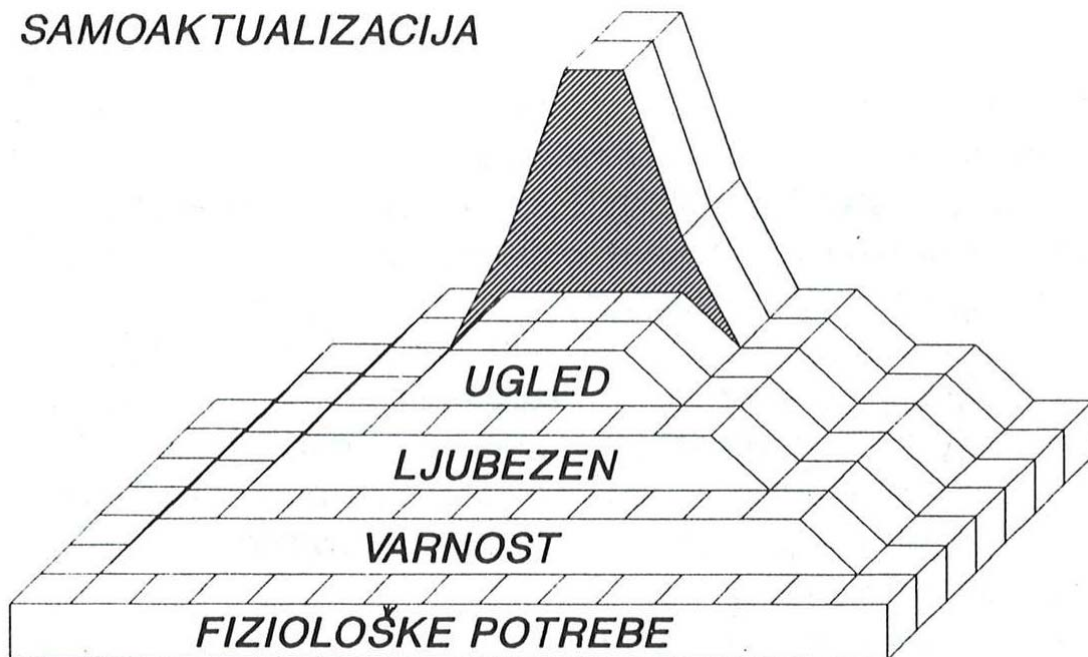
1. obstaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju);
2. temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

V skladu z njegovo teorijo obstaja hierarhija potreb, ki se med seboj dopolnjujejo v točno določenem vrstnem redu, saj zadovoljitev posamezne (nižje) potrebe sproži novo (višjo) zahtevo. Ljudje namreč težimo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju le, če zadovoljimo potrebe na nižjem nivoju. Razvrstil jih je v naslednjih pet skupin (Hersey in Blanchard 1982):

1. Primarne potrebe morajo biti zadovoljene najprej (potreba po hrani, vodi, zraku), zato predstavljajo prvi nivo potreb, ki mu sledijo štirje nivoji sekundarnih potreb.
2. Potrebe po varnosti nastopijo, ko so izpolnjene fiziološke potrebe (stalnost zaposlitve, možnost napredovanja, delovne razmere).
3. Socialne potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni, pripadnosti, medsebojni komunikaciji in osebnih stikih. Človek je namreč socialno bitje, zato želi biti družbeno sprejet in spoštovan.
4. Potrebe po samospoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo in da lahko spoštujejo sami sebe. Zato si prizadevajo dobiti pozitivno podobo, da bi si med znanci pridobili večji ugled, priznanje, moč in upoštevanje.
5. Potrebe po samouresničevanju so na vrhu piramide in predstavljajo težnjo posameznika, da bi delal to, za kar je sposoben. Gre za posameznikovo potrebo, da v celoti izrazi svojo osebnost, potrebo po smislu in izpolnitvi lastnih življenjskih ciljev.

Prve tri predstavljajo potrebe nižjega reda, ostali dve pa je uvrstil med potrebe višjega reda, kar je shematsko prikazano na Sliki 1.2.

Slika 1.2: Hierarija potreb po Maslowu



Vir: Musek (1997, 135).

Vključevanje posameznika v podjetje je ključnega pomena za zadovoljevanje potreb. Motivacija zaposlenega se dviguje z možnostjo zadovoljitve potreb, saj več in bolj ko jih lahko zadovolji, bolj bo motiviran za delo. S tem se večja njegovo zadovoljstvo in dojemljivost za zahteve in cilje, ki jih ima organizacija do njega. Vendar pa je pogosto zmotno mnenje vodij, da lahko zaposlene najbolj motivirajo le z višino plače. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, nam plača predstavlja močan motivator v primeru, da jih lahko z njo zadovoljimo. Ko pa imamo življenjske potrebe zadovoljene, nas motivirajo predvsem drugi dejavniki.

Maslowi teoriji očitajo preveliko poenostavitev, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge kot trdi Maslow. Obstajajo šibki dokazi o samo petih hierarhičnih nivojih potreb, hkrati pa ni enotnega mnenja, da zadovoljitev nižje potrebe samodejno aktivira višjo (Hersey in Blanchard 1982). Nekatere dobrine lahko hkrati zadovoljijo tudi več potreb v hierarhiji. Teorija premalo upošteva tudi časovni in kulturni vpliv zadovoljevanja potreb, vendar je kljub

vsemu koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih.

1.2.1.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

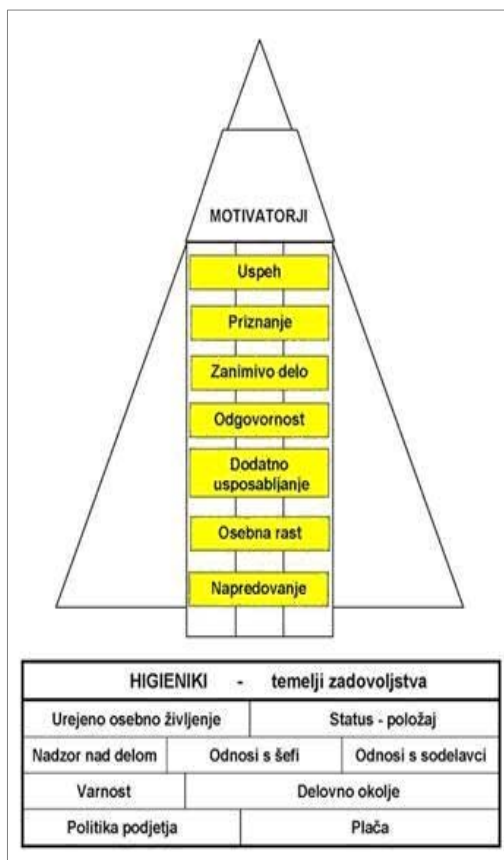
Herzbergova dvofaktorska teorija je vsebinska teorija motivacije, ki sicer razlaga zadovoljstvo pri delu, vendar poudarja, da obstajata dve kategoriji dejavnikov, ki motivirata posameznika za delo. V svoji začetni raziskavi leta 1959 je Herzberg skušal raziskati dve hipotezi (Miner 1980):

1. Dejavniki, ki povzročajo pozitivni odnos do dela, in dejavniki, ki povzročajo negativnega, se med seboj razlikujejo.
2. Dejavniki in storilnost ali delovni učinek posameznika pri izvajanju dalj časa trajajočih zaporedij delovnih nalog se razlikujejo od tistih dejavnikov storilnosti in delovnega učinka, ki se nanašajo na kratkotrajna zaporedja del.

Elemente zadovoljstva pri delu in pozitivnih občutkov glede dela je imenoval motivatorji (delo samo, priznanje, odgovornost, dosežek, rast, napredovanje), ki naj bi – po njegovem prepričanju - izvirali iz notranjih vzgibov zaposlenih, sprožali dejansko motivacijo za delo, ne pa zgolj golo prizadevanje, da bi sploh delali. Na drugi strani pa nezadovoljstvo pri delu povzroča drug niz dejavnikov, ki označujejo okolje, v katerem se delo opravlja. Poimenoval jih je higieniki in obsegajo višino plačila, medosebne odnose, politiko podjetja, položaj in varnost zaposlitve, kontrolo dela, delovne razmere in organizacijo podjetja. Zanimivost pri teh dejavnikih je (po Herzbergu), da njihova prisotnost ne vodi k večji stopnji motiviranosti zaposlenih, brez njih pa se pojavi nezadovoljstvo. Ljudje se namreč v slabem okolju počutijo nezadovoljne, v dobrem okolju pa le redko posebej zadovoljne. Izboljševanje higienikov tako zmanjšuje nezadovoljstvo na delovnem mestu, ne vpliva pa na večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994). V praksi mora podjetje upoštevati oba faktorja, vendar se mora zavedati, da higieniki delujejo neodvisno od motivatorjev. Posameznik je lahko zelo motiviran pri svojem delu in hkrati nezadovoljen s svojim delovnim okoljem.

Metaforično si lahko motivacijo po Herzbergu predstavljamo kot raketoplan. Če želimo, da ta poleti, je nujno, da mu zagotovimo zanesljivo ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih. In pri motivaciji so temelji izpolnjeni higieniki. Dokler zaposlenim ne omogočimo ali ponudimo razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija mnogo nižja, kot si želimo (Slika 1.3).

Slika 1.3: Herzbergova teorija motivacije

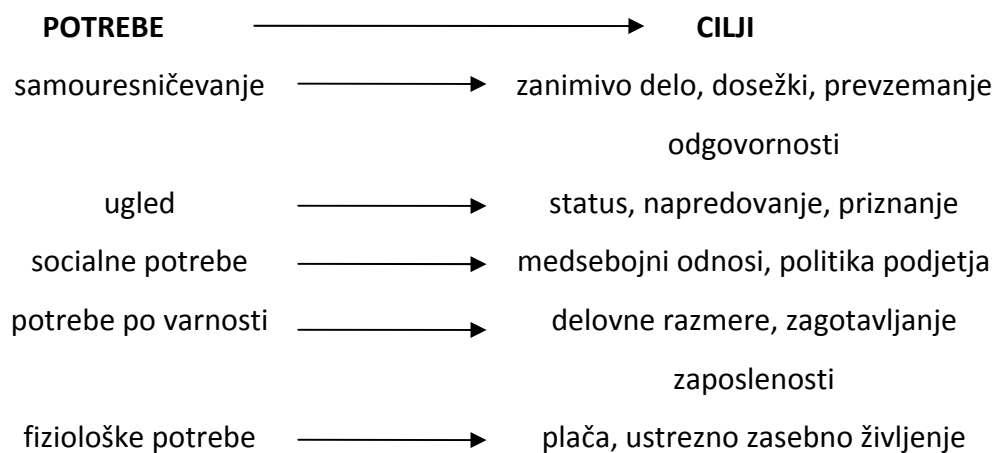


Vir: Račnik (2008).

V nadaljevanju je podana primerjava Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije, ki sta si zelo podobni, le izhodišče preučevanja je drugačno (Rozman in drugi 1993). Maslow je izhajal iz potreb, Herzberg pa iz ciljev. Iz Slike 1.4 je jasno razvidna povezava med potrebami in cilji, med njimi pa po mehanizmu motiviranja poteka delovanje. Nižji cilji, ki sovpadajo s prvimi tremi skupinami potreb po Maslowi piramidi, sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, če niso doseženi, ter sprožajo zadovoljstvo v primeru, da so. V vsakem primeru pa ti cilji ne

motivirajo, saj, kot smo že omenili, spadajo med higienike in morajo biti v določeni meri doseženi, da ljudje sploh delujejo. Višji cilji, ki so povezani s četrto in peto ravnijo potreb, po Maslowu sprožajo zadovoljstvo, vendar če niso, nezadovoljstva ni. Le-ti so pravi motivatorji in spodbujajo posameznika k boljšemu delovanju.

Slika 1.4: Povezava Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije



Vir: Rozman in drugi (1993, 239).

Sodobni kritiki Herzbergovi motivacijski teoriji očitajo, da je sama problematika motivacije preveč enostavno zajeta. Teorijo v znanstvenih krogih niso empirično preverjali in jo ustrezno dokazali, poleg tega pa ji očitajo tudi zanemarjanje individualnih posebnosti zaposlenih (DuBrin 1984).

1.2.1.3 TEORIJA ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Clayton Adlefer je leta 1969 dopolnil Maslowo in Herzbergerjevo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb (Hodgetts 1991):

- Potrebe po obstoju (existence). Sem spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino

uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.

- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (relatedness). Ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- Potrebe po razvoju (growth). Odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adlefer uvrstil notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Teorija sloni na treh osnovnih predpostavkah:

1. Manj je neka skupina potreb zadovoljena, večja je želja po njeni izpolnitvi.
2. Ko je zadovoljena nižja skupina potreb, se poveča želja po zadovoljitvi višjih skupin potreb.
3. Čim izrazitejša je frustracija v višjih skupinah potreb, večja je zahteva po popolni zadovoljitvi nižje skupine potreb.

Teorija ERG pri zadovoljevanju potreb ne predvideva tako stroge hierarhije kot Maslowa. Adlefer ugotavlja, da lahko posameznika hkrati motivira več vrst potreb, kot so potreba po pripadnosti in potreba po osebnem razvoju, pri čemer upošteva tudi vpliv okolja, kulture, izobrazbe in družinskih vezi ter individualne razlike med njimi (Ivanko in Stare 2007). Primerjava Maslowe, Herzbergove in ERG motivacijske teorije je prikazana na Sliki 1.5.

Slika 1.5: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

Alderferjeve potrebe – ERG	Hierarhija potreb Maslowa	Herzbergova faktorja
Razvoj	Samouresničitev	Motivatorji
Povezava	Spoštovanje samega sebe Pripadnost in ljubezen	
Obstoj	Varnost	Higieniki
	Fiziološke potrebe	

Vir: Treven (1998, 119).

1.2.1.4 McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

McClellandova teorija motivacije sloni na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov, med katere sodijo tudi vpliv televizije, družine in družbe. Svojo teorijo je razčlenil na tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, po sodelovanju in moči (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994).

Potrebo po dosežkih najdemo pri osebi z željo opravljati dela, ki ji predstavljajo izziv, pri čemer teži k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Takšna oseba se rada znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o rezultatih njenega dela. McClelland je ugotovil, da imajo predvsem podjetniki in upravitelji močno razvito potrebo po dosežkih.

Potrebo po sodelovanju ima oseba, ki se usmerja predvsem k snovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Takšna oseba bo najbolje funkcionirala v skupinskem delu. Raziskave so pokazale, da menedžerji v povprečju nimajo visokega motiva in potrebe po sodelovanju (Hodgetts 1991).

Potrebo po moči ima oseba z močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Prav tako ima veliko željo po ugledu, simbolni moči in nadzoru. Takšna oseba navadno zaseda položaj vodje.

Kritiki te teorije opozarjajo, da ni pojasnjen razlog, zakaj ljudje izražajo željo po doseganju ciljev, teorija tudi ne odgovori, kako podrejene stimulirati k dobremu delu.

1.2.1.5 POVZETEK VSEBINSKIH MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Vsaka izmed vsebinskih motivacijskih teorij pojasnjuje vedenje in motivacijo z različnih vidikov. Nobena izmed navedenih teorij ne bi mogla sama služiti kot osnova menedžerjem za pojasnjevanje vedenja ali motiviranje zaposlenih, saj preveč poenostavljajo motivacijski proces in predvidevajo, da vse ljudi motivirajo iste potrebe. Izmed vseh izstopa McLelland-ova teorija, ki poudarja socialno pridobljene potrebe, saj je glavni vzrok za različno vedenje zaposlenih spreminjanje osebnih ciljev in potreb skozi čas, na kar vplivajo socialni, kulturni, delovni in dedni dejavniki.

1.2.2 PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Procesne motivacijske teorije so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, saj so se usmerile predvsem v reševanje vprašanja, kako motivirati, pri čemer dajejo poseben poudarek tistim dejavnikom, ki povzročajo spremembo vedenja. Procesne motivacijske teorije iščejo odgovor na vprašanje, kako se vedenje spodbuja, usmerja, vzdržuje in končuje (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj, zaznavanja okolja ter načine, kako posameznik to dožemanje tolmači in razume. Poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njegovih lastnih ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994). Procesne teorije so tako bolj koristne in primerne za strokovnjake in raziskovalce, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanj, saj poskušajo proces motivacije podrobneje razčleniti.

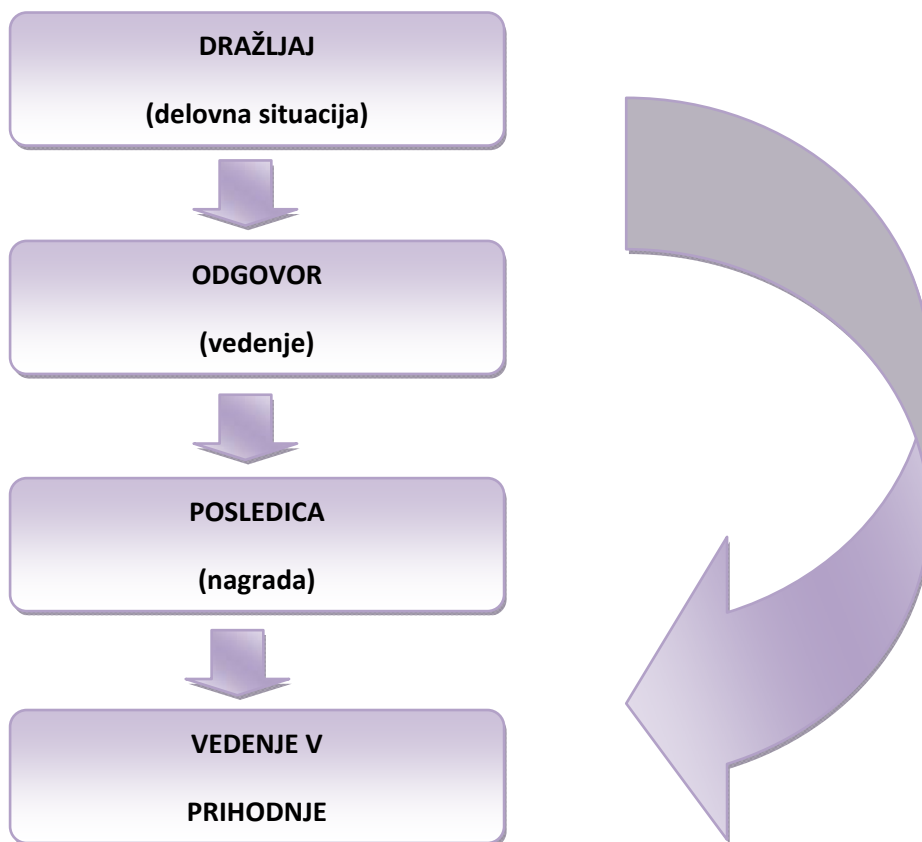
Procesne motivacijske teorije so:

- teorija učenja ali Skinnerjeva teorija okrepitve
- teorija pričakovanja
- teorija ekonomske motivacije
- teorija pravičnosti
- teorija značilnosti dela
- McGregorjeva teorija X in teorija Y
- teorija cilja

1.2.2.1 TEORIJA UČENJA ALI SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE

To teorijo je razvil znani psiholog B. F. Skinner v začetku 70-ih let (George in Jones 1999). Temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se skuša vplivati na posameznikovo vedenje. Pri tem so občutki, pričakovanja, čustva, želje in potrebe posameznika zanemarjene. Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostost pojavljanja kakega odgovora ali vedenja, kar je shematsko prikazano na Sliki 1.6. Vedenje, ki se povezuje z ugodnimi posledicami, je pozitivno okrepljeno in se bo tudi v prihodnje pogosteje pojavljalo in obratno.

Slika 1.6: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik (1998, 162).

Pozitivna okrepitev

Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero povečamo možnost nastopa želenega vedenja zaposlenih z uporabo za njih pozitivnih posledic. Vsekakor je potrebno, da pred vpeljavo teh pozitivnih posledic vodja določi oziroma ugotovi, katere posledice zaposleni pojmujejo za pozitivne. Potencialne pozitivne okrepitve vsebujejo raznovrstne nagrade, kot so plača, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo, ustna pohvala (George in Jones 1999). Pri tem je zelo pomembno, da se vodja zaveda različnosti zaposlenih in prilagodi program njihovim osebnim potrebam, kajti za nekoga je neka okrepitev pozitivna, za drugega pa ista okrepitev nima moči ali vrednosti.

Negativna okrepitev

Negativna okrepitev je prav tako tehnika, s katero povečamo možnost nastopa želenega vedenja, vendar z uporabo negativnih posledic. Ker se tem negativnim posledicam zaposleni želijo izogniti, raje spremenijo svoje vedenje, ki bo v želeni smeri organizacije. Pri tem je prav tako pomembno, da so pravila v organizaciji eksplicitna, jasna in neposredna, tako da zaposleni ve, kaj se sme in kaj ne oziroma kakšne so posledice kršitev.

Kritiki te teorije izpostavljajo nekatera področja, ki so sporna s stališča teoretičnih in moralnih pogledov. Z načinom nagrajevanja (zunanje nagrade) se zanemari višji zavestni miselni proces zaposlenih in jih s tem postavlja v manipulativni položaj in okrni njihovo dostojanstvo (DuBrin 1984). Krepitev kot tehnika motiviranja in ustrezno nagrajevanje sta uspešni le, če so posledične nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem.

1.2.2.2 TEORIJA PRIČAKOVANJA

Teorijo pričakovanja je zasnoval Victor Vroom, njena glavna teza pa se glasi, da je količina vloženega truda v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila. Teorija pričakovanja predpostavlja, da bolj ko je nagrada zaželena, višja je motivacija posameznika, da jo doseže, in obratno. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega zanj najugodnejše in najkoristnejše (Lipičnik 1998).

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in na drugi strani zaposlenih, ki v tej organizaciji delajo (George in Jones 1999). Predpostavka teorije je, da so se ljudje sposobni odločiti, kaj želijo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica (Treven 1998). Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Motivacijo posameznika po tej teoriji določajo trije glavni dejavniki (George in Jones 1999):

- Valenca: predstavlja stvar, osebo, vrednoto, ki osebo privlači ali odbija in je lahko pozitivna ali negativna ter se lahko spreminja. Pozitivna valenca za večino zaposlenih pomeni dobivanje plače ter ostalih dobrin, negativna pa nižanje plač, stagnacija in celo odpust iz dela.
- Instrumentalnost: predstavlja posameznikovo oceno verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic in rezultata. Pod tem pojmom razumemo zaznavanje povezanosti med doseženim enim in drugim ciljem (Lipičnik 1998) ter zaznavanje in razumevanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo na svojem delovnem mestu dosegel svoje želene rezultate. Zaposleni v podjetju se bodo obnašali in ravnali v skladu z organizacijsko politiko samo v primeru, če bodo občutili, da tovrstno obnašanje in delovanje vodi do pozitivnih rezultatov za njih same (npr. višja plača, možnost napredovanja, pohvala).
- Pričakovanje: pomeni posameznikovo subjektivno zaznavanje svojih zmožnosti, da bo deloval želeno.

Po tej teoriji bi lahko motivacijo ponazorili z enačbo:

$$\text{motivacija} = f(\text{pričakovanja} * \text{valenca})$$

ki prikazuje, da na odločitev delavca, ali bo v določeni situaciji dosegel visok učinek, vpliva (Hodgetts 1991):

- njegova ocena subjektivne verjetnosti o tem, ali lahko z boljšim delom in večjim naporom doseže visok delovni učinek;
- njegova ocena instrumentalnosti visokega delovnega učinka za doseganje določenih ciljev (visoke plače, priznanja, ugled, napredovanje, podpora menedžmenta itd.);
- privlačnost in pomembnost, ki jih imajo cilji za delavca.

Teorija se v nadaljevanju sprašuje tudi, kakšen je pomen nagrad, ki morajo biti privlačne in posameznika dodatno motivirati. Dokazano je, da so v programu stimulacijskega plačila zaposleni z visokim pričakovanjem uspešnejši kot pa zaposleni z nižjim pričakovanjem (Hodgetts 1991). Pričakovano vedenje in reakcija posameznika je tako subjektivne narave in

se med posamezniki razlikuje. Pomembno je, da vodje ugotovijo, kakšne valence pripisujejo posamezniki posameznim izidom. Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj se v podjetju od njih pričakuje ter kako bodo za pričakovano vedenje nagrajeni. V skladu s tem je potrebno sistem nagrajevanja čim bolj prilagoditi potrebam in vrednotam posameznika.

1.2.2.3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil (Jurančič 1980). Denar ali materialne dobrine so po ekonomski motivaciji energija oziroma spodbuda, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Ekonomska motivacija pa ne deluje na vse zaposlene enako. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot zaposleni, ki zaslužijo toliko, da njihov obstoj ni ogrožen. Bolj ko je zagotovljena socialna varnost, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki poleg materialne motivacije pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki.

1.2.2.4 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Za zvišanje motivacije zaposlenih za delo je zelo pomembno, da zaposleni nagrade doživljajo pravično in da se pri tem upoštevajo dogovorjena pravila. Adamsova teorija pravičnosti trdi, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin 1984). Dejstvo je, da zaposleni vedno primerjajo svoje vložke na delovnem mestu in prejemke z vložki drugih, ki so zaposleni v isti ali kateri drugi organizaciji. Zavedajo se, v kakšnem razmerju so njihovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar so vložili v delovni proces. Zato primerjajo svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih. Če vidijo oziroma čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev, bodo zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani za delo (Dixon 1997).

Teorija pravičnosti je v določenih primerih primerna za analizo motivacije, ker nam pomaga bolje razumeti vedenje zaposlenih. Pojasnjuje dejstvo, da kljub preoblikovanju delovnega mesta, večanja samostojnosti in avtonomije ter potrjevanja dosežkov s strani menedžmenta ne deluje dodatno motivacijsko, če se ne poveča nagrada za delo (Hodgetts 1991). Ta teorija omogoča vodjem, da neprestano ocenjujejo in spreminjajo izhodišča za podeljevanje nagrad.

1.2.2.5 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA

Hackman in Oldham sta leta 1976 na temelju Herzbergove teze zasnovala teorijo značilnosti dela, ki poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če delo doživljajo kot vsebinsko bogato, če v njem najdejo smisel, če lahko sami prevzemajo odgovornost za rezultate dela in če lahko neposredno vidijo oziroma razberejo, kaj so s svojim delom dosegli. Ta teorija izpostavlja naslednja načela (Svetlik in drugi 2009):

1. delo je potrebno oblikovati tako, da je sestavljeno iz raznovrstnih dejavnosti, da lahko delavec pri njem uporabi različne sposobnosti in spretnosti; enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak;
2. delo naj bo čim bolj celovito, da delavci opravljajo delovne naloge od začetka do konca, da se z delom bolj poistovetijo, da poznajo namen in smisel delovnih nalog;
3. delavcem naj bo prikazano, kakšen pomen ima njihovo delo za življenje sodelavcev in drugih zunaj delovnega okolja. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, celotno organizacijo in uporabnike;
4. delavcem naj bo omogočeno načrtovanje poteka dela ter izbiranje metod in orodij, da bi tako zadovoljevali potrebo po samostojnosti. Cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj bodo za delavca izziv. Dobro je, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju;
5. delo naj bo oblikovano tako, da dobivajo delavci jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo. Delovni dosežki naj bodo vidni.

Teorija značilnosti dela torej gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika. Vendar pa Singer (1990) ugotavlja, da nekateri delavci delu ne pripisujejo velike notranje vrednosti. Jemljejo ga instrumentalno, predvsem kot sredstvo za

pridobivanje dohodka. Zato je pomembno upoštevati tudi moderatorje, ki sta jih opisala Hackman in Oldham (1976): obseg znanja, potrebo po rasti in razvoju ter druge vzroke zadovoljstva, ki jih morda imajo zaposleni.

1.2.2.6 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Po McGregorju (1960) ločimo teorijo X in Y, ki se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega vedenja. Ti dve teoriji sta jasno razmejili tradicionalne avtokratske domneve o ljudeh (teorija X) z domnevami, ki so temeljile na preučevanju dejanskega vedenja ljudi (teorija Y). Obe teoriji sta predstavljeni na Sliki 1.7.

Slika 1.7: Teoriji X in Y

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

Vir: Svetlik in drugi (2009, 41).

McGregor (1960) je trdil, da je način vodenja in dela z ljudmi odvisen od tega, kakšne domneve o ljudeh imajo vodilni v organizacijah. Po njegovem mnenju menedžerska filozofija pomembno usmerja njihove odločitve in delo. V času nastanka teorije naj bi pri vodilnih

prevladovala teorija X, zaradi česar so uporabljali avtokratski stil vodenja. McGregor je bil prepričan, da je to zastarel pristop, ki ne upošteva, da je večina ljudi v osnovi bližje teoriji Y. Poleg tega opozarja tudi na to, da ljudje le redko ustrezajo samo tipu X oziroma tipu Y, zato morajo biti vodilni seznanjeni s številnimi pristopi motiviranja zaposlenih ter sposobni prostega prehajanja znotraj njih. Če bi uporabili filozofijo teorije Y, bi lahko menedžerji pri zaposlenih dosegli boljši izkoristek njihovega znanja in ustvarjalnosti ter s tem seveda tudi povečali uspešnost podjetja.

1.2.2.7 TEORIJA CILJA

Teorija cilja temelji na domnevi, da je vedenje zaposlenih odraz zavedanja ciljev in njihovih namer, da te cilje dosežejo (Locke in Latham 2002). V tem kontekstu je zato pomembno, kako zaposleni dojemajo verjetnost, da bodo cilje dosegli oziroma da bo njihovo vedenje vodilo k doseganju cilja, ter kako pomembni so ti cilji zanje oziroma kako skladni so z njihovimi interesi. Da bi cilji delovali motivacijsko, mora biti oblikovanje ciljev proces, ki temelji na dogovoru med vodjo in delavcem. Locke in Latham sta sklepala, da so cilji pomembni tako pred kakor tudi po želenem vedenju (Locke in Latham 2002). Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da v primeru, če so zaposleni seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno realen, to zaposlene še dodatno spodbudi, da bi dosegli ta cilj. Pomembno je tudi to, da ima posameznik ustrezne sposobnosti za doseg postavljenega cilja.

Najpomembnejše ugotovitve teorije cilja so (Hodgetts 1991):

- Jasno in specifično postavljen cilj bo imel veliko večji vpliv na izboljšanje storilnosti zaposlenih kot pa cilj v smislu: »Naredi, kot najbolje znaš.«
- Težko uresničljivi, vendar realni cilji vodijo do boljših rezultatov oziroma do večje storilnosti zaposlenih kot cilji, ki so preveč lahko postavljeni.
- Situacija, ko je cilj edinstven oziroma neobičajen in posameznik ne ve, kako ga doseči, lahko privede do frustracije in padca storilnosti.

- Pogoste povratne informacije o rezultatih dela posameznika delujejo motivirajoče.

Če želimo, da bi cilji povečali storilnost zaposlenih, jih morajo le-ti sprejeti in po možnosti tudi sodelovati pri njihovem oblikovanju. Pri tem je pomembno, da je ocenjevanje doseganja ciljev neposredno vezano na nagrajevanje. Lahko določimo tudi skupinske cilje, saj delo v skupini v tem primeru še poveča produktivnost. Elementi te teorije so izhodišče za tako imenovano ciljno vodenje kot pristop k motiviranju zaposlenih, pri katerem se poslovni cilji in odgovornosti prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin 1984).

1.2.2.8 POVZETEK PROCESNIH MOTIVACIJSKIH TEORIJ

S stališča vodenja so procesne motivacijske teorije mnogo bolj uporabne kot vsebinske motivacijske teorije, saj je tu poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in kako ta proces deluje na posameznika. Izredno pomembno je, da vključujejo vpliv zavestnega odločanja, misli in pričakovanj ter lastnega odločanja zaposlenih na proces motivacije kakor tudi na samo izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah.

Rdeča nit vseh teoretičnih razprav o motivaciji je spoznanje, da ljudje s svojim znanjem in idejami, seveda če so ustrezno motivirani za delo, pomembno prispevajo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Zato bi lahko rekli, da so vse omenjene teorije dobra podlaga za oblikovanje kadrovske prakse, posebej oblikovanja dela, plačnih sistemov in nagrajevanja ter odnosov z zaposlenimi.

1.3 SODOBNEJŠI PRISTOPI NA PODROČJU MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Do leta 1980 so bile motivacijske teorije usmerjene v raziskovanje in obravnavanje enega specifičnega elementa, medtem ko se sodobni pristopi usmerjajo na dinamične vidike motivacije. Motivacijo smatrajo kot kompleksen, dinamičen in mnogovrsten sistem. Nova

spoznanja s področja psihologije kažejo, da so prevladujoče motivacijske teorije pomanjkljive v obdelavi sodobnih problemov na delovnem mestu (Cooper in Robertson 1996), zato različni raziskovalci še vedno raziskujejo motivacijske teorije. Eno izmed mnenj je, da je več pozornosti potrebno nameniti združitvi različnih teorij in pristopov pri analiziranju motivacije. Zasediti je moč dva trenda v raziskovanju motivacijskih teorij (Cooper in Robertson 1996):

1. poudarek na kognitivnih spoznanjih in teorijah,
2. dozorevanje, konsolidacija in integracija obstoječih motivacijskih teorij.

Danes je bolj kot kadarkoli pomembno to, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje ter uveljaviti svoje interese, pri tem pa upoštevajo cilje, strategijo in vrednote organizacije. V usklajevanju različnih interesov zaposlenih na eni in interesov organizacije na drugi strani dobiva ključno vlogo v sodobnem poslovnem svetu tako imenovana psihološka pogodba, ki je podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

2 PSIHOLOŠKA POGODBA

Organizacija na eni in zaposleni na drugi strani sta dve različni entiteti, med katerima išče menedžment optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih. Če organizacija ne more ustreči svojim zaposlenim, lahko to povzroči bolj ali manj vidna nezadovoljstva, nasprotovanja in konflikte, vse od padca motivacije do fluktuacije in stavk (Zupan 2001). Zaposleni svoje interese izrazijo v obliki zelo konkretnih ciljev, h katerim težijo v podjetju. Taki cilji so na primer, opravljati točno določeno delo, pridobiti za delo boljšo opremo, se ob delu izobraževati, napredovati na zahtevnejše, uglednejše in bolje plačano delovno mesto, sodelovati pri določanju delovnih nalog ipd. Doseganje teh ciljev je po eni strani odvisno od možnosti, ki jih zaposlenemu daje podjetje, to je od organizacijskih ciljev ter od delovnih procesov, ki vodijo k njihovu uresničevanju. Po drugi strani pa je odvisno tudi od lastnosti zaposlenega samega. Pri tem pa ne mislimo le na njegove potrebe in interese, pač pa na širši splet njegovih zmožnosti, kot so osebne lastnosti, fizične lastnosti, znanja in spretnosti. Tako kot se podjetje sooči z ljudmi ob ciljih, iz njih izpeljanih delovnih procesih in organizacijsko strukturo, se tudi posamezniki srečajo s podjetjem s širokim spletom njihovih lastnosti, od potreb do zmožnosti opravljanja raznovrstnih del. Naloga upravljanja človeških virov med drugim je, da zagotavlja optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani. To pa lahko doseže le z dobro psihološko pogodbo.

2.1 POJEM PSIHOLOŠKE POGODBE

Sklop pričakovanj oziroma tihih sporazumov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi s skupnim izrazom poimenujemo psihološka pogodba (Rousseau 1995). V nasprotju s formalno pogodbo o zaposlitvi je psihološka pogodba implicitna, saj jo sestavljajo nenapisane želje, ambicije, obljube, cilji oziroma pričakovanja vsake stranke o tem, kaj bo v tem odnosu prispevala in kaj bo iz tega odnosa pridobila. S takim psihološkim dogovorom se definirajo pričakovanja in težnje posameznika glede na to, kaj bo sam ponudil organizaciji in kaj od nje

dobil (DeNisi in Griffin 2005), vzporedno pa se definirajo tudi težnje delodajalca glede na to, kaj bo zaposlenemu ponudil in kaj bo od njega lahko dobil. Sama psihološka pogodba vedno temelji na dvostranski obljubi in občutku pravičnosti in zaupanja ter prepričanju zaposlenega, da delodajalec spoštuje njun dogovor, na drugi strani pa prav tako temelji na prepričanju delodajalca, da tudi zaposleni spoštuje njun dogovor (Mihalič 2007). Gre torej za izmenjavo dobrin med posameznikom in organizacijo. Posameznik se odpoveduje delu energije, prostemu času v zameno za dobrine, ki mu jih daje organizacija (Brečko 2006). To je lepo povedal tudi Jorma Ollila, predsednik uprave v družbi Nokia: »Mi pomagamo zaposlenim uresničevati osebne cilje, v zameno pa nam oni pomagajo uresničevati ekonomske cilje organizacije.« (Ollila v Brečko 2006, 39). Gre torej za dialog med posameznikom in organizacijo, v katerem prihaja do medsebojnega usklajevanja individualnih želja s potrebami organizacije (Schein 1987).

Rečemo lahko, da je psihološka pogodba zapisana v »glavi« zaposlenega, zato ima pomemben vpliv na to, kako in koliko se bo posvečal svojemu delu. Tako vsak posameznik poleg kolektivne ali individualne pogodbe s podjetjem, v katerem je zaposlen, z njim oblikuje tudi svojo psihološko pogodbo, ki je neformalna in odvisna od interpretacije delodajalca in delojemalca. Dejstvo je, da si posamezniki ustvarijo različne poglede na dolžnosti in pravice, pri čemer pa pogosto pride do navzkrižnih interesov. 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 ta odvisna od posameznikovih potreb, vrednot, interesov, ciljev, ambicij, od njegove starosti in dosežene stopnje formalne izobrazbe, delovnih izkušenj (Cavanaugh in Noe 1999) oziroma vrste dela, ki ga opravlja, kakor tudi od razpoložljivih alternativ ter ne nazadnje od kadrovske politike podjetja. Neposredni vpliv na oblikovanje psihološke pogodbe zaposlenih imajo njihovi vodje in sodelavci, ki vsak s svojo psihološko pogodbo lahko vplivajo na oblikovanje pričakovanj posameznika (Rousseau 2004). Zato so dobri odnosi in zaupanje med zaposlenimi in vodji odločilnega pomena, saj ujemanje pričakovanj in njihova realizacija močno vplivata na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Motivacija pa je danes ključna, če izhajamo iz dejstva, da lahko podjetje postane in ostane konkurenčno in

uspešno le, če ima inovativne, sposobne in visoko motivirane zaposlene. Če namreč zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bodo sledili padec motiviranosti in produktivnosti, nezadovoljstvo, manjša pripadnost, odsotnost z dela in v skrajnem primeru odpoved delovnega razmerja (Svetlik in drugi 2009).

S pogodbo o zaposlitvi vzpostavljamo formalen odnos med delavcem in delodajalcem. V njej so napisane obljube o trajanju delovnega razmerja, nazivu delovnega mesta, plači, pravicah, številu dni dopusta ipd. Pogodba o zaposlitvi pa ne more zajeti vsega, kar je pri zaposlitvi pomembno. Te vrzeli zapolni psihološka pogodba in tako zmanjša nepredvidljivost, ki je pred novozaposlenim. Psihološka pogodba vsebuje nenapisana pričakovanja delavca in delodajalca o tem, kaj bo komu prinesla zaposlitev. Pričakovanja niso formalno izražena in natančno povedana, a močno vplivajo na oblikovanje vzajemnega zaupanja.

Kakšna so torej vzajemna pričakovanja med zaposlenim in delodajalcem? Od zaposlenega, na primer, delodajalec pričakuje, da bo pošteno delal, varoval ugled podjetja, da bo lojalen, da bo delal več, če bo potrebno, da bo razvijal nove spretnosti in prenavljal stare, da bo imel nove ideje za izboljšave, da bo vljuden do sodelavcev in kupcev. Na drugi strani pa delavec od delodajalca pričakuje plačilo za delo, možnosti za usposabljanje in razvoj, možnosti za napredovanje, dajanje povratnih informacij o uspešnosti, spoštljiv odnos, drobne pozornosti, priznanja za dobro delo, razumno varnost zaposlitve.

Psihološka pogodba se tudi v kriznih časih bistveno ne spreminja. Ljudje prihajajo in odhajajo zaradi medosebnih odnosov. Na delovnem mestu želijo biti vključeni, slišani, spoštovani, želijo zaupati in pripadati. Organizacije vse bolj izgubljajo vezi, ki so jih držale skupaj in se močno individualizirajo - tam smo samo zato, ker moramo biti, in ne recimo, ker tako lažje ali ceneje uresničujemo svoje interese. Vse to predstavlja resen izziv za odnose znotraj organizacij, kjer stopa v ospredje prenova organizacijske kulture, zaupanje in motivacija tako imenovanih delavcev znanja ter nove, komunikacijske kompetence vodij (Odnosi z zaposlenimi 2014). Povečuje se individualizacija odnosa z zaposlenim. Zaradi nestabilnosti zaposlitve so današnje psihološke pogodbe zelo transakcijske. Malo je organizacijske

lojalnosti, manj pripravljenosti za dodatno odgovornost, sistem nagrajevanja je usmerjen v kratkoročne rešitve. Dogajajo se spremembe na delovnih mestih: spreminja se narava dela, gre za večjo fleksibilnost, delati je potrebno več z manj ljudmi, delodajalci zmanjšujejo število zaposlenih, nekateri jih tudi odpuščajo, trgi in tehnologija se spreminjajo, kupci so bolj zahtevni, kakovost in standardi storitev se povečujejo. Mladi oblikujejo posebne psihološke pogodbe, ki se kažejo predvsem v tem, da hočejo uživati na delu in zunaj službe, potrebujejo občutek skupnosti in niso zainteresirani za službo za celo življenje. Tudi ne verjamejo, da mu jo lahko delodajalec zagotovi. Seveda ima vsak sodelavec svojo različico psihološke pogodbe, tudi če gre za enako delovno mesto. Na pričakovanja delavca namreč vplivajo njegove vrednote, interesi in razpoložljive druge zaposlitve (Jazbec 2009, 2. december).

Pogosto prevladuje zmotno prepričanje, da pride do prvih obljub šele na pogovoru v okviru postopka zaposlitve. Pozabljamo pa, da se vzajemna pričakovanja oblikujejo mnogo prej, z javno dostopnimi informacijami. Kandidati za zaposlitev si že pred pogovorom izoblikujejo določena stališča o podjetju (Jazbec 2009, 2. december), zato je z vidika podjetja pomembno, da aktivno ustvarja lastno blagovno znamko delodajalca.

2.2 VLOGA PSIHOLOŠKE POGODBE V ORGANIZACIJI

Najpomembnejša vloga psihološke pogodbe v organizaciji je, da implicitno ureja odnos med organizacijo in vsakim zaposlenim posebej. V tem kontekstu ima psihološka pogodba vlogo usklajevanja, kompenziranja in tudi integriranja različnih interesov v namen skupnega interesa, ki bo v dobro tako organizacije kot vsakega posameznika (Mihalič 2007). Psihološka pogodba je pomembna tudi v strateškem pomenu, če izhajamo iz dejstva, da se ta vzpostavi v vsakem primeru in ne glede na to, ali gre za njeno zavedno ali nezavedno sklenitev (Mihalič 2007). Podjetje z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem lahko vpliva na pričakovanja zaposlenih, saj le-ta predstavljajo podlago za dožemanje zaposlitvenega odnosa. Prav s seznanjanjem zaposlenih z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in kritičnimi točkami poslovanja podjetja dosežejo, da so pričakovanja zaposlenih bolj realna. S

tem je tudi manjša verjetnost, da bodo določene ukrepe delodajalca občutili kot kršitev psihološke pogodbe (Svetlik in drugi 2009).

Temeljni cilj podjetij je generiranje visokih stopenj dodane vrednosti, ki se odraža bodisi v opredmeteni obliki kot finančni kapital bodisi v neopredmeteni obliki kot intelektualni kapital. V vseh sodobnih organizacijah je predpogoj za ustvarjanje nove vrednosti prvenstveno razvoj in krepitev človeškega kapitala. Vendar, da bi zaposleni lahko čim bolj uspešno generirali nov človeški kapital in krepili obstoječega, morajo zelo natančno vedeti kaj morajo organizaciji zagotavljati in kaj lahko pričakujejo od delodajalca. Prav tako pa mora tudi delodajalec zelo natančno vedeti, kaj mora zagotavljati zaposlenim in kaj lahko od posameznega zaposlenega pričakuje, da bi menedžment nato uspešno upravljal človeški kapital za ustvarjanje dodane vrednosti (Mihalič 2007). Idealen odgovor na tovrstne zahteve v organizacijah predstavlja ravno poznavanje psihološke pogodbe ter zavedanje njenega vpliva na zavzetost zaposlenih, njihovo motivacijo ter pripadnost organizaciji.

Praksa podjetij in okolje, v katerem delujejo, so ponudili tudi številne druge prepričljive razloge, zakaj se je dobro zavedati obstoja in vpliva psihološke pogodbe v organizacijah (Chartered Institute of Personnel and Development 2007):

- vedno več posameznikov dela na podlagi 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 vse manj natančno definiran;
- uvedba zelo sploščenih organizacijskih struktur je povzročila, da je potrebno narediti več z manj sredstvi, zato so zaposleni posledično bolj obremenjeni;
- kupci postajajo vedno bolj zahtevni in visoki standardi kvalitete se še naprej zvišujejo brez znakov umirjanja;
- 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 posledica tega je zahteva po novih pristopih in metodah upravljanja s človeškimi viri.

Navedeni trendi izrazito vplivajo na to, da je odnos med delodajalcem in delojemalcem danes vedno bolj površinski in slabo dorečen. S samo pogodbo o zaposlitvi je ta odnos preozko definiran in večina delodajalcev si žal ne vzame dovolj časa, da bi se z zaposlenim že takoj na začetku dovolj natančno dogovorila o medsebojnih obveznostih in pričakovanjih. Posledica tega je, da tako zaposleni kot delodajalec pogosto eden od drugega doživljata bolj ali manj neljuba presenečenja, čemur sledijo razočaranja, upad produktivnosti in motivacije za delo, absentizem ter ne nazadnje odhod s podjetja.

2.3 VSEBINA IN ZNAČILNOSTI PSIHOLOŠKE POGODBE

Vrednota biti zaposlen spričo vse večje negotovosti delovnih mest izgublja pomen, nova vrednota je biti zaposljiv, torej biti zanimiv in konkurenčen na trgu delovne sile (Brečko 2006). Tako rekoč čez noč je tradicionalna psihološka pogodba zamenjala pravila igre. Stara psihološka pogodba je nagrajevala za trdo in pridno delo ter lojalnost organizaciji, nova psihološka pogodba pa nagraduje glede na uspeh in dobičkonosnost organizacije, dodano vrednost posameznika, uspešnost posameznega tima ali delovne skupine. Skladno s tem se morajo odzvati tudi organizacije in posamezniku ponuditi tako imenovano pogodbo zaposljivosti in ne le zaposlenosti. Realizacija pogodbe o zaposljivosti vključuje najmanj tri povezane procese in temeljne predpostavke (Brečko 2006):

- investicije v razvoj sposobnosti zaposlenih; organizacije morajo biti sposobne omogočiti zaposlenim dostop do znanja glede na njihove individualne potrebe tako, da se bo povečala njihova zaposljivost v organizaciji in zunaj nje;
- informacijsko mrežo, ki bo zaposlenim dajala dovolj informacij o strukturi organizacije in njenih usmeritvah ter s tem povezanimi potrebnimi sposobnostmi;
- ustvarjanje mobilnosti delovnih mest;

Watermann (1985) trdi, da morajo organizacije, če želijo razvijati novo psihološko pogodbo, vključevati dva pomembna sistema:

1. sistem, ki pomaga zaposlenim nenehno ugotavljati lastne sposobnosti, interese, vrednote in raven osebne energije, ter

2. sistem, ki omogoča razvoj sposobnosti zaposlenih.

Tako se pred menedžerje postavlja nov izziv; s posamezniki morajo namreč sklepati nove zaposlitvene pogodbe, ki določajo več kot le vrsto dela in plačilo za delo. Organizacije želijo biti privlačne in želijo pritegniti najboljše, zato so pripravljene sklepati psihološke pogodbe, ki ustrezajo tudi bolj emocionalnim, psihološkim zahtevam posameznika. Tako se v psihološki pogodbi dogovorijo tudi za druge ugodnosti, kot so dobri in učinkoviti odnosi, razvoj in izobraževanje, fleksibilni delovni čas, možnost dela na domu ali delo pri projektu, skrb za življenjski slog in družino ipd.

V psihološki pogodbi se torej zaposleni na podlagi sporazumno doseženega dogovora z delodajalcem dogovori o načinu opravljanja del in nalog, možnostih strokovnega in osebnega razvoja v organizaciji, napredovanju ob izpolnjevanju pogojev, vključevanju v izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, načinu komuniciranja, skrbi za permanentno nadgrajevanje lastnih kompetenc, širjenju pridobljenih znanj in veščin na sodelavce, o višini plačila za opravljeno delo, nagrajevanju in drugih ugodnostih (Mihalič 2007). Vzporedno pa se tudi delodajalec z zaposlenim dogovori o zagotavljanju pogojev za razvoj zaposlenega, spoštljivem odnosu do zaposlenega, konstruktivnem sodelovanju z zaposlenim, nudenju rednega in pravičnega plačila za uspešnost in kompetence, povratnem informiranju, omogočanju napredovanja ob izpolnitvi vseh pogojev ter podobnem (Mihalič 2007).

Psihološka pogodba vključuje tako materialne (plača in druge ugodnosti) kot tudi nematerialne dejavnike (odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve) (Zupan 2001). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec zaposlenemu ponuditi v zameno za njegovo delo. Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih možnosti, od starosti, dosežene stopnje formalne izobrazbe, zato lahko enaka ponudba delodajalca pomeni povsem drugačno dožemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe (Svetlik in drugi 2009). Nekaterim pomeni denar vse, drugi so zadovoljni z majhno plačo, le da lahko v miru rešujejo tehnična in organizacijska vprašanja, ki so zanje osebni izziv. Spet tretji sprejemajo raznovrstne naloge

brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju podjetja in ustrezajo svojim nadrejenim. Dobro je, da je podjetje na to pozorno že pri izbiranju zaposlenih, ki šele vstopajo v podjetje, pozneje pa tudi pri oblikovanju dela. Vse rešitve ne ustrezajo vsem zaposlenim enako.

Poleg „trdih“ sestavin pogodbe o zaposlitvi, kamor sodijo plača, delovne razmere in ugodnosti, so za motivacijo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pomembnejše „mehke“ sestavine, kamor sodijo omogočanje potrebnega izobraževanja in usposabljanja, varno delovno okolje, držanje obljub in dogovorov, nagrajevanje posebnih dosežkov, možnost razvoja, posluš za ideje zaposlenih, varovanje osebnih podatkov, odgovoren odnos do okolja in družbe, spoštovanje vsakega posameznika, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ipd. Vse te sestavine zaposlitvenega odnosa ponudi podjetje, ki v zameno od zaposlenega pričakuje, da dobro opravlja svoje delo, ne izostaja z dela, pošteno in etično ravna, je privržen podjetju, odgovoren pri delu in z ljudmi, motiviran, pripravljen sodelovati, zavzet za kakovost.

Vsebino psihološke pogodbe bi lahko v širšem smislu ponazorili tudi s spodnjo sliko, ki prikazuje sestavine zaposlitvenega odnosa, kot ga obravnava sodobna teorija o sestavinah celotnega sistema plač in nagrad (Slika 2.1). Vanjo je vključeno vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. Tako so osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost manj otipljivi dejavniki, hkrati pa tudi posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani pa pomembno prispevajo h kakovosti življenja delavcev (Svetlik in drugi 2009).

Slika 2.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p style="text-align: center;">OSEBNA RAST</p> <ul style="list-style-type: none"> - vlaganje v ljudi - razvoj in usposabljanje - sistem zagotavljanja uspešnosti - napredovanje na poklicni poti - odnosi zmaga-zmaga med delodajalcem in zaposlenimi 	<p style="text-align: center;">PRIVLAČNA PRIHODNOST</p> <ul style="list-style-type: none"> - vizija in vrednote - uspešnost in razvoj podjetja - podoba in ugled podjetja - deležništvo
<p style="text-align: center;">PLAČA, NAGRADE IN UGODNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - osnovna plača - plačilo po uspešnosti - ugodnosti in posredna plačila - priznanja in praznovanja uspehov 	<p style="text-align: center;">DOBRO DELOVNO OKLJE IN RAZMERE</p> <ul style="list-style-type: none"> - usmerjenost k ljudem - vodenje - sodelavci - značilnosti dela - vključenost v dogajanje - zaupanje in privrženost - odprto komuniciranje

Vir: Zupan (2001, 116).

Če tako široko opredelimo pojem plač in nagrajevanja, so za podjetje in zaposlene pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi do večje konkurenčnosti, uspešnosti ter pripadnosti zaposlenih podjetju. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti. Prav tako raziskave kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo. Kljub temu druge vidike le redko omenjajo v pogajanjih med delavci in delodajalci, ki pozornost še vedno usmerjajo na sestavine sistemov plač in nagrajevanja v ožjem smislu, to je na plačo ter različne nagrade in ugodnosti (spodnji levi kvadrat na Sliki 2.1). To so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov.

Če želimo, da bo sistem plač in nagrajevanja prispeval k motivaciji zaposlenih za delo in posledično omogočal uspešnost in povečevanje konkurenčnosti podjetja, potem mora biti pravičen. Dojemanje pravičnosti pa je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Dejstvo je, da mora biti sistem pravičen tako za zaposlene kot za podjetje. Dejstvo je tudi, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z drugimi v podjetju in zunaj njega. Ker je dojemanje pravičnosti predvsem osebno doživljanje, nanj ne moremo vplivati zgolj s prizadevanji za čim boljše oblikovan sistem plač in nagrajevanja. Veliko pozornosti moramo nameniti tudi komuniciranju in razlagam sistema, da ga zaposleni dobro poznajo. Dobiti morajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Tudi poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov ter konkurenčnega položaja podjetja lahko prispeva k temu, da bodo primerjave realnejše. Mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo, delovanju sistema plač, njegovi pravičnosti in poštenosti so zelo pomembna, saj so temelj za presojanje izpolnjevanja psihološke pogodbe. Občutek, da je podjetje kršilo psihološko pogodbo, se namreč odraža v zmanjšani motivaciji, povečanem nezadovoljstvu in večji odsotnosti z dela (Zupan 2001). Vse to pa podjetju predstavlja večji strošek in manjšo uspešnost v prihodnosti.

Sistemi plač in nagrajevanja predstavljajo pomemben del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalcem. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Plače in nagrade so tudi pomemben motivacijski dejavnik, saj spodbujajo k boljšemu delu. Herzberg (1987) sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, pomembnejše je priznanje za dobro opravljeno delo. Takšno razmišljanje je seveda smiselno takrat, ko ima zaposleni tako plačo, ki mu omogoča ustrezen življenjski standard. Glede na to, da vsak razume pojem ustrezen po svoje, so seveda tudi potrebe in želje ter odnos do denarja različni.

Čeprav se zdi, da se interesi podjetja in zaposlenih glede plač in nagrajevanja nasprotujejo, je takšno tradicionalno gledanje danes že nekoliko zastarelo (Zupan 2001). Podjetje namreč ne more biti uspešno, vsaj ne dolgoročno, če svojih uspehov ni pripravljeno deliti s svojimi zaposlenimi. Takrat bodo najboljši sodelavci odhajali, pri drugih pa bo padla motivacija za

delo. Prav tako zaposleni ne morejo dobiti dobre plače, če podjetje ni uspešno. Zato je zelo pomembno, da skušata obe strani graditi partnerski odnos, v katerem bo vsak nekaj pridobil (Zupan 2001).

2.4 OBLIKE IN VRSTE PSIHOLOŠKIH POGODB

Po Mihaličevi (2007, 30) ločimo osnovne tri oblike psiholoških pogodb:

1. identifikacijska oblika psihološke pogodbe,
2. kalkulativna oblika psihološke pogodbe in
3. normativna oblika psihološke pogodbe.

Identifikacijsko psihološko pogodbo pogosto imenujemo tudi emocionalna psihološka pogodba oziroma psihološka pogodba pripadnosti. Gre za obliko psihološke pogodbe, ki je v splošnem najbolj zaželena, saj predstavlja neke vrste idealen poslovni odnos med delodajalcem in delojemalcem. Pri tem bi radi poudarili, da to velja na splošno, ni pa pravilo, saj se lahko v določenem poslovnem okolju katera izmed drugih dveh oblik izkaže kot optimalnejša. Zaposleni, ki imajo z organizacijo identifikacijsko psihološko pogodbo, so zelo tesno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo (DeNisi in Griffin 2005). To pomeni, da so njihovi cilji identični ciljem organizacije, da je uspeh organizacije obenem njihov uspeh ter da enostavno živijo in delajo za organizacijo. Uspešnost in učinkovitost organizacije jim je ravno tako pomembna (včasih celo še bolj) kot pa lastna strokovna in osebna uspešnost in učinkovitost. Ti zaposleni veliko prispevajo k razvoju, rasti in splošni uspešnosti organizacije, obenem pa se tega zavedajo in jim tudi veliko pomeni sam občutek lastnega prispevka. Za to skupino zaposlenih je značilno, da jih v največji meri motivira priznanje za njihov prispevek k uspešnosti organizacije, pohvale in nagrade za visoko stopnjo kvalitete in tudi kvantitete opravljenega dela, možnosti osebnega in kariernega razvoja skupaj z napredovanjem, intenzivno izobraževanje in usposabljanje ipd. Tovrstnih posameznikov ne moremo motivirati s plačo, saj njihovo zadovoljstvo prvenstveno temelji na izzivih, razvoju in rasti.

Kalkulativno obliko psihološke pogodbe zaposlenega imenujemo tudi psihološka pogodba koristi. Gre za obliko psihološkega sporazuma, ki je pogosto najmanj priljubljen med vsemi oblikami psiholoških pogodb, vendar menim, da je ta nezaželenost pogosto neupravičena. V praksi imamo namreč primere kalkulativnih psiholoških pogodb, ko zaposleni in delodajalec izjemno produktivno sodelujeta, saj je na eni strani zaposleni, na primer, za visoko plačilo ali nagrade pripravljen na doseganje zelo visoke kvalitete in kvantitete pri opravljanju del in nalog, na širjenje dobrega imena o podjetju, na redno opravljanje nadur in podobno. Prav tako tudi delodajalec pristane na nudenje visokih plačil, nagrad in intenzivnega izobraževanja zaposlenega zato, ker mu bo ta v zameno povečal dodano vrednost, vplival na večji ugled podjetja v javnosti in podobno. Odnos med delodajalcem in delojemalcem na podlagi kalkulativne psihološke pogodbe vedno temelji na medsebojnih koristih. V vsakodnevni poslovni praksi to pomeni, da se pri opravljanju del in nalog ter vlaganju energije, časa in znanja 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 sprašuje, kaj bo od tega imela organizacija. Pri tem tudi delodajalec pogosto pogojuje lastne investicije v zaposlenega s koristmi in pridobitvami, ki mu jih bo v zameno ponudil zaposleni. Zaposlene s to obliko psihološke pogodbe največkrat motiviramo s plačo in različnimi denarnimi nagradami, pogosto pa tudi z možnostjo razvoja, pridobivanja kvalitetnih znanj in izkušenj.

Normativna pogodba ali pogodba lojalnosti je bila najpogostejša oblika psihološkega dogovora v preteklosti, medtem ko danes delež zaposlenih s to obliko psihološke pogodbe upada. Razlog lahko iščemo predvsem v hitro spreminjajočem se okolju, ki od posameznika zahteva stalno prilagajanje na spremembe, fleksibilnost in sposobnost prehajanja iz organizacije v organizacijo. Če je včasih organizacija poskrbela za posameznikovo kariero, je danes situacija drugačna. Za karierni razvoj je odgovoren posameznik sam. Zaposleni z normativno obliko psihološke pogodbe namreč čutijo močno pripadnost organizaciji in lojalnost ter so ponosni na to, da delajo v določeni organizaciji. Gre za skupino zaposlenih, ki je motivirana z varnostjo zaposlitve in občutkom, da jih organizacija potrebuje.

Večina zaposlenih ima z delodajalcem sklenjeno tako imenovano čisto obliko posamezne psihološke pogodbe (Mihalič 2007). V praksi pa je možno tudi, da ima posameznik prevladujočo eno obliko in obenem posamezne značilnosti druge oblike psihološke pogodbe.

V tem primeru govorimo o kombiniranih oblikah tovrstnih pogodb (Mihalič 2007, 54):

1. identifikacijsko - kalkulatívna psihološka pogodba,
2. identifikacijsko - normativna psihološka pogodba,
3. kalkulatívno - identifikacijska psihološka pogodba,
4. kalkulatívno - normativna psihološka pogodba,
5. normativno - identifikacijska psihološka pogodba in
6. normativno - kalkulatívna psihološka pogodba.

Kot smo videli, je psihološka pogodba zelo kompleksna in raznolika, tako kot so kompleksni in raznoliki njeni posamezniki. Strokovnjakinja na področju psihološke pogodbe Denise Rousseau (1995) ločuje štiri oblike psihološke pogodbe glede na vrsto zaposlitvenega odnosa, ki ga oblikujeta zaposleni in podjetje:

1. tranzicijska psihološka pogodba,
2. transakcijska psihološka pogodba,
3. relacijska psihološka pogodba in
4. hibridna oziroma uravnotežena psihološka pogodba.

Po definiciji **tranzicijska psihološka pogodba** ni prava psihološka pogodba. Gre bolj za prehodno obdobje, v katerem zaposleni meni, da delodajalec ni vreden njegovega zaupanja (Rousseau 1995).

Pri **transakcijskih zaposlitvenih odnosih** gre zgolj za princip menjave med delodajalcem in delojemalcem, medtem ko **relacijski odnosi** temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Nekoliko podrobneje so transakcijski in relacijski zaposlitveni odnosi predstavljeni v nadaljevanju.

V zadnjem času se je pojavil pojem tako imenovane **uravnotežene psihološke pogodbe**, ki temelji na paradigmi zaposljivosti zaposlenega. Ker delodajalec zaposlenemu ne more več zagotavljati varnosti zaposlitve, se mora v okviru uravnotežene psihološke pogodbe zavezati, da mu bo zagotavljal pridobivanje veščin in znanja in tako povečal njegovo vrednost na trgu dela. V zameno za to pa mora zaposleni stalno pridobivati nova znanja, veščine in spretnosti ter jih uporabljati za to, da podjetje ostane uspešno (Rousseau 1995).

2.4.1 TRANSAKCIJSKI ZAPOSLOTVENI ODNOSI

Transakcijski zaposlitveni odnosi temeljijo na pridobivanju koristi glede na vložek. Vodja motivira podrejene za doseganje ciljev s tem, da jim pojasni njihovo vlogo in zahteve dela (Robbins 1998). V zameno za opravljeno delo jim obljubi nagrado. Transakcijski odnos lahko poimenujemo tudi kot „trgovino“ med vodjo in podrejenim, kjer vodja podrejene, odvisno od rezultatov, kaznuje ali nagraduje. Transakcijski odnos predstavlja dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih lahko delavec uživa, če dela, kot mu je bilo naročeno. Transakcijski odnos temelji predvsem na pogojnem nagrajevanju (Transakcijsko ali transformacijsko vodenje 2010). Slabost takega odnosa je v tem, da je motivacija zaposlenih v najboljšem primeru na povprečni ravni. Od zaposlenih lahko vodja s transakcijskim načinom vodenja le redko pričakuje, da bodo kaj samoiniciativno naredili, da bodo naredili več, kot je opredeljeno v dogovoru, ali da bodo podjetju visoko pripadni.

Transakcijski odnos temelji na predpostavki, da so ljudje najboljše motivirani z nagradami ali kaznimi ter da je potrebno sodelavcem dati jasna navodila, inštrukcije, cilje ter roke, do kdaj jih morajo doseči. Vodja je glavna avtoriteta, ostali člani tima in sodelavci pa naredijo tisto, kar jim je rečeno. Celoten odnos temelji na (Trije stili vodenja 2011):

- nagradi: če boš to naredil(a), boš dobil(a) vnaprej dogovorjeno nagrado ali ugodnost,
- kazni: če ne boš tega uspešno realiziral(a), potem boš deležen(na) t.i. negativne stimulacije.

Transakcijski način vodenja je usmerjen v kratkoročno doseganje ciljev. Zaposleni imajo sicer možnosti, da so za dobro delo ustrezno nagrajani in s tem motivirani za doseganje boljših rezultatov, vendar se večkrat pojavi problem merjenja rezultatov in uspešnosti posameznika, še posebej če dejavnost podjetja temelji na kreativnosti in strokovnem znanju. Omenjen odnos med vodjo in zaposlenim se vzpostavi takrat, ko sta cilj in pot do cilja znana, imamo dovolj podatkov, velik vpliv na vse kritične dejavnike oziroma je verjetnost uspešnega doseganja ciljev visoka.

Glede na opisano bi lahko rekli, da transakcijski odnos prevladuje v državni in javni upravi, kamor uvrščamo tudi Javno agencijo za zdravila in medicinske pripomočke. Primerjali bi jo lahko z Webrovo birokratsko organizacijo (Weber 1947), saj temelji na (Vila 1994, 74-80):

- jasni delitvi dela,
- hierarhiji avtoritete,
- formalizaciji organizacije (stroga in jasna pravila delovanja),
- pisnih dokumentih in evidencah (jasna opredelitev izvajanja dela omogoča preverjanje pravilnosti, pravočasnosti, primernosti izvajanja nalog),
- selekciji zaposlenih in napredovanju na temelju tehničnih sposobnosti (vodja mora biti dober strokovnjak, napredovanje temelji izključno na dokazani strokovni sposobnosti),
- jasnem ločevanju med osebnim in poslovnim življenjem (zaposleni morajo delovati skladno s pravili organizacije, njihovo zasebno življenje pa na to ne sme vplivati).

Najskrajnejša oblika takšnega načina vodenja predstavlja popolno odsotnost spoštovanja človekove osebnosti, potreb, interesov in vrednot, kar dolgoročno pomeni nezadovoljstvo zaposlenih, nizko motivacijo za delo, neproduktivnost dela, povečane odsotnosti, stavke in odpoved delovnega razmerja, kar ne nazadnje pripelje do nekonkurenčnosti, neučinkovitosti in na koncu do propada organizacije.

2.4.2 RELACIJSKI ZAPOSLOTVENI ODNOSI

V današnjem času ne zadoščajo več le sestavine klasičnega instrumentalnega zaposlitvenega odnosa, temveč morajo podjetja zaposlenim ponuditi ustrezen razlog, da si želijo ostati v podjetju (Handy 1997). Z njimi je potrebno ravnati na pošten način (Chan Kim in Mauborgne 1997), zato je pomembno, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe, želje in ambicije ter uveljaviti svoje interese. V podjetjih morajo tako pozornost nameniti oblikovanju celovitih zaposlitvenih odnosov, kakršni so relacijski odnosi. Pri njih tako zaposleni kot delodajalec stremita k maksimiziranju trenutnih in dolgoročnih koristi. Delita si tako donose kot bremena. Relacijski zaposlitveni odnosi vključujejo tako ekonomske (plača, ugodnosti in druge bonitete) kot tudi psihološke elemente (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih interesov, spoštovanje dosežkov, občutek varnosti zaposlitve) (Zupan 2001), zato so v primerjavi s transakcijskimi odnosi veliko bolj implicitni in nedefinirani. Relacijske zaposlitvene odnose lahko vodja razvija le z novim pristopom do vodenja, s tako imenovanim transformacijskim vodenjem, pri katerem dosega popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in doseže dobro delovanje zaposlenih prek njihovih lastnih interesov za dobro skupine (Bass 1996). Transformacijsko vodenje in relacijski zaposlitveni odnosi zahtevajo drugačno vlogo zaposlenih (Svetlik in drugi 2009). V tradicionalnih podjetjih so od zaposlenega zahtevali lojalnost v zameno za varno zaposlitev. V sodobnem podjetju ponujajo možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več le v rokah menedžerjev, temveč vseh zaposlenih, kar je tudi razlog, da podjetja posvečajo čedalje več pozornosti svojim zaposlenim, jih spoštujejo kot posameznike in jim omogočajo doseganje njihovih ciljev, seveda v okviru skupne vizije in doseganja skupnih ciljev (glej Sliko 2.2). Ljudje so namreč tisti, ki prepoznajo poslovne priložnosti, razvijajo nove izdelke, oblikujejo strategije ipd. Če so pri tem uspešni, je večja verjetnost, da bo uspešno tudi podjetje (Svetlik in drugi 2009).

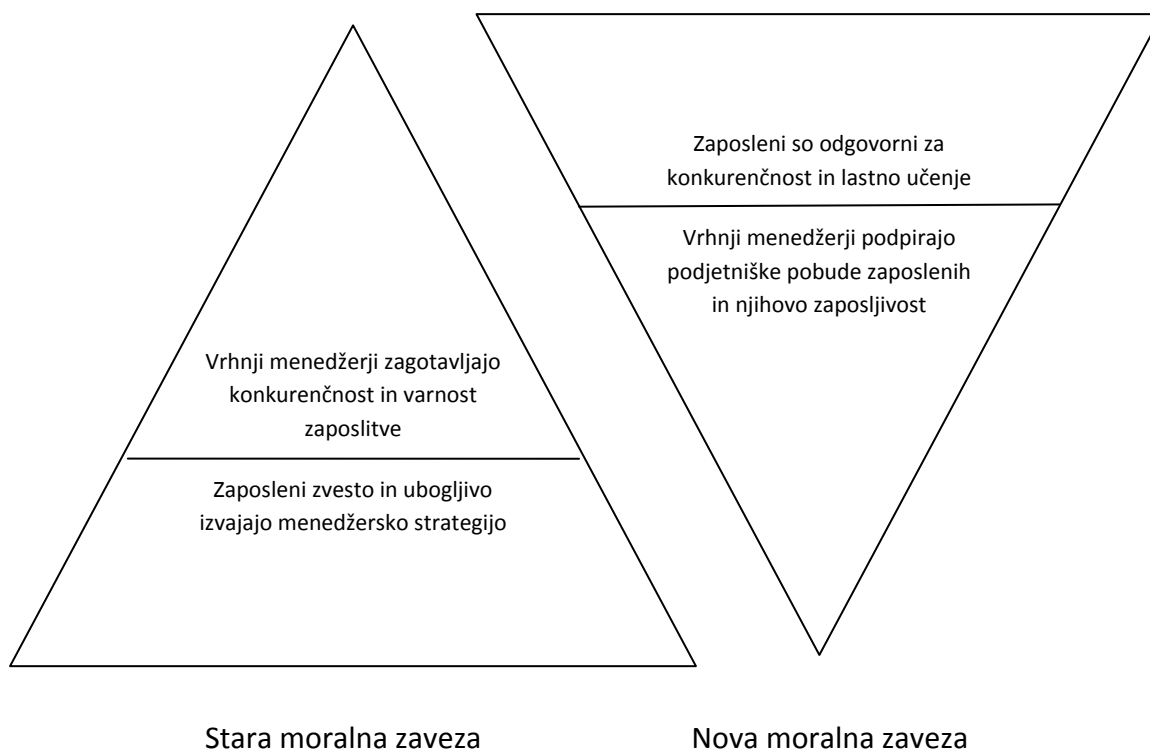
Slika 2.2: Primerjava transakcijskih in relacijskih zaposlitvenih odnosov

TRANSAKCIJSKI ODNOS	RELACIJSKI ODNOS
načelo menjave	načelo odnosov
denar v zameno za trud	številni ekonomski in psihološki dejavniki
primer: plača in druge ugodnosti za doseženo količino in kakovost dela	primer: plača, podpora zaposlenim, participacija, nagrade za predanost in nadpovprečne dosežke
usmerjenost obeh strani v povečanje trenutnih osebnih koristi	usmerjenost obeh strani v povečanje trenutnih in dolgoročnih koristi obeh strani
donosi in bremena jasno razmejeni med obe strani	donosi in bremena razdeljeni in prepleteni
kratkoročni	dolgoročni
natančno določeni	ves čas v dograjevanju
posledice: razmeroma nizka pripadnost, interes omejen le na „lastno“ delo	posledice: večja čustvena vpletenost obeh strani, večja pripadnost, interes za dobro celotne organizacije

Vir: Zupan (2001, 34).

Relacijske zaposlitvene odnose mora tako podpirati nova moralna zaveza med zaposlenim in delodajalcem. Odgovornost za konkurenčnost podjetja se posledično prenese z vodij na zaposlene, zato je nujno opolnomočenje zaposlenih (Ford in Fottler 1995), pri katerem gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije (Slika 2.3).

Slika 2.3: Stara in nova moralna zaveza



Vir: Zupan (2001, 35).

S transformacijskim vodenjem in relacijskimi zaposlitvenimi odnosi se poleg drugačne vloge zaposlenih spreminja tudi vloga vodij oziroma vrhnjih menedžerjev, pri katerih postaja čedalje pomembnejša sposobnost vodenja, ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, motiviranjem in timskim delom. To pa pomeni, da se morajo tradicionalna načela menedžmenta v odnosu do zaposlenih precej spremeniti. Kombinacija inovativnosti, učenja, predanosti, samozavesti, učinkovite izvedbe in sodelovanja je temelj, na katerem lahko gradimo prizadevanja za večjo uspešnost ter razvoj zaposlenih in podjetja.

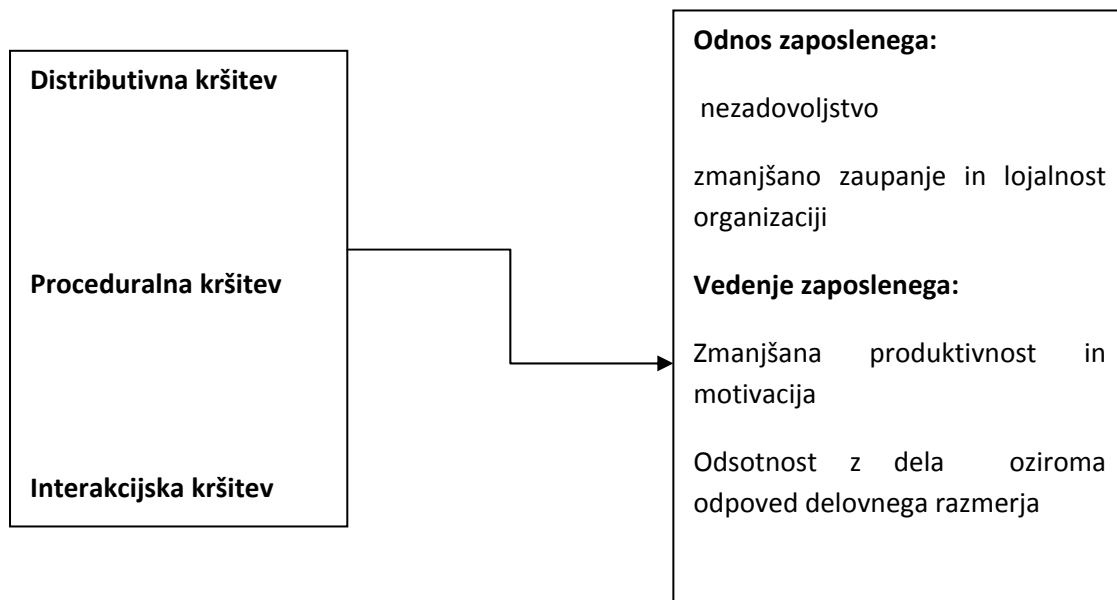
2.5 KRŠITEV PSIHOLOŠKE POGODBE IN VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Ker so pričakovanja zaposlenega zelo subjektivne narave in so od zaposlenega do zaposlenega drugačna, lahko sklepamo, da vsak zaposleni dojema izpolnjevanje psihološke

pogodbe za popolnoma enako ponudbo delodajalca povsem drugače. Težava namreč nastopi takrat, ko zaposleni meni, da je psihološka pogodba kršena. Do občutka kršitve lahko pride zaradi neskladnosti med tem, kar zaposleni pričakuje in kar dejansko dobi (Rousseau 1995), ali kadar katera od strani meni, da se drugi ne drži dogovorjenega (Morrison in Robinson 1997). Gre torej za subjektivno interpretacijo posameznika, ki je odvisna od tega, ali doživlja ravnanje organizacije do njega kot pravično. V teoriji je moč zaslediti tri poglede zaposlenega na pravičnost organizacije pri izpolnjevanju psihološke pogodbe (Andersson 1996):

1. Distributivna kršitev se pojavi takrat, ko zaposleni meni, da je plačan manj, kot meni, da bi moral biti.
2. Proceduralna kršitev se pojavi takrat, ko zaposleni meni, da nima enakih oziroma dovolj možnosti za napredovanje, ter
3. medsebojna oziroma interakcijska kršitev, ki se pojavi takrat, ko zaposleni meni, da ga organizacija ne spoštuje dovolj (glej Sliko 2.4).

Slika 2.4: Model kršitve psihološke pogodbe



Vir: Pate in drugi (2003, 559).

Občutek kršitve psihološke pogodbe ima na zaposlenega številne negativne posledice, ki se odražajo v odnosu do dela, sodelavcev, vodij in organizacije ter v obnašanju zaposlenih. Pojavijo se občutki jeze, izdaje, nezadovoljstvo, padec zaupanja in pripadnosti podjetju, kar posledično vodi v zmanjšano motiviranost in produktivnost, poveča se odsotnost z dela, zmanjša se pretok informacij med zaposlenimi, pojavijo se stavke in ne nazadnje celo odpoved delovnega razmerja (Shore in Barksdale 1998; Robinson in Rousseau 1994; Robinson in Morrison 1995). Povsem normalno je pričakovati, da bodo pričakovanja zaposlenih nekoliko višja, kot jih zmore uresničiti delodajalec. Toda razlike ne bi smele biti prevelike, saj se v tem primeru že lahko pojavijo negativni učinki.

Dejstvo je, da nobeno podjetje ni tako bogato, da bi zaposlenim ponujalo vse, kar bi ti pričakovali. Prav tako bi se v tem primeru pričakovanja ponovno dvignila. Zato je precej bolj smiselno, da skuša podjetje pričakovanja zaposlenih znižati, kar pa lahko doseže z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem (Svetlik in drugi 2009) pa tudi z uvajanjem relacijskih in ne transakcijskih odnosov. Poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov lahko namreč pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih. Pogosto zaposleni ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in dolgoročni uspeh podjetja. Ker na primer ne zaznavajo nujnosti zniževanja stroškov, si prizadevanja menedžmenta pogosto razlagajo kot ravnanje v njihovo škodo. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja. Poleg spreminjanja miselnosti zaposlenih mora podjetje jasno opredeliti tiste sestavine psihološke pogodbe, ki so za podjetje najpomembnejše z vidika konkurenčnosti. Nato pa mora poskrbeti, da so za te sestavine razlike med pričakovanim in dejansko ponujenim čim manjše, tako da so tudi občutki glede kršitev psihološke pogodbe čim manjši (Zupan 2001). Nekatere raziskave so pokazale, da lahko podjetje z jasno izraženimi, eksplicitnimi in zapisanimi pričakovanji obeh strani poveča motivacijo in pripadnost zaposlenih (Rousseau 2004). V tem kontekstu je več kot priporočljivo, da sklenitev psihološke pogodbe izvedemo tudi v pisni obliki in da se zaposleni in vodja temeljito pogovorita o vseh njenih vsebinah. S tem se psihološka pogodba ne sklene le na nezavedni ravni, kot je to pogosto običaj, temveč predvsem zavestno,

sistematično, načrtno in tudi dokumentirano (Mihalič 2007). Psihološka pogodba ima sicer težo že sama po sebi, vendar s pisnim sklepanjem vedno dobi še neprimerno večji pomen.

Podjetja morajo zagotavljati neprestano usklajevanje svojih pričakovanj s pričakovanji zaposlenega, ki mora voditi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani. V psihološko pogodbo je zato potrebno vnesti tudi prvine fleksibilnosti (Rousseau 2004), saj se ne spreminja le trg dela in tehnologija v podjetjih, pač pa tudi posameznik, njegove potrebe, želje, ambicije, stališča in cilji. Ravno zato je bolj kot kadarkoli doslej pomembno obsežno dvosmerno komuniciranje, v katerem zaposleni in vodje odkrito spregovorijo o svojih pričakovanjih, potrebah, željah in ciljih. Le tako bo podjetje doseglo usklajenost, ali bolje rečeno, usklajevanje pričakovanj obeh strani. In to je pogoj za ohranjanje notranje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, še več, za ohranjanje ključnih kadrov v podjetju.

Psihološka pogodba zaposlenega se lahko znotraj zaposlitvenega odnosa spremeni, še posebej, če pride do sprememb delovnih razmer, neizpolnjevanja obljub, sprememb v stališčih, ciljih in podobno (Mihalič 2007). Zlasti v primerih prerazporeditev zaposlenega na drugo delovno mesto, ob večjih spremembah znotraj organizacije (npr. odpuščanja zaposlenih), je nujno potrebno preveriti vsebine psihološkega dogovora in po potrebi skleniti novo psihološko pogodbo ali spremeniti obstoječo. V nasprotnem primeru se že lahko pojavijo negativne posledice.

Ko govorimo o kršitvi psihološke pogodbe, nas zanimajo predvsem tri stvari:

1. Kako pogosto se pojavlja kršitev psihološke pogodbe v podjetjih (Robinson in Rousseau 1994)?
2. Kateri dejavniki sprožajo občutek kršitve psihološke pogodbe (Andersson 1996; Morrison in Robinson 1997)?
3. Kako kršitev psihološke pogodbe vpliva na občutke in vedenje zaposlenih (Robinson in Morrison 1995; Braun 1997)?

Na omenjena vprašanja bomo v nadaljevanju skušali odgovoriti v okviru raziskave o vplivu psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih v Javni agenciji Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke.

3 RAZISKAVA O VPLIVU PSIHOLOŠKE POGODBE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Že nekajkrat smo poudarili, da uspeh organizacije ustvarjajo predvsem njeni zaposleni. Rezultati so odvisni od njihovih sposobnosti in motivacije. Odhod zaposlenega vpliva na doseganje ciljev organizacije, lahko podaljša trajanje projekta, povzroči dodatne stroške ali v primeru ključnih kadrov celo ogrozi obstoj organizacije. Čeprav je določena mera pretoka kadrov zdrava, si organizacije želijo ohranjati zaposlene, na katere se lahko zanesejo. Želijo si predane zaposlene, ki ne bi nenadoma presenetili z novico, da odhajajo, ker jih je premamila boljša ponudba. Zato mora biti organizacija takšna, da si ljudje v njej želijo delati, so ponosni na svojega delodajalca in mu ostanejo zvesti tudi v morebitnem kriznem obdobju. Organizacija pa bo takšna takrat, ko bo svojim zaposlenim omogočala, da z uresničevanjem njihovih sanj uresničuje tudi svoje.

3.1 OPIS RAZISKAVE

Vpliv psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih smo raziskovali v Javni agenciji Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke (v nadaljnjem besedilu: JAZMP), kjer sem od leta 2006 zaposlena tudi sama.

3.1.1 PREDSTAVITEV JAZMP

JAZMP se je kot nova pravna oseba oblikovala dne 1. 1. 2007 ob združitvi Agencije Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke (ARSZMP) ter Zavoda za farmacijo in za preizkušanje zdravil Ljubljana (ZAF). Tako je prevzela vse pravice in obveznosti ARSZMP in ZAF-a (Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke 2013).

Statusno bi JAZMP lahko opredelili kot paradržavno organizacijo, na katero država prenese določene naloge, z namenom doseganja večje fleksibilnosti. Prenos javnih pooblastil z države na javno agencijo naj bi povečal odzivnost okolju – uporabnikom, ki so odjemalci. Država, kot

jo je vezala prejšnja zakonodaja, je bila precej toga, nefleksibilna, v prvi vrsti zaradi ustavnih omejitev. Opravljanje nalog zunaj državne uprave tako omogoča približevanje uporabnikom, saj povečuje možnost racionalnejšega in prijaznejšega zadovoljevanja njihovih potreb, po drugi strani pa povečuje njihov nadzor nad kvaliteto in ustreznostjo delovanja institucij javnega sektorja. Ob vzpostavitvi ustreznih mehanizmov vpliva uporabnikov na delovanje javne agencije bo posledično prevladoval javni interes, torej tisti, zaradi katerega je bila javna agencija ustanovljena.

Poslanstvo JAZMP

Osnovno poslanstvo JAZMP je varovanje javnega zdravja z reguliranjem in nadzorom zdravil, medicinskih pripomočkov, krvi, tkiv in celic ter z njimi povezanih dejavnosti v zasebnem in javnem sektorju (Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke 2013).

Vizija, cilji in strategija JAZMP

Vizija JAZMP je postati in ostati strokovna, učinkovita in mednarodno uveljavljena agencija. Razvojno strategijo opira na zahteve zakonodaje, razvoj notranjega strokovnega potenciala, na dobro organizacijo in podporo informacijske tehnologije, sinergijo, postavitev prioritet, obvladovanje tveganj ob upoštevanju potreb družbe, razvojnih domačih in evropskih trendov in zahtev na področju delovanja ter zadovoljstvo zaposlenih, poslovnih partnerjev in ustanovitelja. Gradi na prednostih, izkorišča priložnosti, rešuje slabosti in se izogiba nevarnostim (Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke 2013).

Organizacijska struktura JAZMP

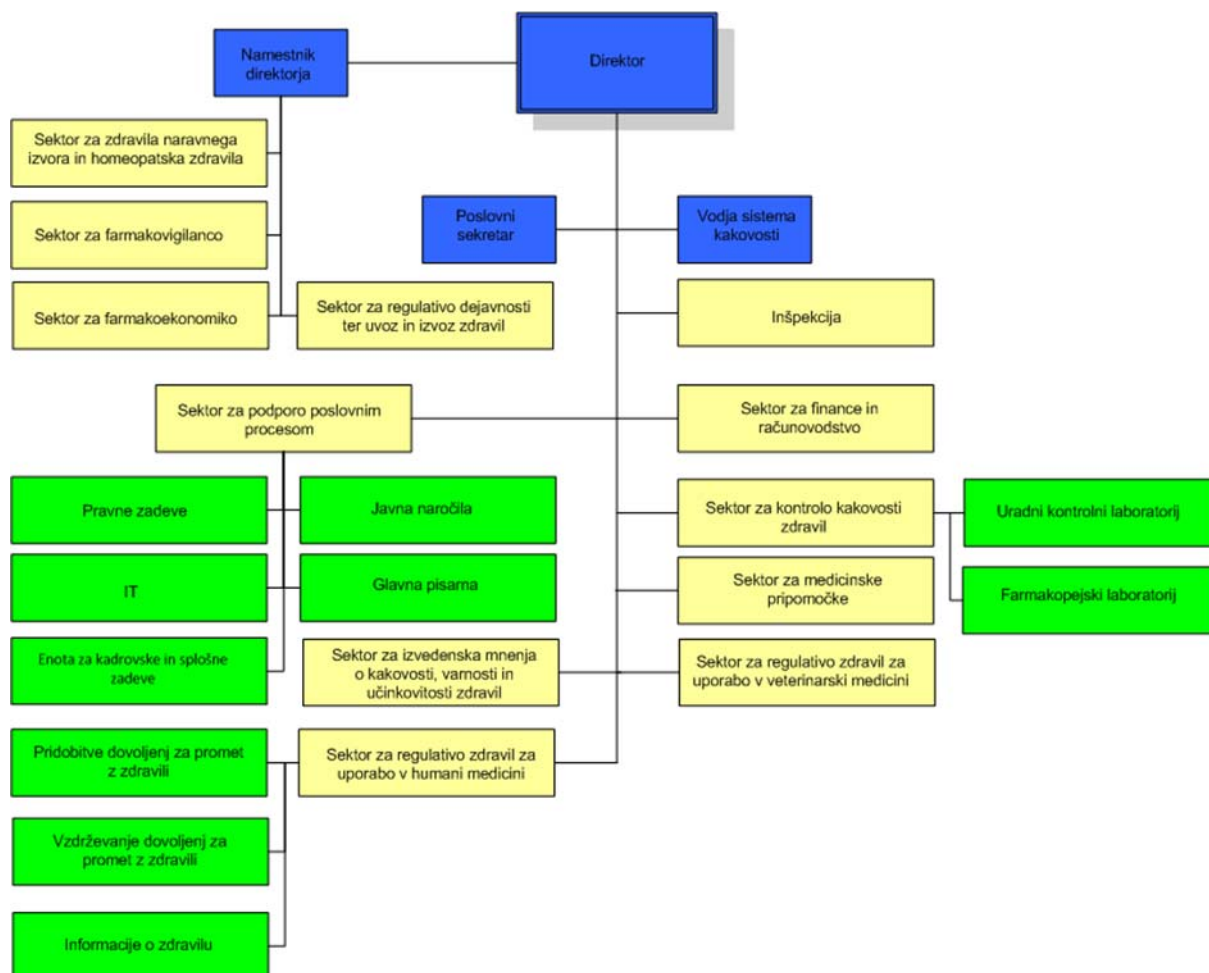
JAZMP je na dan 12. 2. 2014 štela 128 zaposlenih, od tega ima 37 zaposlenih sklenjeno pogodbo za določen čas (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Strukturna tabela zaposlenih glede na obliko delovnega razmerja

oblika delovnega razmerja	število zaposlenih	odstotek zaposlenih
določen čas	37	29
nedoločen čas	91	71
Skupaj	128	100,0

Kljub temu, da ima JAZMP status pravne osebe javnega prava, kar ji omogoča bistveno večjo neodvisnost in samostojnost pri odločanju in samem delovanju, ima z vidika upravljanja s človeškimi viri veliko skupnega z organizacijami, ki imajo status državnega organa. Zaposleni so še vedno obravnavani le kot „kolešček“ celotnega stroja, njihova vloga pa je zreducirana na vnaprej definirano delovanje. V nadaljevanju je predstavljena organizacijska struktura JAZMP v sliki (Slika 3.1).

Slika 3.1: Organizacijska struktura JAZMP



Vir: Delovna področja organizacijskih enot v JAZMP (2013, 1).

Nekoliko podrobneje so v nadaljevanju predstavljene aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri.

Upravljanje s človeškimi viri v JAZMP

V organizacijskem navodilu JAZMP je zapisano, da enota za kadrovske in splošne zadeve opravlja naslednje naloge (Delovna področja organizacijskih enot v JAZMP 2013, 21-22):

1. S področja kadrovskih zadev opravlja naslednja dela:

- pripravo in izvedbo vseh postopkov in aktivnosti v zvezi s kadrovskimi zadevami

(zbiranje in priprava podatkov za vnos v kadrovske informacijske sisteme, analiza podatkov za kadrovske postopke, opravljanje posameznih opravil povezanih z izplačilom plač);

- vzpostavitev in vzdrževanje kadrovske evidence in drugih evidenc o uslužbencih;
- ravnanje s kadrovskimi viri, urejanje zaposlitev novih kadrov (sodelovanje pri delu natečajnih komisij za nove zaposlitve, neposredno opravljanje zadev v zvezi s sprejemom, razporedom in prenehanjem delovnega razmerja);
- pripravo internih aktov s področja kadrovskih in organizacijskih zadev;
- svetovanje in poročanje direktorju in vodji službe v zvezi s kadrovskimi in organizacijskimi zadevami;
- opravljanje nalog v zvezi z uveljavljanjem pravic iz delovnega razmerja, zdravstvenega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, naloge v zvezi s pravicami, dolžnostmi in odgovornostjo delavcev agencije;
- načrtovanje izobraževanja zaposlenih (priprava programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih);
- organizira interna in zunanja izobraževanja (prijava na izobraževanje, organizacija poti, nastanitve);
- organizira strokovna izobraževanja zunanjih oseb na Agenciji.

2. S področja splošnih zadev opravlja naslednje naloge:

- sodeluje pri pripravi in izvedbi projektov, ki vključujejo informacijske tehnologije;
- pripravlja predloge za zmanjševanje stroškov in optimizacijo poslovnih procesov z napredno uporabo informacijskih tehnologij;
- zagotavlja stalno pripravljenost za primer nujne in neodložljive tehnične podpore zaposlenim, po potrebi tudi zunaj poslovnega časa Agencije;
- administrativno pomoč pri organizaciji stalnih ali začasnih strokovnih teles Agencije oziroma »ad hoc« delovnih sestankih s posameznimi notranjimi in zunanjimi izvedenci;
- izvaja administrativna opravila v sektorju;
- izvaja tajniške naloge;

- nudi administrativno pomoč pri vzdrževanju, vodenju ter pripravi uradnih evidenc s področja dela organizacijskih enot in pri zagotavljanju podatkov za notranje, nacionalne in mednarodne baze podatkov o zdravilih;
- opravlja manipulativna dela z dokumentacijo;
- izvaja organizacijska in administrativna opravila za službena potovanja napotenih zaposlenih v Agenciji;
- pripravlja poročila, gradiva, sezname in preglede s področja dela organizacijske enote;
- pripravlja sporočila za obveščanje strokovne in širše javnosti;
- reproducira gradiva zaradi varnosti, dopolnitve ali uporabe;
- skrbi za nemoten potek in organizacijo poslovnih stikov;
- vodi register pogodb;
- koordinira hišniško vzdrževalna dela in čiščenje;
- sodeluje pri oblikovanju novih sistemskih rešitev;
- sodeluje pri pripravi dokumentov v sistemu kakovosti;
- skrbi za pripravo evidenc o dobaviteljih in izvajalcih in njihovi boniteti;
- sodeluje z zunanjimi izvedenci in v projektnih skupinah;
- spremlja poštni predal JAZMP info;
- vodi in usklajuje obveznosti, terminskih načrtov, službenih poti in sestankov direktorja in namestnika direktorja;
- vodi evidence prisotnosti na delu za vse zaposlene;
- spremlja zasedenost počitniških zmogljivosti.

Vidimo lahko, da je med nalogami kadrovske službe zelo malo strateških nalog, nekaj več strokovnih, še vedno pa precej administrativnih nalog. Kadrovska strategija JAZMP je del poslovne strategije, strani, namenjene kadrovskemu področju pa so zelo skromno ali pa sploh niso opredeljene. Vodje posameznih sektorjev so sicer vključeni v proces odločanja o kadrovskih zadevah, vendar gre pri vrhnjem menedžmentu za bolj formalno vlogo, vodje sektorjev so pomembni predvsem pri tistih odločitvah, ki se nanašajo neposredno na delo, precej manj pa sodelujejo pri odločitvah glede razvoja delavcev in oblikovanja sistemskih rešitev. Pri izvajanju nalog kadrovske funkcije je večina nalog usmerjenih predvsem v

povečevanje človeških zmožnosti, precej manj pozornosti pa namenjajo uporabi ter zmožnosti pri delu (npr. motiviranje zaposlenih). Veliko nam pove že dejstvo, da je izobrazba in strokovnost kadrovske delavce nizka, da je kadrovska funkcija umeščena ob pravno področje in ker so kadrovske zadeve regulirane s številnimi pravnimi predpisi, kadrovsko službo vodi pravnik.

Tradicionalno utečene poti, ki izhajajo iz zakonskih določil v JAZMP še vedno v veliki meri omejujejo ustvarjalnost in možnost spodbujanja fleksibilnosti pri delu. Poleg tega so notranja razmerja in naloge oblikovane na osnovi predpisov, njihovo izvajanje pa narekujejo ustavne določbe. Poleg strukturnih dejavnikov, ki so opredeljeni z zakonskimi določili, ima velik vpliv na motiviranje zaposlenih tradicionalno razumevanje organizacijske strukture, „samoumevnost“ hierarhičnih odnosov in odnos do ljudi. Raziskave, ki so jih opravili v Nemčiji (Cornelius v Stare in Seljak 2006, 112), kažejo, da so zaposleni v upravi praviloma bolj usmerjeni k varnosti zaposlitve in kontinuiteti dela kot pa k tekmovalnosti, tveganju in mobilnosti. Farnham in Horton (1996) menita, da med javnim in zasebnim sektorjem obstajajo razlike z vidika ravnanja s človeškimi viri zaradi drugačne orientiranosti do ljudi. V javnem sektorju, kamor lahko uvrstimo tudi JAZMP, je zaznana večja socialna odgovornost do zaposlenih kot v zasebnem sektorju, kjer so zaposleni obravnavani kot vir, ravnanje z ljudmi pa kot sekundarna funkcija poslovanja. Navedeno nas pripelje do tega, da se zaposlenim daje hkrati več varnosti in manj svobode v smislu sodelovanja in samostojnega odločanja. Pomemben vzrok vidim v tradicionalnem razumevanju uprave kot administrativnega aparata, ki prvenstveno izpolnjuje politične odločitve ter odgovarja, da so principi delovanja in vodenja razumljeni ter oblikovani v smislu trivialnosti delovanja. Potek dela in odnosi so determinirani, saj delo poteka po ustaljenem obrazcu, programirani so tudi rezultati, zato je tudi potreba po vodenju ljudi manj izrazita. Več ko je sprememb, večja je vloga vodenja (Brejc 1999).

Takšen model vodenja ljudi pa danes ne zadošča več. Razlogov za to je veliko. Osnovni je ta, da logika razvoja družbe ni do potankosti vnaprej opredeljena. Nasprotno, gre za živ organizem, v katerem so vse pričakovane in nepričakovane spremembe povsem običajne. Z

vidika poslovanja gre predvsem za stalnost spreminjanja in prilagajanja okolju. Delitev dela ni več tako jasno določena, v ospredje prihaja interdisciplinarno sodelovanje zaposlenih. Spreminja se okolje, predvsem pa ljudje, ki niso več pripravljene le izpolnjevati dolžnosti, ampak želijo biti pri delu motivirani, prispevati k uspehu organizacije, zadovoljiti tudi svoje potrebe, interese, cilje (Stare in Seljak 2006). To spoznanje vodi do „nove“ filozofije, ki pravi, da so odločitve učinkovitejše, če so v procese vključeni tudi zaposleni. Takšna filozofija pomeni, da več odločitev pride iz skupine in manj z vrha piramidne strukture organizacije.

Tega se zaveda tudi vodstvo JAZMP, zato zaposleni z nastopom novega direktorja z dne 14. 6. 2012 predvsem na področju upravljanja s človeškimi viri doživijo kar nekaj sprememb:

- 12. 3. 2013 so bili zaposleni preko elektronske pošte prvič obveščeni o oblikovanju dveh diskusijskih forumov, dostopnih na intranetni strani JAZMP. Prvi je namenjen kritikam, pohvalam in predlogom vseh zaposlenih z namenom izboljšanja delovnih razmer, drugi pa je namenjen splošnim komentarjem, informacijam, vprašanjem. Oba foruma sta anonimna, lahko pa ob prijavi postaneta neanonimna.
- Vsako leto se zaposlenim preko elektronske pošte pošlje vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih v JAZMP, pri čemer so bili zaposleni do sedaj o rezultatih obveščeni le preko elektronske pošte, brez interpretacije in možnih ukrepov za izboljšave. Konec leta 2013 pa so bili rezultati prvič predstavljeni in interpretirani vsem zaposlenim na zboru delavcev.
- 12. 11. 2013 je bil sklican prvi zbor uslužbencev, na katerem je zaposlene nagovorilo ožje vodstvo, predstavilo poslanstvo, vizijo in cilje JAZMP ter nekatere aktivnosti v prihodnosti. Na zboru so bili podrobneje predstavljeni tudi rezultati vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih v JAZMP, njihova interpretacija ter predlogi za izboljšave sedanjega stanja.
- Zaposlenim je na intranetni strani dostopna večina zapisnikov ožjih in razširjenih kolegijev, namenjenih sprotnemu informiranju o dogajanju v JAZMP.

Cilj vseh omenjenih pristopov je boljše informiranje zaposlenih na vseh ravneh o delovanju JAZMP, njenih ciljih, poslanstvu in viziji ter možnost sovplivanja vseh zaposlenih na kreiranje

prihodnosti JAZMP.

Da bi natančneje ocenili položaj in vlogo zaposlenega v posameznem sektorju, se enkrat letno med zaposlenim in vodjo opravi pogovor, v katerem se ovrednotijo razvojne možnosti zaposlenega, določijo delo in naloge v naslednjem obdobju ter predvidi izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. V letnem pogovoru je največ pozornosti posvečenih oblikovanju ciljev, saj so ti tisti, ki usmerjajo organizacijsko vedenje zaposlenega. Letni pogovori potekajo na podlagi v naprej izpolnjenega obrazca, v katerega zaposleni s pomočjo vodje vpišejo svoje cilje in naloge v prihajajočem obdobju, se glede na to, kako uspešno realizirajo postavljene cilje v preteklem obdobju, ocenijo od 1 do 5, nato pa jih oceni še vodja. Vsi cilji so časovno določeni in merljivi. V obrazcu zaposleni s pomočjo vodje ocenijo tudi svoje kompetence ter podajo pričakovanja v zvezi z delom, odnosi z zaposlenimi in vodjo.

3.1.2 RAZISKOVALNI PROBLEM

Namen raziskave je ugotoviti, kakšna so pričakovanja zaposlenih in kako so ta usklajena s pričakovanji vodij, kakšna je stopnja motiviranosti zaposlenih v JAZMP za delo ter na podlagi teoretičnih dognanj potrditi predpostavko, da občutek kršitve psihološke pogodbe vpliva na padec motivacije oziroma sproža namero po odhodu z JAZMP. Številne raziskave kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo (Svetlik in drugi 2009), zato predpostavljamo, da je psihološka pogodba pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj in koliko bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Ujemanje teh pričakovanj s pričakovanji delodajalca in njihova realizacija močno vplivata na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo med drugim sledil padec motiviranosti in produktivnosti za delo, v najslabšem primeru celo odhod s podjetja. Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je ta odvisna od njihovih vrednot, potreb, starosti, interesov, izobrazbe in razpoložljivih alternativ. Na podlagi

te predpostavke smo skušali ugotoviti tudi, ali starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe vplivata na oblikovanje psihološke pogodbe zaposlenega.

3.1.3 CILJI RAZISKOVANJA

Za realizacijo namena raziskave so identificirani naslednji raziskovalni cilji:

1. ugotoviti, v kolikšni meri so pričakovanja zaposlenih in njihovih vodij izpolnjena in medsebojno usklajena,
2. analizirati stopnjo motiviranosti zaposlenih v JAZMP,
3. dokazati, da kršitev psihološke pogodbe negativno vpliva na motivacijo zaposlenih,
4. dokazati, da kršitev psihološke pogodbe pozitivno vpliva na namero po odhodu iz JAZMP,
5. ugotoviti, ali starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe vplivata na oblikovanje psihološke pogodbe zaposlenega.

3.1.4 OSNOVNE HIPOTEZE

Visoko motivirani, sposobni, izobraženi in zadovoljni zaposleni so močno orožje za boj na zahtevnem trgu. Ustvarimo jih s pravilnim vodenjem, motiviranjem, izobraževanjem ipd. V pričujočem delu predpostavljamo, da je motivacijo zaposlenih v JAZMP možno izboljšati, pri čemer je preučevanje psihološke pogodbe pomembno izhodišče. Na podlagi te predpostavke, teorije motivacije in preučevanja psiholoških pogodb smo izpeljali sledeče hipoteze:

H1: Zaposleni v JAZMP imajo višja pričakovanja, kot jih zmore uresničiti delodajalec.

Povsem normalno je pričakovati, da bodo pričakovanja zaposlenih praviloma višja od zmožnosti podjetja, da jih uresniči. Vendar te razlike ne bi smele biti prevelike, če ne želimo, da se pojavijo neugodni učinki. Na žalost pa v številnih podjetjih najdemo prav takšno podobo (Robinson in Rousseau 1994; Lipičnik in Zupan 1997; Robinson in Morrison 2000; Zupan 2001). Kotter (1973) je v svojih raziskavah ugotovil, da imajo mlajši in bolj izobraženi

zaposleni višja in manj realna pričakovanja kot starejši zaposleni, kar nas vodi do naslednje hipoteze H2.

H2: Starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe vplivata na oblikovanje psihološke pogodbe posameznika.

Številne raziskave so pokazale (Robinson in Rousseau 1994; Lipičnik in Zupan 1997; Robinson in Morrison 2000), da v praksi vedno obstajajo razlike v tem, kaj zaposleni pričakujejo in kaj dejansko dobijo oziroma kaj zmore uresničiti delodajalec. Pričakovanja so namreč odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih možnosti, zato lahko enaka ponudba delodajalca pomeni povsem drugačno dožemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe. Težava je seveda v tem, da pri občutku kršitve psihološke pogodbe sledita padec motiviranosti, nezadovoljstvo, poveča se odsotnost z dela ter nelojalnost podjetju. Iz povedanega bi lahko izpeljali zadnji hipotezi H3 in H4.

H3: Kršitev psihološke pogodbe negativno vpliva na motivacijo zaposlenih za delo.

H4: Kršitev psihološke pogodbe pozitivno vpliva na namero odhoda iz podjetja.

3.1.5 METODE ZBIRANJA PODATKOV

Glede na namen raziskave želimo ugotoviti stanje na področju motivacije zaposlenih v JAZMP, identificirati pričakovanja zaposlenih do delodajalca in skladnost teh pričakovanj s pričakovanji vodij ter ne nazadnje ugotoviti, ali občutek kršitve psihološke pogodbe vpliva na padec motivacije oziroma na namero po odhodu iz JAZMP. Na podlagi rezultatov bodo oblikovani predlogi, ki bi lahko prispevali k dvigu motivacije zaposlenih za delo, k povečani lojalnost do delodajalca ter k znižanju pričakovanj zaposlenih tako, da bi bila ta bolj realna.

Podatke za namen raziskave smo pridobili s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, ki sta bila 10. 4. 2012 v elektronski obliki posredovana zaposlenim in vodstvu JAZMP ločeno. Vprašalnika sem sestavila sama, na podlagi dognanj strokovne literature s področja ravnanja

s človeškimi viri, pri čemer sem si pomagala tudi z vprašalniki, ki so bili že uporabljeni za podobne raziskave. Z vprašalnikom za zaposlene smo skušali ugotoviti, v kolikšni meri so njihova pričakovanja izpolnjena, usklajena s pričakovanji vodstva in kako njihova (ne)izpolnitev vpliva na motivacijo za delo in na odpoved delovnega razmerja. Z vprašalnikom za vodstvo pa smo skušali zbrati mnenja vodij o različnih vprašanjih, povezanih s pričakovanji JAZMP kot delodajalca do zaposlenih. Vprašalnika ob nekaj odprtih vprašanjih v glavnem vsebujeta vprašanja zaprtega tipa (glej Prilogo A in Prilogo B).

Naj omenimo, da smo imeli pri odobritvi sodelovanja zaposlenih v raziskavi kar nekaj zapletov. Za izvedbo raziskave smo morali najprej pridobiti formalno odobritev takratne direktorice. Ko smo dobili dovoljenje, smo naleteli na drugi težavo, in sicer na nezaupanje zaposlenih in vodij do anonimnosti podatkov in celotne raziskave. Strah pred neugodnimi rezultati in razkritju sta tako lahko vplivala na končne rezultate anketnega vprašalnika.

3.1.6 POPULACIJA

V raziskavi je bila zajeta takratna celotna populacija JAZMP z izjemo direktorice in njene namestnice. Vprašalnika sta bila preko elektronske pošte poslana 145 zaposlenim, od tega 121 podrejenim in 24 vodjem. V celoti je anketni vprašalnik rešilo le 52 zaposlenih, kar predstavlja 43,33 % vseh vprašanih. Med vodji je bil odstotek nekoliko višji, 58,33 %, kar pomeni, da je na anketni vprašalnik v celoti odgovorilo kar 14 vodij (Tabela 3.2).

Tabela 3.2: Strukturna tabela vseh anketirancev

	število poslanih vprašalnikov	začeli reševati vprašalnik	v celoti rešili vprašalnik
zaposleni	121 (100 %)	97 (80,83 %)	52 (43,33 %)
vodje	24 (100 %)	19 (79,17 %)	14 (58,33 %)

Višjo zainteresiranost vodij pri reševanju vprašalnika si lahko razlagamo na več načinov. Prvi razlog bi lahko našli v samem vprašalniku za vodje, saj je bil ta bistveno krajši od vprašalnika za zaposlene. Drugi razlog pa bi lahko bil v sami želji vodij po povratni informaciji o ustreznosti njihovega načina vodenja, o stopnji zadovoljstva in motivaciji podrejenih za delo. V nadaljevanju je predstavljena tudi struktura zaposlenih (brez vodij), ki so bili zajeti v raziskavo (Tabela 3.3 in 3.4), glede na starost in stopnjo formalne izobrazbe.

Tabela 3.3: Strukturna tabela zaposlenih po starosti

starost zaposlenih	število
do 30 let	14
31 do 40 let	23
41 do 50 let	11
51 ali več let	4
Skupaj	52

Tabela 3.4: Strukturna tabela zaposlenih po stopnji izobrazbe

stopnja izobrazbe	število
do V. stopnje	10
VI. stopnja	4
VII. stopnja ali več	38
Skupaj	52

3.1.7 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK IN OBDELAVA PODATKOV

Pri obdelavi podatkov in statistični analizi je bil uporabljen programski paket SPSS. Pri analizah, s katerimi smo preverjali postavljene hipoteze, smo uporabili številne spremenljivke, ki so podrobneje predstavljene v nadaljevanju. Veljavnost postavljenih hipotez je bila preverjena z ustreznimi testi za sprejemanje ali zavračanje hipotez:

1. Kaj je zaposlenim pomembno pri delu, smo ugotavljali na podlagi rangiranja posameznih dejavnikov iz 3. vprašanja za zaposlene glede na to, kako pomembni so za njih na delovnem mestu (Tabela 3.5). Pri tem so številko 1 dodelili najpomembnejšemu dejavniku, 2 drugemu najpomembnejšemu dejavniku in tako naprej do številke 10, ki je predstavljal dejavnik, ki je zaposlenim v JAZMP najmanj pomemben. Na podlagi opisne statistike smo izračunali aritmetično sredino, modus, standardni odklon, minimum in maksimum.

Tabela 3.5: Dejavniki, ki so jih zaposleni rangirali glede na pomembnost

Posamezni delavniki
Visoka plača
Možnost napredovanja
Možnost izobraževanja in usposabljanja
Priložnost za osebni razvoj
Dobri sodelavci
Fleksibilen delavnik
Varnost zaposlitve
Zanimivo delo
Samostojnost
Priznanje za dobro opravljeno delo

2. Kakšno mnenje imajo zaposleni o posameznih sestavinah zaposlitvenega odnosa, smo ugotavljali na podlagi stopnje strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami iz 1. vprašanja za zaposlene. Zaposleni so obkrožili številko pri posamezni trditvi s pomočjo 7-stopenjske lestvice, pri kateri je 1 označevalo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 4 so izbrali tisti, ki so neodločeni, številko 7 pa so izbrali tisti, ki se s trditvijo

popolnoma strinjajo. Na podlagi opisne statistike smo izračunali aritmetično sredino, modus, standardni odklon, minimum in maksimum (glej Prilogo G).

3. Stopnjo motiviranosti zaposlenih in željo po odhodu smo ugotavljali na podlagi stopnje strinjanja zaposlenih z izbranimi trditvami iz 1. vprašanja za zaposlene. Zaposleni so obkrožili številko pri posamezni trditvi s pomočjo 7-stopenjske lestvice, pri kateri je 1 označevalo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, pa vse do številke 7, ki so jo izbrali tisti, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo. Izmed vseh 74 trditev, smo izbrali tiste, ki najbolj nakazujejo motivacijo zaposlenih za delo oziroma željo po odhodu iz JAZMP in na njihovi podlagi izračunali opisno statistiko (aritmetično sredino, modus, standardni odklon, minimum in maksimum) (Tabela 3.6).

Tabela 3.6: Izbrane trditve, glede na motivacijo/željo po odhodu iz JAZMP

Motivacija zaposlenih za delo	Želja po odhodu z JAZMP
Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	Nikoli ne bi odšel(la) iz JAZMP.
Ponosen(na) sem, da delam v JAZMP.	Če bi imel(a) priložnost, bi takoj zapustil(a) JAZMP.
Imam veliko število prostovoljnih nador.	Do JAZMP sem lojalen(na).
Za JAZMP mi ni žal energije in časa.	Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.
Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.	Pogosto razmišljam, da bi zamenjal(a) službo.
O JAZMP govorim samo dobro.	
Nasploh sem zadovoljen(na) s svojim delom.	
Rad(a) hodim v službo.	
Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	

4. Za ugotavljanje uresničevanja psihološke pogodbe zaposlenih je bil uporabljen T-preizkus parov za odvisni vzorec, s pomočjo katerega smo naredili primerjavo aritmetičnih sredin med odvisnimi spremenljivkami iz 2. vprašanja za zaposlene, kjer nas je zanimalo, kaj zaposleni meni, da bi mu JAZMP morala nuditi, in kaj meni, da mu dejansko nudi, (Tabela 3.7). Tako imamo za vsakega od naštetih dejavnikov v tabeli po dve spremenljivki, kaj zaposleni pričakujejo in kaj zaposleni menijo, da dobijo. T-preizkus nam pove, ali se aritmetični sredini dveh spremenljivk med sabo statistično pomembno razlikujeta.

Tabela 3.7: Odvisne spremenljivke za ugotavljanje uresničevanja psihološke pogodbe zaposlenih

Odvisne spremenljivke zaposlenih
Možnost napredovanja
Visoka plača
Plača odvisna od moje uspešnosti
Stabilna in trajna plača
Različne ugodnosti
Dodatna izobraževanja
Zanimivo delo
Razvoj kariere
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah
Pohvala za dobro opravljeno delo
Fleksibilno delo
Enake možnosti za vse
Dobri sodelavci
Dodatno pokojninsko zavarovanje
Priložnost zamenjave dela

Zaradi premajhnega vzorca vodij ($n=10$), za uresničevanje psihološke pogodbe z vidika delodajalca nismo mogli izvesti ustreznega statističnega preizkusa in smo lahko le grafično prikazali razlike v aritmetičnih sredinah spremenljivk za pričakovano in dobljeno.

5. S pomočjo analize variance smo ugotavljali, ali starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe statistično pomembno vplivata na oblikovanje psihološke pogodbe. To smo ugotavljali tako, da smo odvisne spremenljivke iz 2. vprašanja za zaposlene (pričakovano in dejansko stanje) primerjali s posamezno neodvisno spremenljivko (Tabela 3.8). Analiza variance namreč odgovarja na vprašanje, ali so učinki faktorjev statistično pomembni in kako veliki so.

Tabela 3.8: Spremenljivke za ugotavljanje vpliva starosti/izobrazbe na oblikovanje psihološke pogodbe

Neodvisne spremenljivke	Odvisne spremenljivke
Starost	Možnost napredovanja
Stopnja izobrazbe	Visoka plača
	Plača odvisna od moje uspešnosti
	Stabilna in trajna plača
	Različne ugodnosti
	Dodatna izobraževanja
	Zanimivo delo
	Razvoj kariere
	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah
	Pohvala za dobro opravljeno delo
	Fleksibilno delo
	Enake možnosti za vse
	Dobri sodelavci
	Dodatno pokojninsko zavarovanje
	Priložnost zamenjave dela

6. Analiza variance nam je pokazala tudi, ali višina mesečnega dohodka zaposlenih statistično pomembno vpliva na rangiranje posameznih dejavnikov glede na to, kako pomembni so zanje na delovnem mestu. Pri tem smo odvisne spremenljivke iz 3. vprašanja za zaposlene primerjali z neodvisno spremenljivko (Tabela 3.9).

Tabela 3.9: Spremenljivke za ugotavljanje vpliva mesečnega dohodka na rangiranje dejavnikov

Neodvisne spremenljivke	Odvisne spremenljivke
Mesečni dohodek	Visoka plača
	Možnost napredovanja
	Možnost izobraževanja in usposabljanja
	Priložnost za osebni razvoj
	Dobri sodelavci
	Fleksibilen delavnik

Varnost zaposlitve
Zanimivo delo
Samostojnost
Priznanje za dobro opravljeno delo

7. Povezanost med kršenjem psihološke pogodbe ter namero po odhodu iz JAZMP in motivacijo za delo najbolje odraža Pearsonov korelacijski koeficient. Kršenje psihološke pogodbe smo izračunali kot absolutno razliko med pričakovanim in dobljenim (večja ko je razlika, bolj je kršena psihološka pogodba). Večja razlika je pozitivno povezana z namero po odhodu iz JAZMP in negativno z motivacijo za delo in obratno. Pri tem smo iz 1. vprašanja za zaposlene izbrali tiste trditve, ki najbolje nakazujejo motivacijo zaposlenih za delo oziroma željo po zamenjavi delodajalca (Tabela 3.10).

Tabela 3.10: Izbrane trditve glede na motivacijo/željo po odhodu iz JAZMP

Motivacija zaposlenih za delo	Želja po odhodu z JAZMP
Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	Nikoli ne bi odšel(la) iz JAZMP.
Ponosen(na) sem, da delam v JAZMP.	Če bi imel(a) priložnost, bi takoj zapustil(a) JAZMP.
Imam veliko število prostovoljnih nador.	Do JAZMP sem lojalen(na).
Za JAZMP mi ni žal energije in časa.	Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.
Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.	Pogosto razmišljam, da bi zamenjal(a) službo.
O JAZMP govorim samo dobro.	
Nasploh sem zadovoljen(na) s svojim delom.	
Rad(a) hodim v službo.	
Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	

Na podlagi izbranih trditev smo ugotavljali korelacijo s posamezno neodvisno spremenljivko iz 2. vprašanja za zaposlene (Tabela 3.11).

Tabela 3.11: Neodvisne spremenljivke

Neodvisne spremenljivke
Možnost napredovanja

Visoka plača
Plača odvisna od moje uspešnosti
Stabilna in trajna plača
Različne ugodnosti
Dodatna izobraževanja
Zanimivo delo
Razvoj kariere
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah
Pohvala za dobro opravljeno delo
Fleksibilno delo
Enake možnosti za vse
Dobri sodelavci
Dodatno pokojninsko zavarovanje
Priložnost zamenjave dela

Rezultati raziskave in vrednotenje posameznih hipotez so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

3.2 REZULTATI RAZISKAVE O VPLIVU PSIHOLOŠKE POGODBE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V JAZMP

Če izhajamo iz definicije motivacije za delo, torej, da je motivacija sila, s katero je mogoče pojasniti nivo, smer in trajnost naporov pri delu, potem lahko rečemo tudi, da je mogoče to silo vedno izboljšati oziroma jo dvigniti na še višji nivo. In enako velja za motivacijo zaposlenih v JAZMP, kjer smo stopnjo motiviranosti ugotavljali zgolj posredno, v okviru preučevanja vpliva psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih.

Kaj zaposlene motivira pri delu, lahko v prvi vrsti sklepamo iz odgovorov na vprašanje, kaj je zaposlenim pomembno pri delu. Zato smo v enem izmed vprašanj zaposlene prosili, da rangirajo posamezne dejavnike na delovnem mestu glede na to, kako pomembni so za njih. Pri tem so uporabili 10-stopenjsko lestvico, pri čemer je 1 označevala najpomembnejši dejavnik, 10 pa najmanj pomemben dejavnik (Tabela 3.12). Žal je od vseh 52 zaposlenih, ki so vprašalnik rešili v celoti, pravilno rangiralo dejavnike le 23 zaposlenih, kar je potrebno upoštevati pri vrednotenju rezultatov.

Tabela 3.12: Kaj je zaposlenim pomembno pri delu

POSAMEZNI DEJAVNIKI	aritmetična sredina	modus	standardni odklon	min.	maks.
Visoka plača	4,04	4	2,48	1	10
Možnost napredovanja	5,22	3	2,54	2	10
Možnost izobraževanja in usposabljanja	5,52	6	2,21	1	9
Priložnost za osebni razvoj	6,35	10	2,82	1	10
Dobri sodelavci	5,09	8	2,66	1	9
Fleksibilni delavnik	5,17	1	3,08	1	10
Varnost zaposlitve	5,13	1	3,51	1	10

Zanimivo delo	4,04	1	2,42	1	8
Samostojnost	6,83	8	2,69	1	10
Priznanje za dobro opravljeno delo	7,61	9	2,57	1	10

Med vsemi dejavniki zaposlitvenega odnosa si prvo mesto delita dva dejavnika: visoka plača in zanimivo delo; sledijo dobri sodelavci in varnost zaposlitve, kar lahko kaže na to, da so zaposleni v JAZMP bolj nagnjeni k oblikovanju transakcijskih zaposlitvenih odnosov. Na predzadnjem mestu je uvrščena samostojnost, kar nekoliko sovпада s filozofijo javne uprave, da se zaposleni v principu raje izogibajo delu, njihovi rezultati pa so najboljši, če so nekako prisiljeni in strogo nadzirani. Zaposlenim se daje nekoliko več varnosti zaposlitve na račun manjše svobode v smislu samostojnega odločanja. Pomemben vzrok za to vidim v tradicionalnem razumevanju uprave kot administrativnega aparata, ki prvenstveno izpolnjuje politične odločitve ter odgovarja, da so principi delovanja in vodenja razumljeni ter oblikovani v smislu trivialnosti delovanja.

Najnižje je bilo rangirano priznanje za dobro opravljeno delo, kar je presenetljivo glede na to, da številni teoretični pristopi kot pomemben motivacijski element zagovarjajo ravno pohvalo za dobro opravljeno delo (Herzberg 1987; Kerr 1997; Twentier 1999). Zaposleni se očitno zavedajo, da pohvala za dobro opravljeno delo ne vpliva na njihovo plačilo, zato jo ocenjujejo kot najmanj pomemben dejavnik pri svojem delu. Problem JAZMP je v tem, da gibljivega dela prejemkov praktično ne pozna. V praksi to pomeni, da ljudje, ki opravljajo enaka dela, vendar z različno motivacijo in uspešnostjo, dobijo enako plačilo. Dolgoročno to vodi do padca motivacije in produktivnosti pri sposobnih, potencialnih kadrih, saj tisti zaposleni, ki niso motivirani za delo oziroma niso pripravljeni dosegati ciljev JAZMP, s svojim slabim delom in odnosom posredno vplivajo na padec motivacije pri drugih. Ljudje namreč uravnavamo svoje vložke in dobitke glede na to, ali se nam zdi to razmerje pošteno v primerjavi z drugimi. Če vložimo več in dobimo enako kot drugi, naša motiviranost pade (Adams 1961). Zato menimo, da bi bilo za JAZMP koristno, če bi se otresla neprimerne solidarnosti z zaposlenimi, ki kljub ustreznim zmožnostim in delovnim razmeram niso pripravljeni prispevati toliko kot drugi.

Do enakih rezultatov sta prišla tudi Zupan in Lipičnik (1997) v raziskavi, ki sta jo opravila v nekem slovenskem podjetju. Zanimalo ju je, kateri dejavniki pri delu so zaposlenim pomembnejši iz kolektivne pogodbe in kateri zaposlenim iz individualne pogodbe. Pri tem pojem zaposlitev na podlagi individualne pogodbe uporabljamo za plače menedžerjev in drugih zaposlenih na najbolj zahtevnih delovnih mestih, pri katerih so plače znotraj podjetja praviloma višje (opomba: zaposleni v JAZMP imajo sklenjeno kolektivno pogodbo). Za zaposlene na podlagi kolektivne pogodbe je bil po njuni raziskavi najpomembnejši dejavnik visoka plača, nato zanimivo delo, kot najmanj pomembna dejavnika pa so izbrali samostojnost in priznanje za dobro opravljeno delo. Za zaposlene na podlagi individualne pogodbe pa so na prvem mestu dobri sodelavci, nato pa skupaj zanimivo delo in visoka plača, sledita samostojnost in osebni razvoj. Med skupinama so seveda precejšnje razlike, kar je glede na značilnosti dela, ki ga opravljata, ter na višino plače in druge ugodnosti povsem razumljivo.

Dejstvo je, da za življenje vsi potrebujemo denar, saj nam ta omogoča določen življenjski standard. Najverjetneje je dejstvo tudi, da bi si vsi želeli zaslužiti več denarja. Pogosto zaposleni niso najbolj prepričani, da je plačilo za njihovo delo pošteno, tako v primerjavah znotraj kakor tudi zunaj organizacije. Kljub temu, da je plača eden glavnih razlogov, zakaj ljudje hodijo v službo, menimo, da obstajajo za denar kot motivacijski faktor določene omejitve. Plačilo spada bolj med higienske faktorje kot med motivacijske. Zaposlene pri njihovem delu bolj motivira sistem stimulacij oziroma nagrajevanje po uspešnosti ali dodatno plačilo, a o tem več pri vrednotenju posameznih hipotez.

Rekli smo, da o neposredni stopnji motiviranosti zaposlenih v JAZMP težko govorimo, ker je namen raziskave ugotoviti, ali so pričakovanja zaposlenih izpolnjena in kako njihova (ne)izpolnitev vpliva na motivacijo zaposlenih. Kljub temu lahko o motivaciji zaposlenih nekaj rečemo tudi na podlagi stopnje strinjanja zaposlenih z izbranimi trditvami iz 1. vprašanja (ocenjevali so s pomočjo 7-stopenjske lestvice). Izmed vseh 74 trditev smo izbrali tiste, ki po našem mnenju najbolje nakazujejo motivacijo zaposlenih za delo (Tabela 3.13).

Tabela 3.13: Stopnja motiviranosti zaposlenih na JAZMP

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	aritmetična sredina	modus	standardni odklon	min	maks.
Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	5,78	6	0,88	3	7
Ponosen(na) sem, da delam v JAZMP.	4,78	5	1,4	1	7
Imam veliko število prostovoljnih nadur.	4	2	1,86	1	7
Za JAZMP mi ni žal energije in časa.	4,18	5	1,54	1	7
Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.	5,05	6	1,22	1	7
O JAZMP govorim samo dobro.	4,96	6	1,43	1	7
Nasploh sem zadovoljen(na) s svojim delom.	5,05	5	1,39	1	7
Rad(a) hodim v službo.	5,47	6	1,29	1	7
Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	4,76	5	1,3	1	7

Iz rezultatov bi lahko sklepali, da so zaposleni dokaj motivirani za delo, saj so vrednosti aritmetičnih sredin v povprečju nekoliko nižje od 5. Predvsem prva trditev »Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije« je ocenjena visoko, vrednost standardnega odklona pa je najmanjša, kar pomeni, da se o tem zaposleni kar precej strinjajo. Zaposleni radi hodijo v službo in o JAZMP govorijo dobro. Za ohranitev takega stanja in glede na dejstvo, da JAZMP finančnega nagrajevanja ne pozna, naj se vodje osredotočijo na tisto, na kar lahko vplivajo. Herzberg (1987) na primer svetuje, da se osredotočajo na spremembe in preureditve dela zaposlenih, tako da bodo dejavniki motiviranja prišli do izraza, in predstavi tri načine, s katerimi lahko vodje dosežejo tak učinek: širjenje področij obsega dela, prerazporejanje delovnih opravil in obogatitev dela zaposlenim. Pri tem mora vodja načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo, kar pomeni, da jih mora zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pomembno. Na tak način prispeva k ustvarjanju notranje motivacije, na katero po Hackmanu in Oldhamu (1976) vplivajo naslednje značilnosti: raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za delo, celovitost in pomembnost nalog za podjetje, samostojnost pri delu in sprotne povratne informacije o delu. Vse te značilnosti dela ustvarjajo ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti, ki jih lahko vodja doseže s primernim oblikovanjem dela (Hackman in Oldham 1976). Na ta način se povečuje tudi lojalnost zaposlenih, kar prikazuje spodnja tabela (Tabela 3.14).

Tabela 3.14: Lojalnost in namera po odhodu zaposlenih

LOJALNOST/ŽELJA PO ODHODU	aritmetična sredina	modus	standardni odklon	min.	maks.
Nikoli ne bi odšel(la) iz JAZMP.	3,25	2	1,78	1	7
Če bi imel(a) priložnost, bi takoj zapustil(a) JAZMP.	3,69	4	1,76	1	7
Do JAZMP sem lojalen(na).	5,67	6	1	4	7
Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.	3,76	4	1,77	1	7
Pogosto razmišljam, da bi zamenjal(a) službo.	3,84	4	1,79	1	7

Zaposlene smo vprašali, v kolikšni meri se strinjajo z zgornjimi trditvami (tudi tu so ocenjevali s pomočjo 7-stopenjske lestvice), ki smo jih izbrali med 74 trditvami iz 1. vprašanja za zaposlene. Iz rezultatov bi lahko sklepali, da so zaposleni do JAZMP dokaj lojalni oziroma nimajo pretirane želje po zamenjavi delodajalca. Še posebej so si enotni pri trditvi »Do JAZMP sem lojalen(na).«, kjer je vrednost aritmetične sredine najvišja, standardni odklon pa najnižji, iz česar lahko sklepamo, da se zaposleni s to trditvijo najbolj strinjajo.

Kakšna so pričakovanja zaposlenih do JAZMP, ali so izpolnjena ter katere sestavine zaposlitvenega odnosa so tiste, ki najbolj vplivajo na padec motivacije zaposlenih oziroma na namero po odhodu iz agencije, pa so predstavljene v naslednjem poglavju, kjer so ovrednotene zastavljene hipoteze.

3.2.1 VREDNOTENJE POSAMEZNIH HIPOTEZ

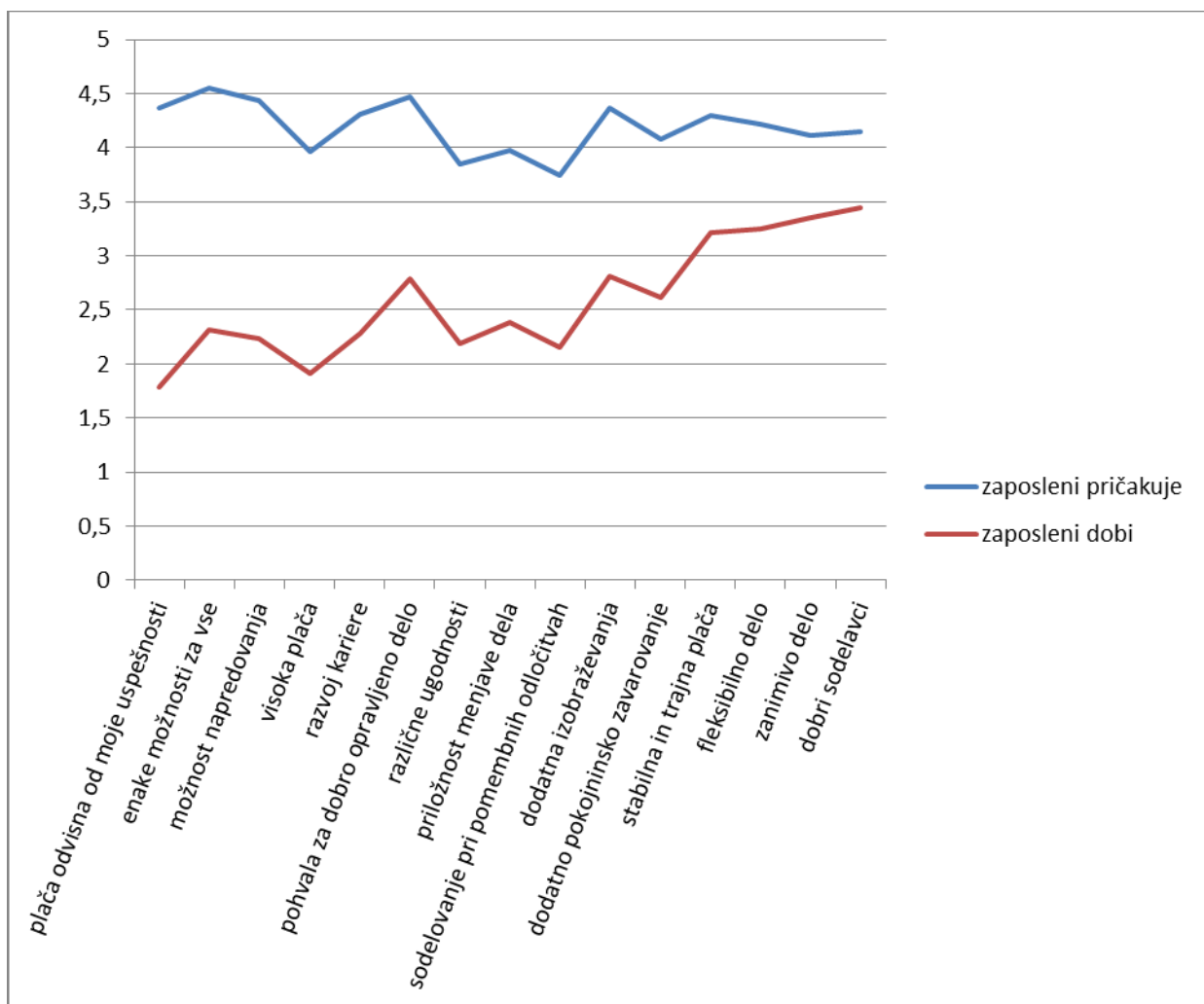
V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave in opisi posameznih hipotez glede na to, ali smo jih ob določeni stopnji tveganja potrdili ali ovrgli.

Hipoteza 1: Zaposleni imajo višja pričakovanja, kot jih zmore uresničiti delodajalec.

Zaposlene v JAZMP smo vprašali, kaj bi jim po njihovem mnenju delodajalec moral nuditi in kaj jim dejansko daje (ocenjevali so s 5-stopenjsko lestvico). Rezultati so prvo hipotezo

potrdili, saj so pokazali, da zaposleni od delodajalca pričakujejo več, kot jim ta trenutno nudi in daje. Ocene so v povprečju višje od 3,5, kar na ocenjevalni lestvici pomeni, da zaposleni menijo, da bi moral delodajalec posamezno sestavino zaposlitvenega odnosa nuditi v precejšnji meri (Slika 3.2).

Slika 3.2: Primer uresničevanja psihološke pogodbe zaposlenih



Iz Slike 3.2 lahko zlahka razberemo velik prepad med tem, kar zaposleni pričakujejo, in tem, kar menijo, da dobijo, kar je pokazal tudi t-preizkus, saj so se statistično pomembne razlike pojavile prav pri vseh postavkah (glej Prilogo H). Tak prepad zaposleni doživljajo kot kršitev psihološke pogodbe.

Največje razlike med pričakovanim in dobljenim so pri plačilu po uspešnosti in enakih možnostih za vse. Zaposleni vedo, da med njimi obstajajo razlike v tem, koliko truda nekdo vложи v delo in kako uspešen je pri tem, kljub dejstvu, da opravljajo enako ali zelo podobno delo. In ravno zaradi tega si želijo, da bi bile med dobrimi in slabimi delavci vidne razlike v plačilu. Ljudje namreč vedno poskušamo maksimirati med vložkom (rezultati) in dobitkom (nagrada). Če so nagrade (tu ne mislimo le na denar) skladne z rezultati oziroma dosežki, potem bomo poskušali vložiti čim več, da bo tudi dobiček čim večji. Če pa so nagrade fiksne, kar žal še kako velja za JAZMP, bomo maksimiranje razlike dosegli le z zmanjševanjem vložka. V tem primeru bomo vlagali samo toliko, da se izognemo neprijetnim posledicam (Kragelj 2008).

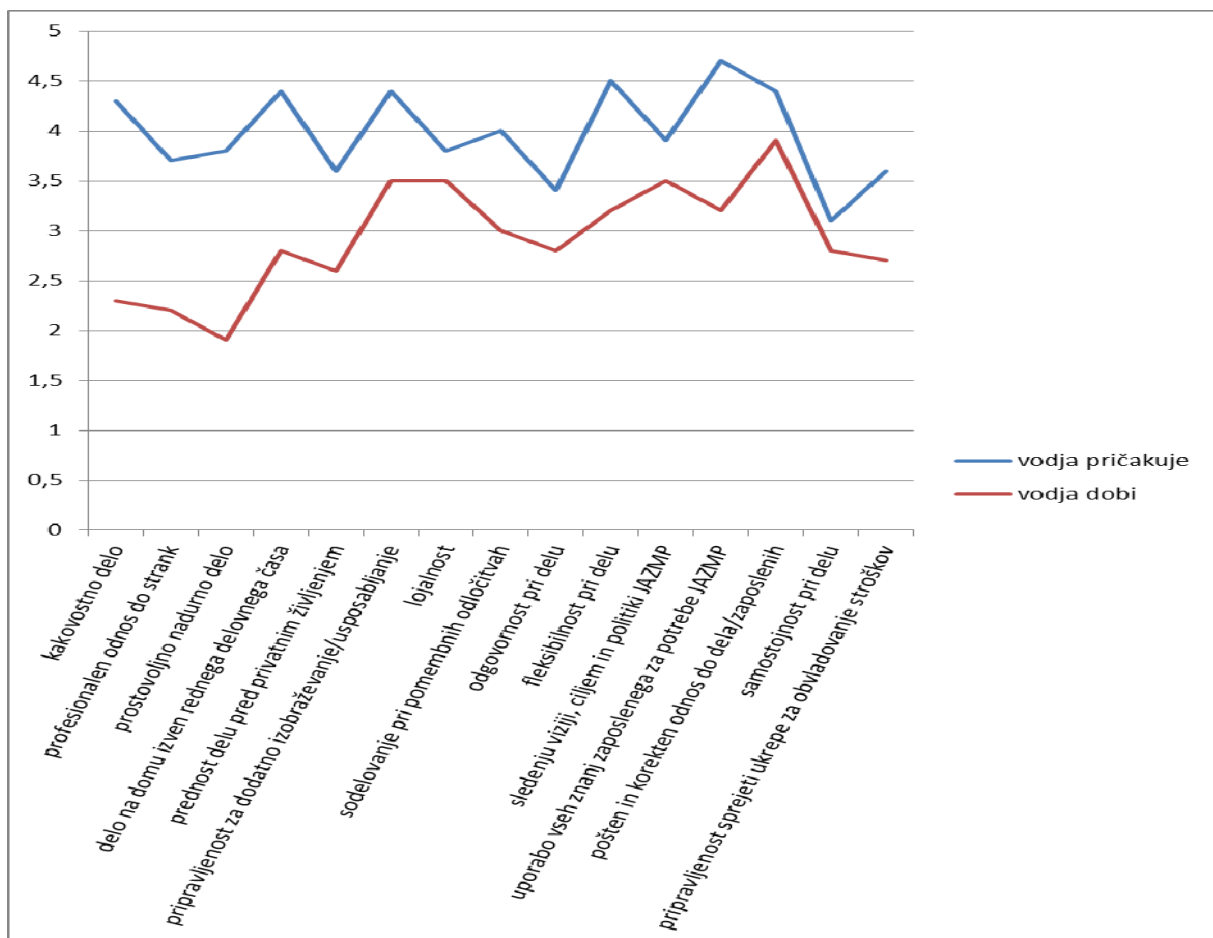
Zaradi zakonskih omejitev JAZMP ne pozna plačila po uspešnosti, zato vodje nimajo nobene možnosti, da bi svoje zaposlene motivirali na tak način. Imajo pa vso moč pri zagotavljanju enakih možnosti vsem zaposlenim, česar pa, sodeč po rezultatih, zaposleni ne občutijo. Do podobnih spoznanj sem prišla tudi, ko sem analizirala posamezne odgovore zaposlenih, ki so jih zapisali kot sporočilo vodstvu (glej Prilogo D, 3. vprašanje). Glavno sporočilo zaposlenih je, da želijo in pričakujejo bolj enakovredno obravnavo in motivacijsko nagrajevanje uspešno opravljenega dela. Očitno vodje nevede (ali vede?) obravnavajo zaposlene neenako, kar na zaposlene tako negativno vpliva, da so pripravljeni celo zamenjati delodajalca. A o tem več pri dokazovanju Hipoteze 4.

Razmeroma majhne razlike med pričakovanim in dobljenim so se pokazale pri stabilni in trajni plači ter fleksibilnem delu, kar je glede na redno plačilo in možnostjo dela od doma ter premičnim delovnim časom razumljivo. Najmanjše razlike med pričakovanim in dobljenim zaposleni občutijo pri dobrih sodelavcih ter zanimivem delu, kar kaže na to, da so zaposleni s kolektivom in delom, ki ga opravljajo, zadovoljni. Še več, med vsemi dejavniki zaposlitvenega odnosa so zaposleni kot najpomembnejšega izbrali ravno zanimivo delo (glej Tabelo 3.12).

Ker smo želeli videti tudi obratno sliko uresničevanja psihološke pogodbe, smo podobno vpraševali tudi vodje, kaj od zaposlenega pričakujejo in kaj menijo, da od njega dejansko

dobijo (ocenjevali so s 5-stopenjsko lestvico). V primerjavi z zaposlenimi so rezultati vodij pokazali bistveno nižje razlike med pričakovanim in dobljenim, kar bi si lahko razložili s tem, da vodje bolje poznajo poslovanje JAZMP, njene finančne zmožnosti, predvsem pa zakonske omejitve, kar posledično vodi do realnejših pričakovanj (Slika 3.3).

Slika 3.3: Primer uresničevanja psihološke pogodbe vodij



Največje razlike med pričakovanim in dobljenim so se pokazale pri kakovostnem in prostovoljnem nadurnem delu, najmanjše pa pri samostojnosti pri delu in lojalnosti delodajalca.

Razloge za to, zakaj vodje menijo, da zaposleni delajo manj kakovostno od pričakovanega, bi lahko iskali v zmanjšani motivaciji ali (ne)zmožnosti zaposlenih, da bi bili pri svojem delu

uspešni. Vodja mora ukrepati glede na to, kaj je vzrok slabše uspešnosti: ali pomanjkanje zmožnosti ali motivacije ali obojega. Pomanjkanje zmožnosti je lahko posledica neustreznega kadrovanja, zaposlitve novinca ali sprememb, ki povečajo kompleksnost ali zahtevnost dela. Ob ustrezni motivaciji lahko pomanjkanje zmožnosti rešimo z usposabljanjem. Pomanjkanje motivacije je lahko povezano s tem, ali zaposleni opravlja delo, ki si ga želi, kako se razume s sodelavci, ali ima občutek, da je primerno nagrajen, plačan za svoje delo ipd. (Svetlik in drugi 2009). Zato se je predvsem pri zaposlenih, ki imajo ustrezne zmožnosti, smiselno ukvarjati z vprašanji medosebnih odnosov in spodbud za delo. Tisti zaposleni, ki nimajo ne motivacije ne zmožnosti, so lahko v primeru neukrepanja izvor nezadovoljstva in upada motivacije pri drugih zaposlenih. Zato mora vodja ustrezno ukrepati, na primer premestiti zaposlenega na drugo delavno mesto ali celo prekiniti delovno razmerje. Ukrepe za dvig kakovosti pri delu lahko vodja načrtuje skupaj z zaposlenimi v sklopu letnih pogovorov.

Drugi možni razlog za to, da vodje menijo, da zaposleni delajo slabše, kot se od njih pričakuje, pa bi lahko iskali v že nekajkrat izpostavljeni naravi plačnega sistema, ki ga ima JAZMP. JAZMP nima gibljivega deleža plačila zaposlenih, zato zaposleni, ki opravljajo enaka dela, vendar z različno motivacijo in uspešnostjo, dobijo enako plačilo. Dolgoročno to vodi do padca motivacije in produktivnosti pri sposobnih, potencialnih kadrih, saj tisti zaposleni, ki niso motivirani za delo oziroma niso pripravljeni dosegati ciljev JAZMP, s svojim slabim delom in odnosom posredno vplivajo na padeč motivacije in zadovoljstva pri drugih. Zaposleni tako ne vidijo pravega razloga, da bi se trudili in delali bolj kakovostno. Še več, glede na pričakovanja vodij zaposleni niso pripravljeni prostovoljno delati zunaj svojega delovnega časa, kar kaže na to, da svoje delo doživljajo bolj kot sredstvo za preživetje in ne kot možnost za osebni in poklicni razvoj, kar sovpada tudi z našimi rezultati, saj so zaposleni priložnost za osebni razvoj razvrstili šele na osmo mesto po pomembnosti pri svojem delu (glej Tabelo 3.12).

Po drugi strani pa so vodje zadovoljni s samostojnostjo svojih zaposlenih pri delu in lojalnostjo do njih, saj so se v teh sestavinah zaposlitvenega odnosa pokazale najmanjše razlike med tem, kar pričakujejo, in tem, kar menijo, da dobijo. Razloge za to bi lahko iskali v tradicionalnem pogledu vodij na ljudi in njihovo delovanje, kot jo opisuje teorija X (McGregor

1960), v katerem prevladuje bolj avtokratki stil vodenja. Vodje verjamejo, da večina zaposlenih nima ambicij, ne želijo odgovornosti in bolj kot samostojnost potrebujejo stalno usmerjanje. Njihova motivacija je najbolj izrazita takrat, ko zaposleni zadovoljujejo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Če tako gledamo na zaposlene, potem je normalno pričakovati, da bodo vodje od svojih zaposlenih najmanj pričakovali prav samostojnost, istočasno pa bodo čutili, da so jim zaposleni lojalni.

Razmeroma majhne razlike med pričakovanim in dobljenim so se pokazale pri sledenju viziji, ciljem in politiki JAZMP ter pri poštenem in korektnem odnosu zaposlenih do dela in zaposlenih, kar nakazuje dejstvo, da zaposleni dobro poznajo poslanstvo, cilje in vizijo JAZMP ter se z njo strinjajo. V nadaljevanju navajamo nekaj odgovorov, ki so jih zaposleni zapisali pri vprašanju, kaj je po njihovem mnenju poslanstvo JAZMP (glej Prilogo D, 1. vprašanje):

»Kontrola nad zdravili in medicinskimi pripomočki v Sloveniji. Varovanje javnega zdravja.«

»Nadzor nad regulacijo zdravil v RS.«

»Nadzor nad zdravili in medicinskimi pripomočki, ki so na tržišču.«

»Poslanstvo JAZMP je varovanje javnega zdravja.«

»Skrb za javno zdravje.«

Hipoteza 2: Starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe vplivata na oblikovanje psihološke pogodbe posameznika.

Če izhajamo iz dejstva, da so pričakovanja odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih možnosti, od starosti, dosežene stopnje formalne izobrazbe ter od okolja, v katerem posameznik živi in dela, potem nas ne preseneti, da lahko enaka ponudba delodajalca za vsakega zaposlenega pomeni povsem drugačno dojemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe (Svetlik in drugi 2009). Nekatere raziskave so celo pokazale (Kotter 1973), da imajo mlajši in bolj izobraženi zaposleni višja in manj realna pričakovanja. S socializacijo in delovnimi izkušnjami pa naj bi ta pričakovanja postala bolj realna. To smo želeli preveriti tudi sami, in sicer tako, da smo posamezne odgovore o tem, kaj zaposleni

pričakujejo in kaj dejansko dobijo, primerjali z njihovo starostjo in stopnjo dosežene formalne izobrazbe. Rezultati so ločeno predstavljeni v nadaljevanju.

Vpliv starosti na oblikovanje psihološke pogodbe posameznika

Rezultati po pokazali, da starost vpliva na oblikovanje psihološke pogodbe, ampak le na nekatere njene sestavine. V nadaljevanju so predstavljene le tiste, pri katerih smo lahko potrdili statistično pomembnost (glej Prilogo C).

S **trajno in stabilno plačo** so najbolj zadovoljni najmlajši zaposleni (stari do 30 let), medtem ko zaposleni, stari med 41 in 50 let, menijo, da jim jo JAZMP ne zagotavlja v pričakovani meri. Razloge za takšno nezadovoljstvo zaposlenih v srednjih letih bi lahko iskali v zaposlenih samih, njihovem občutku, da so si v vseh teh letih pridobili vsa potrebna znanja in delovne izkušnje, v zameno pa pričakujejo stabilnejšo in trajno plačo. Drugi razlog pa bi lahko iskali v širšem socialnem okolju, in sicer v samem občutku varnosti zaposlitve. Zaposleni se spričo vse večje negotovosti delovnih mest vedno bolj zavedajo vrednosti stabilne in trajne plače.

Po drugi strani pa najmlajši zaposleni (stari do 30 let) od JAZMP pričakujejo veliko več možnosti za **dodatno izobraževanje** in **razvoj kariere**, kot so je deležni sedaj, kar je razumljivo, saj so zaposleni pri 30 letih na začetku svoje kariere, ko si znanje in veščine šele pridobivajo in se najverjetneje tudi zavedajo primanjkljaja, ki ga imajo na tem področju, si želijo napredovanja in osebnega ter kariernega razvoja. Najnižja pričakovanja po dodatnem izobraževanju in razvoju kariere pa so pokazali zaposleni, starejši od 51 let, kar je logično, saj starejši zaposleni raje opravljajo svoje delo v okviru rutine in varnosti in nimajo (več) potrebe po dokazovanju in napredovanju.

Najvišja pričakovanja v zvezi s **sodelovanjem pri pomembnih odločitvah** so se pokazala pri zaposlenih, starih med 31 in 40 let. Verjetno je, da se zaposleni v tej starosti počutijo kompetentne, dobro poznajo področje dela, ki ga opravljajo, zato si želijo več vplivanja pri pomembnih odločitvah. Najmanj pa si tega želijo najstarejši zaposleni (starejši od 51 let), ker

jim je očitno pomembnejše predvidljivo okolje, v katerem zgolj izvršujejo tisto, kar jim je naročeno. Verjetno se zaposleni zavedajo, da večji ko je vpliv, ki ga imajo pri pomembnih odločitvah, večja je odgovornost na delovnem mestu, kar pa marsikateremu zaposlenemu lahko predstavlja težavo. To so potrdile tudi raziskave, ki so jih opravili v Nemčiji (Cornelius v Stare in Seljak 2006, 112), da so zaposleni v upravi praviloma bolj usmerjeni k varnosti zaposlitve in kontinuiteti dela kot pa k tekmovalnosti, tveganju in mobilnosti.

Najmlajši zaposleni (stari do 30 let) menijo, da so za svoje **dobro opravljeno delo ustrezno pohvaljeni** in da jim JAZMP nudi ustrezno **dodatno pokojninsko zavarovanje**, medtem ko je ta občutek najšibkejši pri najstarejših zaposlenih (starih od 51 let naprej). Višja pričakovanja starejših zaposlenih si lahko razložimo z dejstvom, da se počasi pripravljajo na upokojitev, zato tudi več časa posvetijo razmišljanju o tem, koliko pokojnine bodo imeli. Za mlade zaposlene je takšno razmišljanje prerano, poleg tega niti ne pričakujejo od delodajalca, da bo za to poskrbel v veliki meri, še več, niti ne verjamejo, da jim delodajalec lahko to zagotovi.

Pri **pohvali za dobro opravljeno delo** pa bi lahko sklepali, da mladi zaposleni upravičeno občutijo, da so za svojo uspešnost večkrat pohvaljeni, ker so mogoče takšnih spodbud v praksi tudi dejansko bolj deležni kot starejši, kar bi bilo z vidika uvajanja mladega zaposlenega v delovno okolje tudi logično. Na začetku vodje na tak način svojim zaposlenim sporočajo, kaj je sprejemljivo, zaželeno vedenje in ga s pohvalami in spodbudami usmerjajo v »pravo smer«. Na tak način vplivajo tudi na oblikovanje pričakovanj in navad mladega zaposlenega. Starejši zaposleni bi si takšnih spodbud in usmeritev želeli več, kot so jih deležni sedaj in glede na to, da je pohvala zastoj in hkrati dokazano ugodno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Herzberg 1987; Kerr 1997), bi se je vodje lahko večkrat posluževali.

Iz povedanega bi lahko povzeli, da starost le delno vpliva na oblikovanje psihološke pogodbe, saj smo dokazali statistično pomemben vpliv le pri nekaterih njenih sestavinah. Rezultati so pokazali, da zaposlenim s starostjo več kot razvoj kariere in možnost dodatnega izobraževanja pomeni stabilna in trajna plača ter občutek sprejetosti, pomembnosti, saj želijo več moči pri odločanju o pomembnih stvareh. Nadvse pomembna jim je tudi ustrezna pohvala za dobro opravljeno delo in dodatno pokojninsko zavarovanje.

Vpliv dosežene stopnje formalne izobrazbe na oblikovanje psihološke pogodbe

Ali stopnja formalne izobrazbe zaposlenih vpliva na oblikovanje psihološke pogodbe, smo uspeli dokazati le pri štirih od petnajstih postavkah, in sicer pri možnosti napredovanja, razvoju kariere, fleksibilnem delu in priložnosti menjave dela (glej Prilogo Č).

Več možnosti **fleksibilnega dela, napredovanja in razvoja kariere na delovnem mestu** pričakujejo zaposleni, ki imajo doseženo 6. stopnjo izobrazbe, medtem ko so zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe (do 5. stopnjo) z dobljenim zadovoljni. Predpostavljam, da najnižje izobraženi zaposleni nimajo ambicij za napredovanje kakor tudi za razvoj kariere. Želijo si le varno okolje, v katerem bodo lahko opravljali svoje delo, brez večjih turbulenc. Obratno pa bi lahko trdili za zaposlene z doseženo 6. stopnjo izobrazbe. Ti so v JAZMP v manjšini in se lahko primerjajo z višje izobraženimi, ki prevladujejo, zato si želijo napredovati, rasti, se razvijati, in to v fleksibilnem delovnem okolju.

Zaposleni z doseženo 5. stopnjo izobrazbe so zadovoljni z **možnostjo menjave dela** v JAZMP, medtem ko bi si več teh možnosti želeli zaposleni z doseženo 6. stopnjo izobrazbe. Razloge za to bi lahko iskali v specifični naravi dela, ki ga opravlja JAZMP. Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe so zaposleni na manj specifičnih delovnih mestih, zato je njihova menjava dela lažje in hitreje izvedljiva. Zaposleni z doseženo 6. stopnjo pa si želijo pridobiti izkušnje na različnih področjih, česar jim po njihovem mnenju vodstvo ne zagotavlja v pričakovani meri.

V nadaljevanju smo predpostavljali tudi, da tisti zaposleni, ki imajo višjo plačo, od zaposlitvenega odnosa pričakujejo nekaj drugega kot zgolj dobro plačilo (na primer priložnost za osebni razvoj, več samostojnosti, dobre sodelavce, možnost napredovanja ipd.), vendar statistično pomembnih razlik, razen pri dejavniku visoka plača, nismo mogli potrditi (glej Prilogo F). Ugotovili smo, da tisti zaposleni, ki imajo srednje dobro plačo (med 1001 in 1500 EUR), od zaposlitvenega odnosa z delodajalcem v največji meri pričakujejo boljše plačilo za svoje delo, najmanj pa je to pomembno tistim, ki že imajo visoko plačo (med 1501 in 2000 eur). Pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da je bil zaposleni s tako visoko plačo en

sam, zato ne moremo zagotovo potrditi predpostavke, da zaposleni, ki imajo visoko plačo, pričakujejo od delodajalca druge sestavine zaposlitvenega odnosa.

Hipoteza 3: Kršitev psihološke pogodbe negativno vpliva na motivacijo zaposlenih za delo.

Predpostavljali smo, da občutek kršitve psihološke pogodbe vpliva negativno na motivacijo zaposlenih. Teorija namreč uči, da je psihološka pogodba nekakšna moralna zaveza med posameznikom in organizacijo, ki dejansko ni nikjer zapisana, vendar je veliko trdnejša kot sto zapisanih pogodb. Če jo ena ali druga stran prekršita, nastanejo resne posledice, ki se kažejo v upadu zaupanja v organizacijo, demotivaciji, nezadovoljstvu, povečani odsotnosti z dela, neproduktivnosti ipd. (Schein 1983). Rezultati so našo hipotezo potrdili, saj so pokazali, da so tiste sestavine zaposlitvenega odnosa, kjer so zaposleni menili, da je psihološka pogodba prekršena, na motivacijo vplivale negativno (glej Tabela 3.15).

Tabela 3.15: Analiza povezanosti kršenja psihološke pogodbe na motivacijo in odhod

Sestavine zaposlitvenega odnosa	Motivacija za delo		Odhod iz JAZMP	
	r	sig (r)	r	sig (r)
možnost napredovanja	-0,22*	0,1	0,17	0,23
visoka plača	0,03	0,84	0,14	0,3
plača odvisna od moje uspešnosti	-0,06	0,66	0,18	0,2
stabilna in trajna plača	-0,09	0,5	0,24	0,08
različne ugodnosti	-0,34**	0,01	0,38**	0,01
dodatna izobraževanja	-0,3**	0,03	0,26	0,06
zanimivo delo	-0,28**	0,04	0,41***	0
razvoj kariere	-0,25	0,07	0,16	0,25
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	-0,35**	0,01	0,09	0,5
pohvala za dobro opravljeno delo	-0,27*	0,05	0,34**	0,01
fleksibilno delo	-0,34**	0,01	0,22	0,11

enake možnosti za vse	-0,21	0,14	0,39***	0
dobri sodelavci	-0,16	0,26	0,24	0,09
dodatno pokojninsko zavarovanje	0,05	0,74	-0,07	0,62
priložnost menjave dela	-0,38**	0,01	0,29**	0,04
skupno	-0,37**	0,01	0,41***	0

Legenda:

- *** stopnja tveganja je manjša od 0,01
- ** stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05
- * stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10

Zaposleni v JAZMP pričakujejo veliko več možnosti napredovanja na delovnem mestu, kot se jim nudi sedaj, kar je razumljivo, saj je kot posledica varčevalnih ukrepov v javni upravi kakršnokoli napredovanje zaposlenih zamrznjeno. Podobno so se statistično pomembne razlike pokazale pri zagotavljanju različnih ugodnosti, dodatnih izobraževanjih, nudenju zanimivega dela, možnosti sodelovanja pri pomembnih odločitvah, pri pohvali za dobro opravljeno delo in nudenju fleksibilnega dela. Zaposleni menijo, da jim vodje v teh sestavinah zaposlitvenega odnosa nudijo manj, kot pričakujejo, kar negativno vpliva na njihovo motivacija za delo. Pri ostalih sestavinah zaposlitvenega odnosa statistično pomembnih razlik ni bilo mogoče potrditi.

Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, rekli bi lahko celo, da ima vsak zaposleni svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, interesi, želje, pričakovanja in vrednote. Ravno zato ne obstaja en pravi oziroma najboljši način motiviranja zaposlenih. Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem, njihovem delu in okolju, v katerem delajo. To pa pomeni, da mora svoje sodelavce zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno. Le tako bo lahko prispeval k ustvarjanju notranje motivacije zaposlenih, na katero po naših rezultatih vplivajo naslednji dejavniki:

1. možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja,
2. različne ugodnosti in fleksibilno delo,
3. zanimivo delo in priložnost menjave dela,
4. sodelovanje pri pomembnih odločitvah in
5. pohvala za dobro opravljeno delo.

Omenjeni dejavniki imajo ključno vlogo pri oblikovanju takšnih psiholoških stanj zaposlenih, ki vodijo k oblikovanju notranje motivacije, kakor tudi obratno: vodijo v padec motivacije v primeru, ko zaposleni menijo, da jim jih delodajalec ne zagotavlja v zadostni meri.

Med vsemi sestavinami zaposlitvenega odnosa je najbolj zanimiva postavka pohvala za dobro opravljeno delo. Zaposleni so jo ocenili kot najmanj pomembno za svoje delo, po drugi strani pa njeno pomanjkanje vodi v padec njihove motivacije za delo, še več, celo v namero po odhodu iz JAZMP. Zaposleni namreč menijo, da za svoja prizadevanja pri delu in za delovne dosežke ne dobijo ustreznih priznanj, iz česar bi lahko sklepali, da so vodje usmerjeni predvsem k delovnim nalogam in ne k ljudem. Vodje ne spremljajo dovolj niti poteka niti rezultatov dela zaposlenih in raje ostanejo pri neosebni tehnični nadzoru. Lahko bi celo rekli, da so vodje tisti skupni imenovalec dejstva, da delo zaposlenih v JAZMP ni zadosti cenjeno. Pohvala za dobro opravljeno delo se je med zaposlenimi pokazala kot nujno potreben, ne pa tudi zadostni dejavnik za motiviranje in ohranjanje zaposlenih v JAZMP.

Hipoteza 4: Kršitev psihološke pogodbe pozitivno vpliva na namero po odhodu iz podjetja.

Glede na to, da občutek kršitve psihološke pogodbe negativno vpliva na motivacijo zaposlenih za delo, smo predpostavljali tudi, da v istem primeru pozitivno vpliva na namero po odhodu. Rezultati so naše domneve potrdili, saj tiste sestavine zaposlitvenega odnosa, ki so imele statistično pomemben vpliv na padec motivacije zaposlenih, istočasno pozitivno vplivajo tudi na namero po prekinitvi delovnega razmerja.

Močna povezanost med kršenjem psihološke pogodbe in željo po odhodu iz JAZMP se je pokazala pri zagotavljanju zanimivega dela, enakih možnosti za vse zaposlene, pri nudenju različnih ugodnosti, pohvali za dobro opravljeno delo in priložnosti menjave dela. Zaposleni namreč menijo, da vodje ne zagotavljajo v zadostni meri zgoraj omenjenih sestavin zaposlitvenega odnosa, zato so pripravljene zaposlitev iskati drugje (glej Tabelo 3.15).

Vpliv občutka kršitve psihološke pogodbe na željo po odhodu iz JAZMP se je najbolj izrazito pokazala pri dejavniku enake možnosti za vse, pri katerem pa nismo dokazali statistično pomembnega vpliva na padec motivacije za delo. Z drugimi besedami, zaposleni imajo občutek, da vodje ne obravnavajo vseh zaposlenih na enak način, dajejo nekaterim prednost ter večje možnosti kot drugim, kar zaposlene prizadene v tako veliki meri, da so pripravljene zamenjati delodajalca. To je razvidno tudi iz sporočil zaposlenih, ki so jih vodjem zapisali v vprašalniku (glej Prilogo D, 3. vprašanje):

»Enaka obravnava vseh zaposlenih (omogočiti nagrajevanje uspešnih, omogočiti napredovanja v višji plačni razred)«

»Seveda; naj obravnavajo delavce enakovredno, glede na način dela in trud, ki ga posameznik vlaga; naj bo za to primerno nagrajen in ima pogodbo za nedoločen čas!«

»Želimo si bolj pošten in enoten odnos do vseh zaposlenih, ne pa ustvarjanje nepoštenih razlik in razdvajanje sodelavcev.«

Razloge, zaradi katerih so zaposleni pripravljene zapustiti JAZMP, lahko torej strnemo v naslednje tri točke:

1. če zaposleni menijo, da je delo nezanimivo in da nimajo enakih možnosti v primerjavi z ostalimi zaposlenimi,
2. če zaposleni menijo, da jim JAZMP ne nudi različnih ugodnosti in ne omogoči priložnosti za menjavo dela ter
3. če zaposleni menijo, da niso pohvaljeni za dobro opravljeno delo.

Vsi omenjeni razlogi sodijo v tako imenovane »mehke« sestavine zaposlitvenega odnosa, na katere imajo največji vpliv ravno vodje. Iz omenjenega razloga je bolj kot kadarkoli doslej pomembna sposobnost vodenja. Uspešen vodja mora znati uporabljati različne sloge vodenja, da lahko v danem položaju ustvari najboljše razmere za uspešnost. Vodje morajo vseskozi delovati v smeri povezovanja vizije in ciljev JAZMP s cilji posameznega zaposlenega, njuna medsebojna povezanost pa se mora kazati v tako oblikovani psihološki pogodbi, ki prispeva k uspešnosti vsakega zaposlenega in JAZMP kot organizacije. V ta namen bi vodje morali pogosteje komunicirati tako med seboj kot s podrejenimi, da bi poenotili stališča o

tem, katere so, na primer, najpomembnejše kompetence v JAZMP, katere so zahteve in pričakovanja strank, kakšna je prioriteta reševanja težav, kako razreševati težave in kdo jih bo reševal, kakšna so pričakovana vedenja zaposlenih itn.

Glede na opisane rezultate bi lahko povzeli, da vodje prepogosto razmišljajo le o (ne)zmožnostih, ki jih ponuja togi plačni sistem JAZMP, ne pa tudi o različnih nagradah, pohvalah oziroma spodbudah, ki jih lahko z malo ustvarjalnosti samostojno in »brezplačno« uporabljajo pri motiviranju in povečevanju lojalnosti svojih zaposlenih.

4 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Različne bolj ali manj strukturirane teorije motivacije natančno opisujejo principe motivacije in vrste motivatorjev, a je v najbolj splošnem smislu v ozadju motivacije vedno en in isti princip – princip menjave. Nekdo nekaj da, da nekaj dobi v zameno – pa naj bo to energija, ki jo vloži v delo, da dobi večjo nagrado, trud, ki ga vloži v strokovni razvoj, da si pridobi večjo neodvisnost, kreativnost, ki jo vloži v ustvarjanje, da za to dobi priznanje, ipd. Dinamika izmenjave je v organizacijskem okolju lahko zelo preprosta, a seveda le, če obe strani poskrbita, da dajeta tisto, za kar sta se dogovorili, oziroma tisto, kar je od obeh strani realno pričakovano. Pa vendar se zadeve najbolj zapletejo ravno tu.

Povsem normalno je namreč pričakovati, da bodo pričakovanja zaposlenih nekoliko višja od zmožnosti delodajalca, da jih zadovolji. Vendar razlike ne bi smele biti prevelike, če želimo obdržati visoko motivirane in zadovoljne zaposlene. Na žalost v JAZMP najdemo prav tako podobo. Rezultati so pokazali, da so pričakovanja zaposlenih precej višja, kot jih zmore uresničiti delodajalec, še posebej pri plačilu glede na uspešnost, enakih možnostih za vse, možnosti napredovanja in visoki plači. Dejstvo je, da ima denar za ljudi različen pomen. Glede na to, da so zaposleni visoko plačo razvrstili na prvo mesto po pomembnosti, bi lahko rekli, da ima največji pomen prav za tiste, ki ga nimajo veliko, zato ga kot motivacijski dejavnik ne moremo izključiti. Povišanje plače je hkrati tudi neke vrste priznanje za dobro delo in kot tako spada med spodbujevalce tudi po Herzbergu (Svetlik in drugi 2009).

Ko dobimo takšno sliko o uresničevanju psiholoških pogodb, se nam takoj zastavi vprašanje, kaj lahko stori JAZMP. Še toliko bolj je to vprašanje na mestu, če vemo, da občutek kršenja psihološke pogodbe zaposlenih negativno vpliva na motivacijo zaposlenih ter pozitivno na namero po odhodu. Ker predpostavljamo, da so pričakovanja zaposlenih, lahko bi celo rekli vseh ljudi, naravnana tako, da bolj ko so izpolnjena, bolj se oblikujejo nova, višja pričakovanja, ne vidimo rešitve v tem, da JAZMP skuša na vsak način zaposlenim dati vse, kar ti pričakujejo. Precej bolj smiselno je, da skuša pričakovanja znižati. Toda kako? Na pričakovanja lahko vplivamo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem, pa tudi z

uvajanem relacijskih in ne transakcijskih odnosov, o katerih smo že govorili v teoretičnem delu naloge. Podjetja morajo vseskozi stremeti k temu, da ustvarjajo takšno okolje, v katerem bodo pričakovanja obeh strani kar se da usklajena. Za to pa so v prvi vrsti odgovorni vodilni na različnih ravneh v podjetju, šele nato zaposleni. Zato bomo najprej pogledali vlogo višjega vodstva JAZMP, nato pa vodenje na nižjih ravneh. V nadaljevanju bomo predstavili različne dejavnosti, s katerimi lahko vodje vplivajo na oblikovanje realnejših pričakovanj zaposlenih ter s tem na motivacijo in zvestobo zaposlenih. Za začetek pa si oglejmo nekatere predloge zaposlenih, ki naj bi (po njihovem mnenju) predstavljali ključni pogoj za uspešnost JAZMP v prihodnosti (glej Prilogo D, 2. vprašanje):

»Držati se načel poslanstva in strategije ter ob tem upoštevati tudi posameznikov razvoj in kariero.«

»Trdno zagovarjati pomembnost varovanja javnega zdravja in s tem tudi JAZMP, večje povezovanje in sodelovanje med vodstvom in sektorji ter med sektorji samimi. Večji posluh za upravljanje s človeškimi viri, ker so le ti pogoj za uspešnost naše institucije.«

»delegiranje nalog naj bo na principu sodelovanja, dobra delovna klima, pošteno in učinkovito razvrščanje ljudi na delovna mesta upoštevajoč njihovo znanje.«

»Enakovredno obravnavanje farmacevtskih podjetij, korekten odnos do zaposlenih, nudenje pogodbe za nedoločen čas, motivacija.«

»Fleksibilnost, nagrajevanje zaposlenih glede na dosežke, ker sposoben kader odhaja iz JAZMP.«

»Vpeljava variabilnega plačnega reda in redne pogodbe so ključ do zadovoljstva zaposlenih in posledično uspešne organizacije.«

»lojalnost/pripadnost zaposlenih, izobraževanje zaposlenih, avtonomnost/samostojnost pri odločanju.«

»neodvisnost/samostojnost od dnevne politike, uspešno in strokovno usposobljeno vodstvo, stalno usposabljanje kadrov, spremljanje razvoja podobnih agencij v tujini...«

»Odcepitev od javne uprave.«

4.1 PRENOS VIZIJE, VREDNOT IN POSLOVNIH CILJEV DO VSEH ZAPOSLENIH

Kljub temu, da so posamezni odgovori zaposlenih nakazali dobro poznavanje vizije in poslanstva JAZMP (glej Prilogo D, 1. vprašanje), to še vedno ni dovolj za poznavanje poslovnih ciljev oziroma, kar je še pomembnejše, za poistovetenje z njimi. Še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdahnejo življenje edini, ki predstavljajo aktivno premoženje organizacij - zaposleni. Motivirani in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo.

Dejstvo je, da so temelj vsake uspešnosti v organizaciji jasno zastavljeni vizija, vrednote in poslovni cilji. Ti pa sami po sebi nimajo nobene vrednosti, če agenciji ne uspe vzpostaviti njihovega prenosa in uglasitve z vsemi zaposlenimi. Cilji agencije se morajo medsebojno dopolnjevati s cilji zaposlenih in v odnosu z zunanjim okoljem oplajati, kajti organizacija, ki svojim zaposlenim omogoča uresničevati svoje osebne cilje, po navadi lažje pridobiva svoje člane za uresničevanje svojih ciljev in je zato tudi uspešnejša. Tako morajo zaposleni dobro poznati poslovne cilje, načine poslovanja in finančno stanje organizacije, česar pa rezultati naše raziskave niso potrdili. Zaposleni namreč menijo, da so slabo seznanjeni z načinom poslovanja v JAZMP ($\bar{x} = 3,69$), še manj pa vedo, kakšno je finančno stanje agencije ($\bar{x} = 2,96$) (glej Prilogo G).

Osnovna celica uspešnosti vsake organizacije je posamezni zaposleni, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Zato mora JAZMP razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti oziroma rezultatov. Najprej mora zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov. Vendar morajo tudi ti s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev, če želimo, da jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničitev. Že Locke in Latham (2002) sta dejala, da je vedenje zaposlenih odraz zavedanja ciljev in njihovih namer, da cilje dosežejo. V tem smislu je potem pomembno, kako zaposleni dojemajo verjetnost, da bodo cilje dosegli, oziroma kako njihovo vedenje vodi k doseganju ciljev ter kako pomembni so cilji zanje oziroma kako skladni so z

njihovimi interesi. Da bi cilji delovali motivacijsko, mora biti njihovo oblikovanje proces, ki temelji na dogovoru med vodjo in vsakim zaposlenim posebej.

Za prenos poslovnih ciljev na nižje ravni vodjem predlagamo ciljno vodenje (Dessler v Svetlik in drugi 2009, 360). Pri ciljnem vodenju ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Izpostavili bi tri dejavnike, ki so za ciljno vodenje odločilni:

- a) postavljanje ciljev, pri katerih aktivno sodelujejo tudi zaposleni sami;
- b) informacija o doseganju ciljev in
- c) participacija.

Taka oblika vodenja naj bi imela veliko pozitivnih učinkov na organizacijo, saj povečuje pripadnost zaposlenih in izboljšuje motivacijo. Hkrati usmerja delovanje zaposlenega k organizacijskim ciljem, saj cilji zaposlenega izhajajo iz organizacijskih ciljev. Pogostejši sestanki med zaposlenimi in vodji omogočajo zgodnejše odkrivanje in odpravljanje napak. S tem ko vodja vključuje svoje zaposlene v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, jim oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev (Svetlik in drugi 2009). Predpogoj, da bodo cilji doseženi, je, da so oblikovani tako, da so vsem zaposlenim razumljivi. Če želimo, da bodo delovali motivacijsko, pa morajo biti še prilagojeni zmožnostim skupine oziroma posameznika. Biti morajo dovolj zahtevni in predstavljati pravi izziv, da se zaposleni čim bolj potrudijo za njihovo doseganje. Vodja mora zagotoviti, da so cilji dovolj visoki in da prispevajo k povečanju uspešnosti podjetja, zaposleni pa, da so dosegljivi in delujejo kot spodbuda za boljše delo skupine ali posameznika. Pri zastavljanju ciljev je zelo pomembno, da vključujemo predvsem tiste dejavnike, na katere lahko zaposleni vplivajo, kajti večji ko je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje delujejo kot usmerjevalci njihovega vedenja (Zupan 2001). Če povzamemo: pri ciljnem vodenju gre za neprestano iskanje načinov, kako bi lahko vodja in podrejeni še bolj izboljšala svojo uspešnost in s tem še več prispevala k uspešnosti podjetja. Pri tem je pomembno, da vodja pri vseh sodelavcih doseže jasno razumevanje o tem, kaj želijo doseči

kot posamezniki in kot tim ter kako bodo to dosegli. Tu imam v mislih predvsem postavljanje standardov in ciljev, pojasnjevanje želenega vedenja in usklajevanje pričakovanj.

Vključevanje vseh zaposlenih že v fazi oblikovanja ciljev je izrednega pomena predvsem zato, da so cilji med ravnmi usklajeni, da vsak razume, kako lahko prispeva k doseganju ne le lastnih, temveč tudi skupnih ciljev. Če želimo, da bodo imeli zaposleni realna pričakovanja do delodajalca, je bistveno, da izboljšamo tako imenovano poslovno pismenost zaposlenih (Svetlik in drugi 2009), kar pomeni, da zaposleni razumejo, kako JAZMP ustvarja prihodek, kakšno vedenje je pričakovano in kako le-to vpliva na uspešnost JAZMP. Pri vsem tem ima ključno vlogo komuniciranje, ki predstavlja glavno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev do vsakega zaposlenega. Ko vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovanja okolja, bolje dojemajo poslovno stvarnost, skladnejša so njihova pričakovanja do delodajalca in, ne nazadnje, bolje se zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo k dolgoročnosti uspeha (Zupan 2001). To pa vpliva na oblikovanje takšne psihološke pogodbe, v kateri sta zadovoljni obe strani, zaposleni in vodje.

V JAZMP vsak zaposleni že aktivno sodeluje pri oblikovanju svojih delovnih ciljev, ki jih na letnem pogovoru skupaj s svojim neposredno nadrejenim tudi ovrednoti in časovno opredeli. Letni pogovori so hkrati odlična priložnost za izmenjavo mnenj, pričakovanj in rešitev morebitnih težav. Letna ocena vpliva na možnosti napredovanja (kar je trenutno zaradi gospodarske situacije ustavljeno) ter na število dni letnega dopusta zaposlenega, kar po našem mnenju otežuje objektivno ocenjevanje vodij, da ne omenjamo »prisilne« distribucije letnih ocen, na podlagi katerih agencija po našem mnenju predvsem nadzira stroške dela. Da bi se izognili taki podobi, predlagamo metodo ocenjevanja 360°, ki je sestavljena iz samoocene, ocene nadrejenih, podrejenih, kolegov, strank ali poslovnih partnerjev. Na ta način dobimo širšo predstavo o sami uspešnosti, delovnih navadah, učinkovitosti in odnosih med zaposlenimi.

4.2 VODENJE, USMERJENO K LJUDEM

Poleg usmerjenosti k ciljem, ki je pomembna zato, da vemo, v katero smer bomo delovali, mora JAZMP bistveno več časa zagotoviti usmerjenosti vodenja k zaposlenim. Uresničevanje zastavljenih ciljev je najbolj odvisno prav od zaposlenih, ki s svojim znanjem, ustvarjalnostjo, izkušnjami in zavzetostjo pretvorijo cilje v rezultate. Zato mora biti vodenje usmerjeno k temu, da pri zaposlenih oblikuje notranjo motivacijo, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. V tem se notranja motivacija, ko nekaj naredimo zato, ker tudi nekaj pričakujemo v zameno za svoja prizadevanja, razlikuje od zunanje. Takšna zunanja motivacija je šibkejša in kratkoročnejša ter lahko hitro zamre, če obljubljenega ne izpolnimo tako, kot je zaposleni pričakoval.

Če želimo, da bo vodenje obrodilo sadove, moramo najprej poskrbeti za dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi. Ves trud vodstva bo učinkovit le takrat, ko bo med ljudmi prevladovalo zaupanje in medsebojno spoštovanje. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni od svojih nadrejenih sicer pričakujejo enakovrednejšo obravnavo, vpeljavo nagrajevanja uspešnosti ter upoštevanje njihovih predlogov, na splošno pa menijo, da svojim nadrejenim lahko zaupajo ($\bar{x} = 4,70$), da se z njimi dobro razumejo ($\bar{x} = 5,76$) in da vedo, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje ($\bar{x} = 5,49$) (glej Prilogo G).

Danes je ključni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije znanje. In zaposleni imajo vselej več znanja, kot ga v organizaciji izrabijo, bodisi da določenega znanja organizacija ne zna prepoznati ali pa ga posamezniki ne želijo deliti z drugimi. Ponavadi gre za znanje, pridobljeno po neformalnih poteh in ni nikjer zapisano, le v glavi zaposlenih. Izraba tako imenovanega prikritnega, implicitnega ali tihega znanja je postala nov izziv učeče se organizacije, ki želi vedeti, kakšno znanje imajo v organizaciji in kdo od zaposlenih ga ima. Organizacija mora v ta namen ustvariti spodbudno okolje, v katerem bodo zaposleni pripravljeni in ponosni na svoje tiho znanje in ga bodo tudi pripravljeni deliti z drugimi. Za to pa imajo največ možnosti ravno vodje s spretnim vodenjem svojih zaposlenih.

Še bolj, kot mora JAZMP zagotoviti svojim zaposlenim izvor znanja, mora zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Zato predlagamo redne tedenske in mesečne delovne sestanke za učinkovito izmenjavo informacij, skupno načrtovanje dela in reševanje problemov. Sodobna informacijska tehnologija je v marsičem preoblikovala podobo komuniciranja v podjetjih. Sporočanje informacij in komuniciranje prek notranjih spletnih strani in elektronske pošte postaja čedalje bolj uveljavljen način v vseh podjetjih. Ker narava dela v JAZMP zahteva računalniško pismenost vseh zaposlenih, predlagamo oblikovanje posebnega portala za zaposlene, kjer bodo na voljo vse potrebne informacije za delo, tekoče kadrovske informacije in informacije o agenciji. JAZMP bi lahko razmislila tudi o izdaji časopisa v elektronski obliki, v katerem bi zaposlene informirali o tekočih stvareh v zvezi z organizacijo. Na svojih notranjih spletnih straneh ima JAZMP že elektronsko razpravljalnico, ki omogoča anonimno ali neanonimno sporočanje mnenj, predlogov, kritik in pohval. Eno od orodij notranjega komuniciranja so lahko tudi priročniki za zaposlene, ki so lahko v tiskani ali elektronski obliki, v katerih morajo biti zbrane vse informacije, ki jih mora vedeti vsak zaposleni v JAZMP (o agenciji, kadrovske dejavnosti, sodelovanju zaposlenih pri upravljanju in sindikatih, komuniciranju in informacijskem sistemu) ter mnogi koristni napotki, kako naj ravna v določenem položaju. Ne glede na to, kdo je pobudnik in katere oblike komuniciranja se uporabljajo, je skupna značilnost uspešnih podjetij zagotovo v tem, da je komuniciranja veliko in da je težišče na njihovi dvosmernosti (Zupan 2001).

Ključno vlogo pri vseh zgornjih predlogih ima vodja, ki je popolnoma odgovoren za to, da svojim zaposlenim omogoča doseganje pričakovanih rezultatov. Pri tem pa ne smemo mimo tega, kakšne možnosti sploh imajo vodje dejansko v praksi. Te možnosti so namreč v veliki meri določene z različnimi vplivnimi dejavniki, kot so, na primer, pomanjkanje konkurence, vpliv politike, normativna določenost poslovanja in zahteve strank. Za vodje v JAZMP je značilno, da morajo delovati v smeri doseganja ciljev, usmerjenih k državljanom, ti pa so uravnoteženi s političnimi cilji. Omenjeno problematiko lahko razberemo tudi iz posameznih odgovorov vodij, ko so odgovarjali na vprašanje, kaj je po njihovem mnenju ključni pogoj za uspešnost JAZMP v prihodnosti (glej Prilogo E, 2. vprašanje):

»zavzemanje vodstva in zaposlenih za neodvisnost inštitucije«

»materialni pogoji za delovanje – lastni nadzor nad vplivom prihodkov za opravljanje regulatorne storitve«

»popolna strokovnost brez političnih vplivov, enakovrednost vseh področij...«

»resursi (kadrovski in finančni)«

»samostojna agencija, neodvisnost pri zaposlovanju kadra, brez političnih vplivov«

Kljub vsemu pa morajo vodje zagotavljati vsa potrebna sredstva in ustrezne razmere za delo, kamor ne sodijo le oprema, delovne razmere, temveč predvsem znanje, informacije, dobri sodelavci in podobno. Skrbijo za načrtovanje dela, vodenje, spremljanje uspešnosti in nagrajevanje. Pri načrtovanju morajo oblikovati standarde uspešnosti, pojasniti pričakovanja in skupaj z zaposlenimi postaviti cilje. Posebno pozornost morajo nameniti načrtovanju usposabljanja in razvoju svojih podrejenih. Poleg usmerjanja, razporejanja in usklajevanja dela sodijo med naloge vodje tudi motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč zaposlenim ter reševanje konfliktov (Zupan 2001). Spremljanje uspešnosti je del nadzorne vloge, ko morajo vodje sproti ugotavljati delovne dosežke in ukrepati pri odstopanjih, na koncu obdobja pa pripraviti zbirno oceno uspešnosti in razvojnega potenciala zaposlenega.

Če želimo, da bi vodje delovali skladno z navedenim, morajo biti ustrezno strokovno usposobljeni za vodenje ljudi in ne biti zgolj strokovnjaki na delovnem področju, ki ga vodijo. V JAZMP pa so vodje v večini primerih osebe, ki so se tako ali drugače izkazale na svojem delovnem področju. Nihče pa ni preveril njihovih kompetenc za vodenje ljudi, kar pripelje do tega, da iz dobrih strokovnjakov, predvsem zaradi želje po napredovanju na višja delovna mesta, naredimo slabe menedžerje. Višjemu vodstvu JAZMP zato predlagamo, da vodjem še pred njihovim imenovanjem preveri kompetence z že znanimi vprašalniki, že nastavljene vodje pa permanentno usposablja za to vlogo v obliki dodatnih usposabljanj, predavanj in delavnic.

4.3 OBSEŽNO KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI

Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo. Povečajo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih (Clampitt 1991). Tako lahko rečemo, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Kadar vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate, bolje razumejo poslovno stvarnost in se zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu. Čeprav ima JAZMP svojo vizijo, cilje in poslanstvo objavljene v pisni obliki, bi morala zagotoviti učinkovito dvosmerno komuniciranje. Le tako se lahko prepriča, ali so zaposleni informacijo pravilno razumeli, in zmanjša možnost njenega popačenja. V ta namen je vodstvo JAZMP za vse zaposlene sklicalo že tri tako imenovane zборе delavcev, kjer so bili predstavljeni cilji JAZMP v prihodnosti, njeno poslanstvo in vizija v evropskem prostoru, rezultati in predlogi izboljšav ankete o zadovoljstvu zaposlenih ter tekoča problematika agencije. Vodstvu JAZMP predlagamo, da bi zbor vseh zaposlenih potekal vsaj dvakrat letno, na njem pa naj vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje ter poudari vrednote JAZMP.

Pri neposrednem komuniciranju morajo veliko vlogo odigrati tudi vodje na nižjih ravneh, na primer z rednimi obhodi po organizacijskih enotah in s politiko odprtih vrat. Na ta način se zagotavlja tudi učinkovit prenos informacij od vodstva do nižjih ravni v podjetju. V JAZMP se višje vodstvo tedensko dobiva na kolegijih, zapisniki le-teh pa so v večini dostopni vsem zaposlenim. Takšni delovni sestanki prispevajo tudi k boljšemu opredeljevanju problemov in njihovemu hitrejšemu reševanju.

4.4 OBSEŽNO USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

JAZMP kot delodajalec mora znati pridobiti čim boljše kadre, še toliko bolj pa je pomembno, da jih zna obdržati. To še posebej velja takrat, ko se veliko vlaga v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Če ti odidejo hitro, se donosnost vlaganj zmanjša. Ko na primer podjetje zaposlenim ponuja veliko možnosti za usposabljanje, jim s tem nehote

dviguje njihova pričakovanja. Zaradi novih znanj in posledično večjih zmožnosti se pri zaposlenih spremeni psihološka pogodba, saj od delodajalca pričakujejo boljše delo, nove delovne izzive, višjo plačo in podobno. Če pričakovanega ne dobijo, se lahko dokaj hitro pojavi nezadovoljstvo, upad motivacije za delo, celo želja po zamenjavi delodajalca. Zato je pomembno, da JAZMP povečevanje zmožnosti vedno uskladi s priložnostmi, da zaposleni te nove zmožnosti lahko čim boljše uporabijo pri delu. Toda kako? Prvi način je, da JAZMP nudi možnosti za doseganje uspešnosti zaposlenega tudi v prihodnje, da omogoči nadaljnji razvoj ljudi in si prizadeva za čim večjo kakovost življenja in dela svojih zaposlenih, pri čemer spoštuje vsakega posameznika kot individuuma s specifičnimi potrebami, željami, interesi in vrednotami. Rezultati so pokazali, da zaposleni menijo, da lahko svoje znanje izkoristijo pri delu ($\bar{x} = 4,40$), vendar bi si želeli več možnosti za izobraževanje ($\bar{x} = 3,89$) in karierni razvoj ($\bar{x} = 3,15$) ter s tem večjo uporabo znanja in sposobnosti pri svojem delu ($\bar{x} = 3,71$). To ne preseneča glede na dejstvo, da zaposleni zelo cenijo lasten razvoj, rast in napredek ($\bar{x} = 6,40$) ter možnosti za izobraževanje in osebni razvoj ($\bar{x} = 6,07$) (glej Prilogo G).

4.5 SPOŠTOVANJE VSAKEGA ZAPOSLENEGA

Med razlogi, zakaj zaposleni zapustijo delodajalca, je pogosto na prvem mestu občutek nepomembnosti oziroma neenake obravnave vseh zaposlenih, kar je potrdila tudi naša raziskava. Močna povezanost med kršenjem psihološke pogodbe in željo po odhodu z JAZMP se je pokazala ravno pri zagotavljanju enakih možnosti za vse zaposlene in pohvali za dobro opravljeno delo. Zato je nujno, da v JAZMP zgradijo kulturo zaupanja in spoštovanja vsakega zaposlenega.

Na podlagi sporočil, ki so jih v vprašalniku zapisali zaposleni vodjem, bi lahko povzeli, da zaposleni nimajo občutka, da bi vodstvo zagotavljalo tako delovno ozračje, ki:

1. spoštuje pomembnost in delo vsakega posameznika;
2. spodbuja samoiniciativnost tako, da hkrati zagotavlja usmerjanje in omogoča ustvarjalno svobodo. Tveganje in inovativnost sta potrebna za rast. Oboje

mora biti spodbujeno v ozračju osebne integritete in medsebojnega spoštovanja;

3. izziva posameznikove zmožnosti tako, da jih ustrezno razporeja, jih uvaja na delovno mesto in jih nadalje razvija. Odgovornost za razvoj si morajo deliti vsi: posameznik, neposredni vodja, menedžerji in podjetje;
4. vsem omogoča enake možnosti za razvoj in pravično nagrajevanje za uspešno delo. Uspešnost se mora presojati objektivno, glede na cilje in merila, povezana z delom, ter mora biti nagrajena z ustreznimi priznanji v okviru plačnega sistema.

Podobno so pokazali tudi rezultati srednjih vrednosti iz 1. vprašanja za zaposlene. Zaposlenim je izjemno pomembno, da jih na delovnem mestu cenijo ($\bar{x} = 5,53$), zato od vodij pričakujejo, da bi bolj spoštovali njihove delovne dosežke ($\bar{x} = 3,87$), jih pogosteje pohvalili in nagradili za dobro opravljeno delo ($\bar{x} = 3,52$) in imeli več posluha za njihove potrebe in interese ($\bar{x} = 3,55$) (glej Prilogo G). Zato na tem mestu vodstvu predstavljamo nekatere preproste načine, kako lahko prispevajo k ustvarjanju občutka pomembnosti pri vseh zaposlenih. V tem smislu je zelo pomembno neposredno komuniciranje, ki ga dosežejo z obhodi in s politiko odprtih vrat, kar smo že omenili pri obsežnem komuniciranju. Poleg tega občutek pomembnosti zaposlenim dajejo obiski vodstva ob praznikih, rojstnih dnevih, voščilnice oziroma čestitke za osebne praznike in podobno, opremljene z direktorjevim podpisom.

4.6 OBLIKOVANJE PRIČAKOVANJ PRED NASTOPOM DELOVNEGA RAZMERJA

Vsi, ki na novo vstopajo v določeno organizacijo, ne glede na izkušnje s seboj prinesejo določeno znanje, prepričanja, vrednote in lastne kulturne norme, za katere ni nujno, da se skladajo s kulturo organizacije. Pogost vzrok za frustracije in negativna stališča lahko najdemo v neskladju med posameznikovimi pričakovanji in realnimi možnostmi v organizaciji. V raziskavah o realnih pogledih na delo (Realistic Job Previews v Brečko 2006, 205) so ugotovili močno korelacijo med zadovoljitvijo pričakovanj in stališči do dela (Wanous

1985; Wanous in Colella 1989). Ta raziskava je jasno pokazala, da je razvoj realnih in primernih pričakovanj ena izmed temeljnih nalog uspešnega razvoja na novo zaposlenih. Zato JAZMP predlagamo, da skuša vplivati na oblikovanje psihološke pogodbe že zelo zgodaj, še pred sklenitvijo delovnega razmerja z novozaposlenim.

Že pred iskanjem kandidatov mora JAZMP določiti, kaj bo novi sodelavec delal in kakšno znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti bo za to potreboval. Uspešna podjetja se namreč zavedajo, da enostavno zaposlovanje »najpametnejših« ni vedno najučinkovitejše (Zupan 2001). V zadnjem času je bolj pomembno to, kako skladne so vrednote posameznika z vrednotami podjetja, saj se tako novi sodelavec precej lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen. Kasneje, z nastopom delovnega razmerja, pa na oblikovanje realnejših pričakovanj novozaposlenega vplivamo z uporabo mentorstva. Dosedanje izkušnje v JAZMP so pokazale, da so novozaposleni preveč prepuščeni sami sebi in da jim primanjkuje strukturiranega uvajanja v delovno okolje. Zato mentorstvo predlagamo vsem pripravnikom in novozaposlenim brez delovnih izkušenj kakor tudi vsem, ki delovno mesto le menjajo in se tako prvič srečajo z novim delovnim področjem. Večje ko je podjetje, bolj potreben je mentor v prvih mesecih dela. V dialogu z mentorjem se osvetlijo pričakovanja novozaposlenega in delodajalca, razumevanje kulture, hitrejše iskanje informacij ter spoznavanje sodelavcev in razmer, ki jih potrebuje posameznik, da bi čim bolj izrazil svoj potencial, spretnosti in sposobnosti. In ne nazadnje, vzpostavlja se medsebojno zaupanje. Pri tem je pomembno z novozaposlenim govoriti o pozitivnih in negativnih vidikih službe. Potrebne so povratne informacije vodij o uspešnosti delavcev, dobro je upoštevati interese zaposlenih in se posvetovati z njimi. Vzajemno zaupanje se gradi s formalno in neformalno komunikacijo. Pomagati je potrebno zaposlenim, da najdejo pravo razmerje med delom in prostim časom. JAZMP naj ne obljublja varnosti, temveč ohranjanje zaposljivosti, ki se dosega s stalnim usposabljanjem, osebnim in strokovnim razvojem.

Kljub vsemu pa podjetjem pri vzpostavitvi in oblikovanju psihološke pogodbe z novo zaposlenim pretijo nekatere nevarnosti, ki jih lahko delodajalec uspešno zmanjša z odkritim komuniciranjem o svojih pričakovanjih do posameznika, ciljih in vrednotah podjetja (Brečko

2006):

- nerealne ali pomanjkljive informacije o posamezniku: podjetje želi pritegniti najboljše posameznike in kandidati za službo želijo najti najboljšega delodajalca. V tej tekmi sta obe strani nagnjeni k pretiravanju v smislu povečevanja svojih pozitivnih lastnosti in minimiziranja negativnih, ki prav tako gotovo obstajajo;
- nerealna pričakovanja posameznika v zvezi z delovnimi pogoji;
- možnost nepravilnega uvajanja oziroma socializacija z napačnimi vrednotami: posameznik, ki je sprejet v organizacijo, ima po uvodnih pogovorih občutek, da so ga sprejeli zaradi njegovih posebnih sposobnosti, kar se kmalu v praksi izkaže za neresnico. Da bi se izognili takim situacijam, lahko podjetje uporabi testne vprašalnike, ki pripomorejo k oblikovanju pozitivne samopodobe in realnejših pričakovanj ter povečujejo občutek pripadnosti organizaciji. Velikokrat se je namreč izkazalo, da bolj ko se morajo posamezniki potruditi, da pridejo v organizacijo, bolj cenijo članstvo v njej (Van Maanen 1973);
- nezanesljive in nejasne informacije podjetja o prihodnosti delovnega mesta: posameznik, ki se odloča, da bo daljši čas preživel v organizaciji, to težko naredi na podlagi nepopolnih in dvoumnih informacijah. Včasih podjetja še sama ne vedo, kaj bo prinesla bližnja prihodnost, večkrat pa je težava tudi v tem, da nimajo jasne vizije poklica oziroma delovnega mesta. Neprijetna presenečenja v takih primerih niso redka.

Kako lahko podjetje vpliva na oblikovanje čim bolj realnih pričakovanj zaposlenega, smo že povedali, nič pa nismo povedali, kaj lahko naredi posameznik sam. V prvi vrsti je naloga posameznika, da si ustvari realno sliko o sebi, svojih zmožnostih, sposobnostih in vrednotah. Brez samouvida ne more ustvariti realne ocene poklicnih možnosti. To lahko naredi na več načinov: z različnimi delovnimi izkušnjami pred dejanskim nastopom na trgu dela, s »samodiagnostičnimi« knjigami, z obiskom centrov za ocenjevanje kompetenc ali poklicne svetovalnice, z začasnim delom, sodelovanjem pri projektih ipd. Nato se mora posameznik naučiti svoje zmožnosti, potrebe, vrednote in pričakovanja ustrezno in pravilno predstaviti delodajalcu. Samouvid namreč ni dovolj, če ta spoznanja zadržimo zase in jih ne predstavimo

organizaciji. Sposobnost komuniciranja, verbalna in pisna komunikacija sta odločilni za pogajanja z delodajalcem.

4.7 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V JAZMP

Rezultati raziskave so potrdili tezo, da občutek kršitve psihološke pogodbe zaposlenih negativno vpliva na motivacijo in zvestobo JAZMP-u. Naj izpostavimo samo nekatere dejavnike, ki so pokazali statistično pomemben vpliv na upad motivacije in lojalnosti zaposlenih:

1. Prvo mesto na lestvici najpomembnejših dejavnikov pri delu je poleg visoke plače dobilo **zanimivo delo**, ki ima močan vpliv tako na motivacijo zaposlenih za delo kot na lojalnost JAZMP-u.
2. Kljub zadnjemu mestu na lestvici pomembnosti se je **priznanje za dobro opravljeno delo** pokazalo kot močno motivacijsko sredstvo, ki se ga vodje premalokrat poslužujejo. Zaposleni so zaradi odsotnosti takih spodbud pripravljani celo razdreti delovno razmerje.
3. Razmeroma nizko so zaposleni rangirali **možnost napredovanja** (6. mesto) in **dodatnega izobraževanja in usposabljanja** (7. mesto), vendar sta se oba dejavnika pokazala kot pomembna motivatorja za delo.
4. Vodje bi lahko z **različnimi ugodnostmi in priložnostjo menjave delovnega mesta** zaposlene spodbujali h kakovostnejšemu delu in večji lojalnosti.
5. Kot pomembna motivatorja sta se pojavila tudi **možnost fleksibilnega dela in sodelovanje zaposlenih pri pomembnih odločitvah**. Zaposleni si želijo več vključevanja v odločanje, več povratnih informacij o svojem delu, več dvosmerne komunikacije.
6. Občutek, da nimajo vsi zaposleni **enakih možnosti**, na zaposlene vpliva tako negativno, da so pripravljani takoj zapustiti delodajalca in zaposlitev iskati drugje.

Vsi ti dejavniki so del relacijskih zaposlitvenih odnosov, ki zahtevajo spremenjeno vlogo tako zaposlenih kot vodij. Predvsem vodje bi se morali bolj zavedati, da je agencija lahko uspešna

le, če ima uspešne posameznike. In uspešna podjetja temeljijo na njihovem znanju oziroma učenju ali pripravljenosti za spremembe in iskanju nenehnih izboljšav, navsezadnje pa tudi na pripadnosti podjetju. Brez tega sodobna podjetja ne morejo računati na uspešnost. Zaposlenim posvečajo čedalje več pozornosti, jih spoštujejo kot posameznike in jim omogočajo doseganje njihovih ciljev, seveda v okviru skupne vizije in skupnih ciljev.

Ko govorimo o motivaciji zaposlenih in njenem dvigu, najprej pomislimo na dvig osnovne plače oziroma denarnih dodatkih k osnovni plači. Vendar je zaradi zakonskih omejitev finančno nagrajevanje v JAZMP omejeno, če ne celo nemogoče, zato vodjem predlagamo drugačne pristope, ki prav tako vplivajo na motivacijo zaposlenih za delo, kot je na primer oblikovanje dela (Torrington in Hall 1987), izboljšanje delovnih razmer in, kot že nekajkrat poudarjeno, učinkovitejše vodenje.

Oblikovanje dela bi lahko opredelili kot dejavnost, pri kateri z določitvijo delovnih mest povežemo zaposlene in organizacijo (Werther in Davis 1987). Prvi znak dobrega oblikovanja dela sta ravno visoka motiviranost zaposlenih, kar vodi do visoke storilnosti in naprej do zadovoljstva delavcev. Glavno vprašanje, ki si ga mora JAZMP zastaviti pri oblikovanju dela, je, kako prilagoditi delo zaposlenemu, da bo potekalo čim uspešneje in da bo črpal iz njega osebno zadovoljstvo. Načini oblikovanja dela, ki jih lahko JAZMP uporabi za povečevanje motivacije zaposlenih za delo, so:

- oblikovanje delovnega okolja tako, da ta čim bolj ustreza telesnim značilnostim ljudi: primerna višina tipkovnice, oblika stolov in delovnih miz, primernost strojev in naprav, primerna osvetljava (naravna in umetna), primerna temperatura prostora;
- delovni proces naj od zaposlenih ne bi zahteval prevelikih psihičnih obremenitev, tako da bi delo lahko opravljali zanesljivo in varno; predvsem naj ne bi od njih zahteval v kratkem času predelati prevelike količine informacij;
- usklajevanje delovnega in družinskega življenja: zaposlenim naj bo omogočeno zadovoljevanje svojih osebnih potreb na delovnem mestu. Wertner in Davis

(1987) navajata, da je dolgoročno mogoče storilnost in motivacijo povečati le z dvigom kakovosti delovnega življenja. Dessler (1988) meni, da je kakovost delovnega življenja v podjetju določena z naslednjim: a) s pravičnim, enakopravnim in spodbujevalnim obravnavanjem zaposlenih; b) z možnostjo vseh zaposlenih, da čim bolj uporabijo svoje sposobnosti in dosežejo največjo mero samouresničitve; c) z odkritim in zaupljivim komuniciranjem med vsemi zaposlenimi; d) z dejavno vlogo vseh zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev, ki zadevajo njihovo delo; e) z ustreznim in pravičnim nagrajevanjem in f) z varnim in zdravim delovnim okoljem.

Oblikovanje dela ima številne prednosti. Ne samo, da povečuje motivacijo delavcev za delo, temveč naprej izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter jih hkrati pozitivno spodbuja. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Vsekakor je dokazano, da je zadovoljen delavec veliko dovezetnejši za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Werther in Davis 1987).

Pri oblikovanju dela moramo upoštevati, da ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, le da lahko v miru rešujejo tehnična in organizacijska vprašanja, ki so zanje osebni izziv. Tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in da ustrezajo svojim nadrejenim. Na to mora biti podjetje pozorno že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Vedeti mora, ali in katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje.

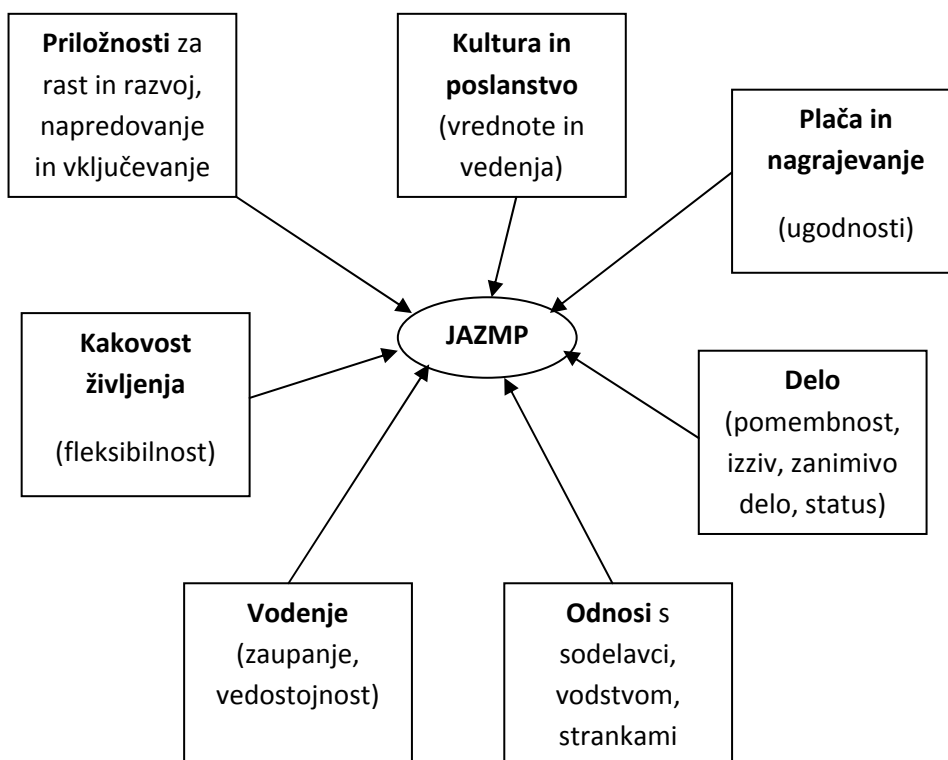
Plača je sicer nedvomno zelo pomembna, vendar so številne raziskave pokazale (Kerr 1997), da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. Priznanje za dobro opravljeno delo je sicer med zaposlenimi v JAZMP najnižje rangiran dejavnik po pomembnosti, hkrati pa njena odsotnost vpliva na zmanjšanje motivacije zaposlenih, še več, celo na namero po prekinitvi delovnega razmerja. Kot smo že omenili, je problem JAZMP v

tem, da ne pozna gibljivega dela prejemkov, zato je izredno pomembno, da si prizadeva oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki jo podkrepi z ustreznim zaposlitvenim odnosom. Pri tem je potrebno upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na to, ali bodo zaposleni ostali v JAZMP ali ne. Z drugimi besedami, pri oblikovanju psihološke pogodbe je potrebno upoštevati vse sestavine zaposlitvenega odnosa:

1. kulturo in poslanstvo,
2. priložnosti,
3. kakovost življenja,
4. vodenje,
5. odnose,
6. delo ter
7. plačo.

Seveda se vrstni red in moč pomena posameznim dejavnikom med zaposlenimi lahko precej razlikujeta. Zato je naloga JAZMP, da na eni strani natančno prouči, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje od JAZMP, na drugi strani pa postaviti njegova pričakovanja na realne temelje. Vsekakor mora JAZMP poskrbeti za konkurenčen sistem plač in zaposlenim ponuditi nederarne sestavine zaposlitvenega odnosa, ki so pomembne z vidika uresničevanja vizije, vrednot in poslovne strategije. Kaj vse naj vsebuje zaposlitveni odnos z vsakim zaposlenim, če želimo imeti visoko motivirane in lojalne kadre, prikazuje Slika 4.1.

Slika 4.1: Sestavine zaposlitvenega odnosa v JAZMP



Za dvig delovne motivacije so tako pomembne tudi druge, predvsem nematerialne oblike nagrajevanja. Pri tem kaže opozoriti, da se področje motivacije v JAZMP večinoma obravnava pomanjkljivo in celo krivično, predvsem do vodij na nižjih ravneh. Prednje se postavlja zahteva o motiviranju zaposlenih in iskanju spodbud za boljše delo, sami pa teh spodbud niso pogosto deležni (Stare in Seljak 2006). To pa je lahko vzrok, da vodje ne delujejo v skladu s pričakovanji. Proces motiviranja moramo zato razumeti kot dvosmerno cesto, saj bomo le tako dosegli višji nivo delovne motivacije.

Možne oblike nedenarnega nagrajevanja so:

- vodja namesto delavca opravi določeno delo (najbolje tisto, ki je delavcu najmanj pri srcu),
- mu dodeli bolj zvoneč naziv delovnega mesta,
- mu omogoči nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah,
- pojavljanje zaposlenega v predstavitvenih gradivih JAZMP,

- poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu,
- dostop do privilegiranih informacij (npr. poslovne skrivnosti).

Pri vsem tem je najpomembnejše ustvarjanje kulture sodelovalnega vodenja, odprte komunikacije in priznavanja samostojnosti pri delu, možnost lastnega nadzora nad delovnim časom (fleksibilen delovni čas, delo na domu, kar JAZMP že pozna), nenehno (interno in eksterno) izobraževanje in usposabljanje, oblikovanje družini prijazne organizacije, ki omogoča uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja, dodatni dan dopusta za izredne delovne dosežke in različna neformalna druženja (športni dan, piknik, praznovanje rojstnih dni, prednovoletno druženje, praznovanja ob večjih dosežkih).

Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkovite (Zingheim in Schuster 2000). Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje JAZMP. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Njena vrednost mora biti primerna dosežku. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa ji povečajo vrednost. Seveda moramo spoštovati, če nekateri nagrajenci ne želijo javnih razglasitev in bi bil zanje javni nastop bolj kazen kot nagrada. Navsezadnje je pomembno, kdaj nagradimo. Najbolje je takoj ali pa ob vnaprej določenih priložnostih (Zupan 2001).

Ne glede na vse se mora JAZMP zavedati dejstva, da čeprav nematerialna nagrajevanja in spodbude dokazano dobro vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači ne bo naletelo na dober odziv. Takšno podobo že vidimo med zaposlenimi v JAZMP, zato bi bilo nujno potrebno, da vse nagrade in priznanja na nek način agencija sestavi v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

4.8 RAZVOJ ZAPOSLENIH Z UPORABO KARIERNIH SIDER

Tako kot ima organizacija svoje poslanstvo in vizijo, kaj želi postati, ima tudi posameznik svoje poslanstvo in vizijo, ki je odsev njegove notranje osebnostne strukture. Kot smo že omenili, zaposleni v JAZMP zelo cenijo lasten razvoj, rast in napredek ($\bar{x} = 6,40$), stalno učenje pa jim je izjemno pomembno ($\bar{x} = 6,11$) (glej prilogo G). Zato kot dobrodošel pripomoček za globlji uvid v lasten sistem vrednot, motivov in sposobnosti tako za posameznike kot tudi za JAZMP kadrovske službi predlagamo uporabo modela kariernih sider. Karierno sidro, kot ga je opredelil Shein (Shein v Brečko 2006, 247), je tisti dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, ki se mu ne odreče niti, ko so pred njim težavne odločitve. Ne glede na to, v katerem poklicu zadovoljujemo potrebe, celo paleto potreb, le-te niso enako pomembne za posameznika. Da bi se izognili notranjim konfliktom, smo pravzaprav prisiljeni razviti svojo lestvico motivov in potreb. Poznavanje kariernih sider posameznega zaposlenega omogoča vodjem in kadrovskim delavcem vpogled v naslednje pomembne sestavine zaposlitvenega odnosa (Brečko 2006):

- v vrsto dela, ki ga posameznik najraje opravlja,
- v to, kako si načrtuje izobraževanje,
- v to, kaj ga motivira pri delu,
- v to, kako naj ga JAZMP nagraduje, in
- v to, s kakšnim sistemom napredovanja spodbuja njegovo delo.

Za identifikacijo kariernega sidra obstaja več načinov. Uporablja jih lahko posameznik sam, vse pogosteje pa želijo osebnostni profil in sistem vrednot posameznika preveriti tudi organizacije, saj na ta način bolje uravnavajo psihološko pogodbo z zaposlenimi. Bistveno pri oblikovanju psihološke pogodbe je namreč kontinuirano ugotavljanje potreb organizacije in posameznika in seveda tega, kako se potrebe posameznika ujemajo s potrebami organizacije. S tega vidika je psihološka pogodba izjemno zapletena in nemalokrat od vseh nas zahteva razvite spretnosti in raziskovalne sposobnosti. Ljudje smo namreč edinstven splet osebnostnih karakteristik, vrednot in motivov, ki se med seboj zelo razlikujejo, naše potrebe pa se v času in prostoru tudi spreminjajo. Tudi zato je poznavanje obstoja psihološke

pogodbe dobrodošlo, saj pomeni poskus, da vso različnost uokvirimo v nekaj obvladljivih kategorij. Razen tega se tudi organizacije razlikujejo med seboj, tudi njihove potrebe se spreminjajo, ker se spreminja okolje, v katerem delujejo. Usklajevanje dveh tako dinamičnih procesov je, milo rečeno, težavno in zahteva nenehno pozornost organizacije in posameznika, predvsem pa dobro poznavanje potreb v danem obdobju.

Posameznik vse bolj postaja odgovoren za razvoj lastne kariere in to ga zavezuje k temu, da prepozna in ozavesti svoje prednosti, pomanjkljivosti, sposobnosti, talente in navsezadnje tudi vrednote ter osebna prepričanja, ki ga vodijo v življenju. Sistematičen model kariernih sider je lahko pomoč pri spoznavanju samega sebe, pomoč podjetjem pri načrtovanju kariere posameznika ter predvsem pomoč pri oblikovanju take psihološke pogodbe, v kateri bodo uspešni in zadovoljni tako zaposleni kot podjetje.

4.9 UVAJANJE PREDLOGOV V PRAKSO

Če izhajamo iz dejstva, da so temelj vsake uspešnosti v organizaciji jasno zastavljeni vizija, vrednote in poslovni cilji, potem mora višje vodstvo najprej poskrbeti za njihov prenos na vse vodje na nižjih ravneh, šele nato na zaposlene. Če namreč želimo, da bodo zaposleni razumeli, sprejeli in delovali v smeri zastavljenih ciljev, potem jih morajo najprej sprejeti vodje. Od zaposlenih ne moremo pričakovati, da si bodo samodejno, brez zavzemanja vodstva prizadevali za boljše opravljanje svojega dela. Na kolegijih, kjer se vodje tedensko sestajajo, naj višje vodstvo poudari tiste vrednote, ki jih zasleduje agencija, preveri, ali vsi vodje dobro poznajo in razumejo poslovne cilje, zastavljeno vizijo in poslanstvo agencije. Nato višjemu vodstvu predlagamo, da najprej sami, na tako imenovanem zboru delavcev nagovorijo vse zaposlene ter jim predstavijo poslovne cilje agencije, njeno vizijo in poslanstvo ter poudarijo glavne vrednote, nato pa naj vodje na vseh ravneh poskrbijo, da bodo vizija in poslovni cilji agencije prišli prav do vsakega zaposlenega. Zaposleni, ki ne poznajo ciljev, strategije agencije in lastnega dela ne znajo povezati s poslovno uspešnostjo, ne morejo biti učinkoviti in prispevati k uspešnosti agencije na splošno. Zato je nujno, da celotno vodstvo zagotovi učinkovito dvosmerno komuniciranje v sproščenem, zaupanja vrednem okolju, v

katerem se lahko kadar koli prepriča, ali so zaposleni informacijo pravilno razumeli, so jo sprejeli za svojo oziroma se z njo poistovetili. Osnovna celica uspešnosti vsake organizacije je ravno posamezni zaposleni, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Tako mora JAZMP razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti oziroma rezultatov. Vsekakor morajo tudi zaposleni s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev, če želimo, da jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničenje. Cilji naj bodo povezani s tokom uspešnosti, ko morajo zaposleni in vodstvo uravnotežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo. Tako mora na eni strani imeti JAZMP korist od uspešnosti zaposlenega, ki se pokaže v doseganju ciljev in razvoju agencije, na drugi strani pa mora imeti korist od uspešnosti JAZMP tudi zaposleni, kar se pokaže tako v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti (na primer vlaganje v znanje, opremo, boljše delovne razmere) kot v nagradah za doseženo uspešnost. Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh, zaposlenega in delodajalca (Zupan 2001).

Poleg usmerjenosti k poslovnim ciljem agencije, ki je pomembna zato, da vemo, v katero smer bomo delovali, morajo vodje na nižjih ravneh bistveno več časa zagotoviti usmerjenosti vodenja k zaposlenim. Uresničevanje zastavljenih ciljev je najbolj odvisno prav od zaposlenih, ki s svojim znanjem, ustvarjalnostjo, izkušnjami in zavzetostjo pretvorijo cilje v rezultate. Če želimo, da bo vodenje obrodilo sadove, moramo najprej poskrbeti za dobre odnose med vodji in zaposlenimi. Ves trud vodstva bo učinkovit le takrat, ko bo med ljudmi prevladovalo zaupanje in medsebojno spoštovanje. Vodja pa ima pri tem ključno vlogo, pri kateri ne gre le za nenehno komuniciranje, povratno informiranje in motiviranje zaposlenih ter coaching, temveč za postavljanje ciljev od zgoraj navzdol, z namenom določanja vlog zaposlenih pri doseganju ciljev in strategije JAZMP (Vodopivec 2011). Vodja naj na letnem pogovoru ob prisotnosti kadrovske službe skupaj z zaposlenim ovrednoti posameznikove potrebe, ambicije, cilje in vrednote s pomočjo modela kariernih sider ter v tem okviru načrtuje določanje ciljev ter njihovo merjenje. S pomočjo ciljnega vodenja pa naj se realizacija teh ciljev preverja v določenih časovnih presledkih. Taka oblika vodenja spodbuja pogostejše sestanke med zaposlenim in vodjo ter s tem prenos pravočasnih in točnih informacij, kar je

eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo. Z rednimi sestanki se omogoči zgodnejše odkrivanje in odpravljanje napak in nesporazumov, še več, redni sestanki povečajo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih (Clampitt 1991). Zato naj organizacija rednih (tedenskih) sestankov postane obvezna rutina vseh vodij, medtem ko mora pri oblikovanju ciljev vsakega zaposlenega sodelovati tudi kadrovska služba.

Pri uvajanju predlogov v prakso se mora celotno vodstvo, tako vrhnji menedžment kot linijske vodje zavedati, da lahko uvajanje sprememb in novosti pri zaposlenih izzovejo strah, tesnobo, dvom, celo upor, kajti zaposleni v službo ne prinesejo samo možgane, temveč tudi čustva in v vsem, kar počnejo, iščejo smisel. To je tudi glavna razlika med zaposlenimi in drugimi organizacijskimi viri, na primer od kapitala ali tehnologije (Gruban 2007). Ravno zaradi tega dejstva, mora vodstvo z vpeljavo obsežnega dvosmernega komuniciranja, spoštovanja vsakega zaposlenega ter predvsem vodenja z zgledom zaposlenim predstaviti nove predloge in jih prepričati, da je to tisto, kar je najboljše za vse – za uspešnost vsakega zaposlenega kot tudi za uspešnost agencije na splošno. Vodje lahko največ naredijo predvsem z zgledom: kako trdo delajo sami, kaj pričakujejo od drugih, komu zaupajo odgovorne naloge, koga najamejo, kdo napreduje, kdo je kaznovan, kaj in kako debatirajo ter kaj želijo biti. Z drugimi besedami, kaj in kako se nekaj počne (Gruban 2007). Posebej vredno je v sistemu internega komuniciranja preko intraneta in informacijske tehnologije preučiti, od kod zaposleni črpajo informacije, na podlagi katerih se odločajo, so zavezani, pripadni, pripravljeni za ukrepanje in delovanje. Samo 10 % teh informacij prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja (na primer oglasne deske, okrožnice, interni časopisi). Kar 90 % informacij pa črpajo iz t.i. neformalnih virov – polovico od tega jih prihaja iz zgledov in dejanj njihovih vodij, drugo polovico pa črpajo iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki organizacije (na primer pravilnik o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in načina napredovanja, iz zgledov, kako se stvari počnejo, kdo uspe, kdo je kaznovan ipd.) (Gruban 2007). Od tod izhaja tudi nujna, da organizacije prenehajo s prakso – eno se govori, drugo se dela. V takem primeru se zaposleni vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil in nasprotujočih signalov, ki se kaže v frustracijah, občutku nemoči, zmedenosti ali cinizmu, upadu motivacije in lojalnosti agencije

ter odporih spremembam.

5 SKLEP

Danes je vse več ljudi, ki verjamejo, da vstopamo v družbo znanja in da tudi organizacije vse bolj temeljijo na znanju (Grant 1997; Drucker 2001). Zaposleni so vse bolj izobraženi, med sabo raznoliki, prilagodljivi in pričakujejo individualno obravnavo. Njihove temeljne potrebe so zadovoljene, njihova pričakovanja glede dela pa segajo visoko nad raven zagotovljene osnovne plače. Poudarjajo dobre medosebne odnose, možnost učenja, osebnega razvoja in uporabe znanja, pričakujejo visoko avtonomijo in priznanje za dobro opravljeno delo. Zato je treba zanje iskati nove oblike dela, v katerih se bodo lahko udeležili kot ustvarjalci novih znanj in ne le izvrševalci vnaprej programiranih nalog, v katerih bodo ne le sprejemali vedno novo znanje in ga uporabljali pri delu, temveč ga bodo tudi delili z drugimi. Gre za tako imenovano oblikovanje celovitih zaposlitvenih odnosov, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med organizacijo in zaposlenimi in v katerih lahko zaposleni zadovoljujejo svoje materialne, socialne in osebne potrebe. Le tako bo imela JAZMP visoko motivirane, zadovoljne in lojalne posameznike.

Dejstvo je, da ljudi ne moremo nadzirati, ker razmišljajo po svoje. Preračunljivo izkoriščanje prinaša le kratkoročne rezultate in hkrati škodi podobi delodajalca, ki si jo ustvarja organizacija. Zato je edina prava rešitev, da si zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužijo. Najbolje tako, da jim v zameno ponudijo pošteno vrednost. V današnjem času zato ne zadoščajo več sestavine klasičnega instrumentalnega zaposlitvenega odnosa. Kot pravi Handy (1995, 1997), moraš ljudem ponuditi ustrezen razlog, da si želijo ostati v organizaciji. Zato je pomembno, da v njej najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Covey (1992) govori o načelno usmerjenem menedžmentu, pri katerem vodja zaposlenim znotraj podjetja pomaga poiskati smisel in izpolnitev. Temelj sta skupna vizija in vrednostni sistem, ki sloni na nekaj dogovorjenih temeljnih načelih. Zanj je značilna kultura visokega zaupanja, ki spodbuja ustvarjalnost in kakovost. Vsak zaposleni in vsak oddelek je odgovoren za spoštovanje načel, če jih ne zmore, mora oditi. Če se načela dosledno uporabljajo, postanejo vedenjske navade, ki so dober temelj uspešnosti.

Dejstvo je tudi, da so zaposleni v sodobni organizaciji ključni izvor konkurenčnosti in uspešnosti in je zato pomembno, da se organizacije zavedajo obstoja psihološke pogodbe, predvsem pa njenega vpliva na motivacijo in lojalnost zaposlenih. Glede na nepoznavanje tega pojma in posledično pomanjkanje tovrstnih raziskav v Sloveniji je bil naš namen preučiti, kakšna so pričakovanja zaposlenih do delodajalca in v kolikšni meri so izpolnjena in skladna s pričakovanji delodajalca, ter predvsem ugotoviti vpliv občutka kršitve psihološke pogodbe zaposlenih na motivacijo in zvestobo. Iz rezultatov raziskave lahko povzamemo, da so pričakovanja zaposlenih bistveno višja od dobljenega, še posebej pri plačilu glede na uspešnost, enakih možnostih za vse, možnosti napredovanja in visoki plači ter da občutek kršitve psihološke pogodbe nedvomno vpliva na upad motivacije za delo ter zmanjša lojalnost zaposlenih do organizacije.

Glede na medsebojno prepletenost bi bilo najbolj smiselno prizadevanja za oblikovanje realnejše psihološke pogodbe zaposlenih usmeriti hkrati na vse dejavnike. V teh prizadevanjih bi se zato morali dejavno in povezano vključiti vsi ključni nosilci tega oblikovanja: država, z vpeljavo sistema plačila po uspešnosti, višje vodstvo organizacije, kadrovska služba oziroma v njej zaposleni strokovnjaki in vodje na nižjih ravneh ter ne nazadnje tudi zaposleni sami. Temelj celotnega procesa oblikovanja psihološke pogodbe je zagotovo obsežnejše komuniciranje in usposabljanje zaposlenih, spoštovanje vsakega zaposlenega ter vodenje z zgledom. Naloga vseh vodij je, da delajo tako, kot pričakujejo, da bodo delali drugi - da vodijo z lastnim zgledom. Bolj kot kdajkoli poprej se morajo potruditi, da pokažejo svojo integriteto, vrednote ter moralno-etična načela. Če nadrejeni od svojih zaposlenih terjajo, da v času krize in zaradi krize delajo 150-odstotno, potem morajo sami delati 200-odstotno. Če pričakujejo zavezanost vseh zaposlenih k istemu cilju, isti viziji, morajo poskrbeti, da so ti cilji skrajno transparentni, vizija pa predstavljena s konkretnimi koraki. Dvosmerna, nedvoumna komunikacija o realnem stanju organizacije, o strategiji in kratkoročnih ciljih ter seznanjanje zaposlenih z njihovo vlogo pri uspešnem delu učinkuje motivacijsko. Vključevanje ljudi v dogajanje in upoštevanje njihove pomembnosti pri doseganju uspeha pa deluje zavezujoče.

Želimo si, da bi pričujoče delo prispevalo k povečevanju zavedanja o tem, da psihološka pogodba obstaja in se oblikuje v vsakem primeru (ali to želimo ali ne) in predvsem kako velik vpliv ima na celotno organizacijo. Na eni strani smo uspeli z raziskavo utrditi nekatere teoretične koncepte, po drugi strani pa ponujamo vrsto informacij o tem, kako lahko organizacija vpliva na oblikovanje realnejše psihološke pogodbe zaposlenih ter posledično zmanjša negativni vpliv v primeru njene neizpolnitve.

Preprostih rešitev za oblikovanje „prave“ psihološke pogodbe seveda ni, saj na koncu vedno pridemo do ljudi in vprašanja, kako jih bomo motivirali k boljšemu delu in usmerjali njihovo vedenje v zeleno smer. Človeški motivacijski mehanizem je namreč zapleten in nanj vpliva mnogo dejavnikov, ki so povezani tako s posameznikom kot z okoljem, v katerem živi in dela. Zato ni dovolj, da pri oblikovanju psihološke pogodbe razmišljamo le o ciljih organizacije. Upoštevati moramo tudi potrebe in hotenja zaposlenih. Le z ustvarjanjem medsebojnih koristi in partnerskega odnosa bomo omogočili dolgoročno uspešnost obeh, zaposlenih in organizacije. Če smo v preteklosti govorili predvsem o kadrovskih praksah, ki so po meri organizacije, torej usklajene z njeno vizijo in strategijo, mora danes JAZMP oblikovati kadrovske prakse po meri posameznika - tako, ki mu bo omogočila uresničitev pričakovanj in izpolnitev psihološke pogodbe. Le takrat, ko bo posameznik dobil tisto, kar od delodajalca pričakuje, lahko računamo na to, da bomo res pritegnili najboljše kadre, predvsem pa jih uspeli zadržati. Ujemanje med organizacijo in posameznikom je ključna za motiviranost in pripadnost posameznika (Westerman 2001).

Ker je bil anketni vprašalnik za potrebe tega magistrskega dela poslan v času prejšnjega vodstva, bi bilo zanimivo raziskavo o vplivu psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih v JAZMP ponoviti. Drugačen, bolj menedžerski način vodenja novega direktorja, obsežnejše obveščanje in vključevanje zaposlenih na vseh nivojih pri različnih projektih JAZMP, pogosta interna izobraževanja, bi nas verjetno pripeljala do drugačnih, mogoče boljših rezultatov o vplivu psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih. Po drugi strani pa je imela JAZMP v zadnjem letu in pol zelo turbulentno obdobje, saj je kar nekaj zaposlenih neprosto voljno prekinilo delovno razmerje, kar je med zaposlene prineslo grenak občutek nestabilnosti

delovnega okolja. To vsekakor vpliva na to, kako zaposleni izražajo svoja mnenja, ideje, predloge in tudi kritike, graje in druga nezadovoljstva. Tu bi lahko našli tudi enega od vzrokov za tako nizek odziv na povabilo k izpolnjevanju mojega vprašalnika, anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih v JAZMP in na splošno slabe rabe diskusijskih forumov, ki so dostopni na intranetni strani agencije.

6 LITERATURA

1. Adams, J.S. 1961. *Wage Inequities in a Clerical Work*. New York: General Electics.
2. Allan, J. 1989. *Osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
3. Amit, R. in P.J.H. Shoemaker. 1993. Human Assets as a Special Form of Strategic Asset. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33–46.
4. Andersson, L.M. 1996. Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations* 49 (11): 1395–1418.
5. Bass, B. M. 1996. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 24 (1): 19–31.
6. Baruch, Y. in Hind P. 2000. Survivor syndrome – a management myth? *Journal of Managerial Psychology* 15(1): 29–45.
7. Braun, C. 1997. Organizational infidelity: how violations of trust affect the employee-employer relationship. *The Academy of Management Executive* 11 (4): 94–96.
8. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
9. Brejc, Miha. 1999. Uspešno obvladovanje sprememb v slovenski javni upravi. V *Zbornik referatov*, 7–15. Ljubljana: Visoka upravna šola.
10. Cappelli, Peter. 1999. *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Cavanaugh, M.A. in Noe R.A. 1999. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 20: 323–340.
12. Chan, Kim in Mauborgne R. 1997. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review* 75(4): 65–76.
13. Chartered Institute of Personnel and Development. 2007. *The Psychological Contract*. London: CIPD. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk> (10. marec 2011).
14. Clampitt, P.G. 1991. *Communicating for Managerial Effectiveness*. New York: Sage Publications.

15. Coff, Russell W. 1997. Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review* 22 (2): 374–402.
16. Cooper, Cary L. in Robertson Ivan T. 1996. *Key Reviews in Managerial Psychology*. Chichester England: John Wiley & Sons.
17. Covey, Stephen. 1992. *Principle-Centered Leadership: Strategies for Personal and Professional Effectiveness*. London: Simon&Schuster.
18. Cranny, C. J., P. Cain Smith P. in E.F. Stone. 1992. *Job Satisfaction*. Lexington: Lexington Books.
19. DeNisi, S. Angelo in Ricky W. Griffin. 2005. *Human Resource Management*. Second Edition, Boston: Texas University, Houghton Mifflin Company.
20. Dessler, G. 1988. *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
21. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izziv v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. DuBrin, J. Andrew. 1984. *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Prentice-Hall.
23. Dular, Boris. 2007. Znanje kot strateški element konkurenčne prednosti: primer Krke. *Andragoška spoznanja* 1: 73–81.
24. Farnham, David in Sylvia Horton. 1996. *Managing people in the public services*. London: Macmillan Business.
25. Ford, R. C. in Fottler M. D. 1995. Empowerment: A matter of degree. *The Academy of Management Executive* 9(3): 21–31.
26. Galloway, Seiling Jane. 1997. *The Membership Organization: Achieving Top Performance Through the New Workplace Community*. New York: Davies Black.
27. George, M. Jennifer in Jones R. Gareth. 1999. *Organizational Behavior*. Reading: Addison – Wesley.
28. Grant, Robert M. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning* 30 (3): 450–454.
29. Gruban, Brane. 2007. *Organizacijske interne komunikacije tretje generacije. Nova managerska teorija ali teologija?* Dostopno prek: [http:// www.dialogos.si/ slo/ objave/clanki/nova-teorija/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/) (2. junij 2014).

30. Hackman, J.R. in G.R. Oldman. 1976. Motivation through the Design of Work. *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250–279.
31. Handy, Charles. 1995. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
32. --- 1997. *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism – a Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson.
33. Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice-Hall.
34. Herzberg, F. 1987. One more Time: How do you Motivate Employees. *Harvard Business Review*, september-oktober: 111–124.
35. *Hierarhija potreb po Maslowu*. Dostopno prek: [http:// commons.wikimedia.org/wiki/File:Hierarhija_potreb_po_Maslowu.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hierarhija_potreb_po_Maslowu.svg) (26. november 2013).
36. Hodgetts, M. Richard. 1991. *Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
37. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za upravo.
38. James, L. Gibson, John M. Ivancevich in James H., Jr. Donnelly. 1994. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Silver Arch Books.
39. Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke. 2013. *Delovna področja organizacijskih enot v Javni agenciji Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke*. Ljubljana: organizacijski predpis.
40. Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke. 2013. Dostopno prek: <http://www.jazmp.si> (16. januar 2013).
41. Jazbec, Marijana. 2009. *Psihološka pogodba se v Mercatorju tudi v kriznih časih bistveno ne spreminja: ljudje prihajajo in odhajajo zaradi medosebnih odnosov*. Dostopno prek: [http://zaposlitveni-portal-mojedelo.blogspot.com /2009_12_01_archive.html](http://zaposlitveni-portal-mojedelo.blogspot.com/2009_12_01_archive.html) (2. december 2009).
42. Jurančič, Ilja. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
43. Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
44. Kerr, Steven. 1997. *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve*. Boston: Harvard Business Review Books.

45. Kotter, John P. 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review* 15 (3): 91–99.
46. Kragelj, Radovan. 2008. *Vsak zaposleni zahteva individualen motivacijski pristop*. Dostopno prek: http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/12/vsak_zaposleni_zahteva_individualen_motivacijski_pristop/ (27. februar 2008).
47. Lawton, Alan in Aidan Rose. 1994. *Organisation nad Management in the Public Sector* (2. izdaja). London: Pitman Publishing.
48. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Lipičnik, Bogdan in Nada Zupan. 1997. Motivational Potential of Compensation in Transitional Economies. *2nd International Conference on Enterprise in Transition, Proceedings*. Faculty of Economics Split, Split-Brela. May 22–24: 579–583.
50. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
51. --- 2002. Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist* 57 (3): 705–717.
52. Mann, Gregory, A. 2006. *A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector*. Public Personnel Management. Dostopno prek: http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/160542365_3.html (22. april 2010).
53. McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
54. Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih. Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
55. Miner, B. John. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale: The Dryden Press.
56. Mishra, A.K. in Mishra K.E. 1994. The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management* 33(2): 145–161.

57. Morrison, E. in Robinson S.L. 1997. When Employee feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* 22 (1): 226–256.
58. *Motivacija in izpolnitev pričakovanj*. 2010. Dostopno prek: <http://www.kainoto.com/marketing-trzenje-clanki/Motivacija-in-izpolnitev-pricakovanj.aspx> (10. maj 2010).
59. Musek, Janek. *Znanstvena podoba osebnosti*. 1997. Ljubljana: Educy.
60. Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
61. *Odnosi z zaposlenimi*. 2014. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi> (3. april 2014).
62. Pate, Judy, Martin Graeme in Jim McGoldrick. 2003. The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations* 25 (6): 557–573.
63. Perry, James L. in Lois R. Wise. 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50: 367–373.
64. Račnik, Marjan. 2008. *Herzbergova teorija motivacije*. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (27. november 2013).
65. Risher, H. 1999. *Aligning Pay and Results: Compensation Strategies that Work From the Boardroom to the Shop Floor*. New York: Amacom. American Management Association.
66. Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River.
67. Robinson, Sandra L. in Denise M. Rousseau. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15 (3): 245–259.
68. Robinson, Sandra L. in Elizabeth Wolfe Morrison. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior* 16 (3): 289–298.
69. --- 2000. The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21 (5): 525–546.

70. Rousseau, Denise. 1995. *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
71. --- 1996. Psychological Contract in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive* 18 (1): 120–129.
72. --- 2004. Changing the Deal While Keeping the People. *Academy of Management Executive* 10 (1): 50–59.
73. Rozman, Rudi, Kovač Jure in Koletnik Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
74. Rus, Veljko S. 1993. *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Davean.
75. Schein, E. H. 1983. The role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*. Poletje: 13–28.
76. Scott, William in Mitchell Terence. 1972. *Organization theory*. Ontario: Irwin-Dorsey.
77. Shore, L.M. in Barksdale K. 1998. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior* 19: 731–744.
78. Singer, G. M. 1990. *Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
79. Stare, Janez in Janko Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
80. Steers, Richard M. in Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
81. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
82. Torrington, Derek in Laura Hall. 1987. *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
83. *Transakcijsko ali transformacijsko vodenje?* 2010. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?pb=1&title=transakcijsko-ali-transformacijsko-voden> (13. oktober 2010).
84. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

85. *Trije stili vodenja*. 2011. Dostopno prek: http://www.rent-a-manager.si/novice/15-Trije-stili-vodenja.html&about_us= (25. julij 2011).
86. Trunkl, Robert. 1995. *Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo*. Koper: Svetovalnica Antistres.
87. Twentier, J.D. 1999. *Pozitivna moč pohvale: Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
88. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
89. Van Maanen, J. 1973. Observation of the Making of Policeman. *Human Organization* 4: 407–418.
90. Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
91. Vodopivec, Vesna. 2011. Performance Management. Kako izvabiti iz zaposlenih najboljše. *HRM* 43 (oktober): 6–9.
92. Wanous, J.P. 1985. A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments. *Journal of Applied Psychology* 70: 706–719.
93. Wanous, J.P. in Colella A. 1989. Organisational Entry Research; Current Status and Future Directions. V *Research in Personnel and Human Research Management*, ur. G.R. Ferris in K. M. Rowland, 59–120. Greenwich: CN. JAI Press.
94. Waterman, J. 1985. *The Match Self-Assessment Program*. Palo Alto. California: Judith Waterman Associates.
95. Waterman, Robert H., Judith A. Waterman in Betsy A. Collard. 1994. Towards a Career Resilient Workforce. *Harvard Business Review* 68 (4): 87–95.
96. Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
97. Werther, William B. in JR Keith Davis. 1987. *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
98. Westerman, J.W. 2001. *The impact of Person-Organization Fit on Employee Attitudes and Outcomes*. Lewinston: The Edwin Mellen Press.
99. Zingheim, P.K. in J.R. Schuster. 2000. *Pay People Right*. San Francisco: Jossey-Bass.
100. Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

101. --- 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za vodstvo na Javni agenciji za zdravila in medicinske pripomočke

Pozdravljeni! Moje ime je Tina Cvetko in sem redno zaposlena na Javni agenciji za zdravila in medicinske pripomočke (v nadaljevanju: JAZMP). Za potrebe magistrskega dela, z naslovom **Vpliv psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih**, programa Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede, sem pripravila vprašalnik, s katerim želim zbrati mnenja vodij o različnih vprašanjih, povezanih s pričakovanji JAZMP kot delodajalca do zaposlenih. V ta namen Vas prosim, da odgovorite na vsa vprašanja čim bolj realno in upoštevate dejanske, trenutne razmere na JAZMP.

- 1. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike odnosa JAZMP kot delodajalca do zaposlenih. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj PRIČAKUJETE od zaposlenih in za vsakim pojmom o tem, kaj od zaposlenih DEJANSKO dobite. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:**

- 1 = sploh ne
2 = pretežno ne
3 = do neke mere
4 = pretežno da
5 = popolnoma

od zaposlenega se pričakuje		od zaposlenih dobim
1. _____	kakovostno delo	_____
2. _____	profesionalen odnos do strank	_____
3. _____	prostovoljno nadurno delo	_____
4. _____	delo na domu izven rednega delovnega časa	_____
5. _____	prednost delu pred privatnim življenjem	_____
6. _____	pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje	_____
7. _____	lojalnost	_____
8. _____	sodelovanje pri pomembnih odločitvah	_____
9. _____	odgovornost pri delu	_____
10. _____	fleksibilnost pri delu	_____
11. _____	sledenju viziji, ciljem in politiki JAZMP	_____
12. _____	uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe JAZMP	_____
13. _____	pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih	_____
14. _____	samostojnost pri delu	_____
15. _____	pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov	_____

- 2. Naslednji pojmi opisujejo Vaše mnenje o tem, kaj zaposleni pričakujejo od JAZMP kot delodajalca in kaj jim JAZMP kot delodajalec v resnici nudi. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj po Vašem mnenju zaposleni PRIČAKUJEJO od JAZMP in za vsakim pojmom o tem, kaj jim JAZMP DEJANSKO nudi. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:**

- 1 = sploh ne
 2 = pretežno ne
 3 = do neke mere
 4 = pretežno da
 5 = popolnoma

zaposleni od JAZMP pričakujejo

JAZMP dejansko nudi

1. _____	možnost napredovanja	_____
2. _____	visoko plačo	_____
3. _____	plačo odvisno od moje uspešnosti	_____
4. _____	delo za nedoločen čas	_____
5. _____	različne ugodnosti	_____
6. _____	dodatna izobraževanja	_____
7. _____	zanimivo delo	_____
8. _____	razvoj kariere	_____
9. _____	sodelovanje pri pomembnih odločitvah	_____
10. _____	pohvalo za dobro opravljeno delo	_____
11. _____	fleksibilno delo	_____
12. _____	enake možnosti za vse	_____
13. _____	dobre sodelavce	_____
14. _____	dodatno pokojninsko zavarovanje	_____
15. _____	priložnost zamenjave del. mesta znotraj JAZMP	_____

3. Prosim vas, da odgovorite še na naslednja vprašanja:

3.1 Kaj je po vašem mnenju poslanstvo JAZMP?

3.2 Kateri so po vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost JAZMP v prihodnosti?

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga B: Vprašalnik za zaposlene na Javni agenciji za zdravila in medicinske pripomočke

Pozdravljeni! Moje ime je Tina Cvetko in sem redno zaposlena na Javni agenciji za zdravila in medicinske pripomočke (v nadaljevanju: JAZMP). Za potrebe magistrskega dela, z naslovom **Vpliv psihološke pogodbe na motivacijo zaposlenih**, programa Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede, sem pripravila vprašalnik, s katerim želim zbrati mnenja zaposlenih o različnih vprašanjih, povezanih z delom na JAZMP. V ta namen Vas prosim, da odgovorite na vsa vprašanja čim bolj realno in upoštevate dejanske, trenutne razmere na JAZMP.

- 1. Navodila: V nadaljevanju so zapisane posamezne trditve. Prosim vas, da pri vsaki trditvi obkrožite tisto številko, ki najbolj ustreza Vaši stopnji strinjanja/nestrinjanja s trditvijo, kot sledi:**

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	delno se ne strinjam	neodločen	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5	6	7			
				sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam			
1.				1	2	3	4	5	6	7
2.				1	2	3	4	5	6	7
3.				1	2	3	4	5	6	7
4.				1	2	3	4	5	6	7
5.				1	2	3	4	5	6	7
6.				1	2	3	4	5	6	7
7.				1	2	3	4	5	6	7
8.				1	2	3	4	5	6	7
9.				1	2	3	4	5	6	7
10.				1	2	3	4	5	6	7
11.				1	2	3	4	5	6	7
12.				1	2	3	4	5	6	7
13.				1	2	3	4	5	6	7
14.				1	2	3	4	5	6	7
15.				1	2	3	4	5	6	7
16.				1	2	3	4	5	6	7
17.				1	2	3	4	5	6	7
18.				1	2	3	4	5	6	7
19.				1	2	3	4	5	6	7
20.				1	2	3	4	5	6	7
21.				1	2	3	4	5	6	7
22.				1	2	3	4	5	6	7
23.				1	2	3	4	5	6	7
24.				1	2	3	4	5	6	7
25.				1	2	3	4	5	6	7
26.				1	2	3	4	5	6	7

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	delno se strinjam	neodločen	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5	6	7			
27.	JAZMP mi zagotavlja možnosti za izobraževanje.			1	2	3	4	5	6	7
28.	Kar je dobro za druge, je dobro tudi zame.			1	2	3	4	5	6	7
29.	Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.			1	2	3	4	5	6	7
30.	Od JAZMP kot delodajalca veliko pričakujem.			1	2	3	4	5	6	7
31.	Znanje in sposobnosti zaposlenih so pri delu dobro uporabljene.			1	2	3	4	5	6	7
32.	Povsem zaupam svojim sodelavcem.			1	2	3	4	5	6	7
33.	Stalno me je strah, da bom naredil(a) napako.			1	2	3	4	5	6	7
34.	Menim, da sem v JAZMP nezamenljiv(a).			1	2	3	4	5	6	7
35.	Novе ideje in rešitve, ki jih predlagajo zaposleni, se vedno upoštevajo.			1	2	3	4	5	6	7
36.	Čutim, da živim in delam z JAZMP.			1	2	3	4	5	6	7
37.	S svojim neposredno nadrejenim se dobro razumem.			1	2	3	4	5	6	7
38.	Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.			1	2	3	4	5	6	7
39.	JAZMP ima posluš za moje potrebe in interese.			1	2	3	4	5	6	7
40.	Čutim ponos ob uspehih JAZMP.			1	2	3	4	5	6	7
41.	Poznam organizacije, kjer bi bil(a) za enako delo bolje plačan(a).			1	2	3	4	5	6	7
42.	Interese JAZMP vedno postavim pred svoje osebne interese.			1	2	3	4	5	6	7
43.	Službo menjam vsaj na vsakih pet let.			1	2	3	4	5	6	7
44.	O JAZMP govorim samo dobro.			1	2	3	4	5	6	7
45.	Do JAZMP sem lojalen(na).			1	2	3	4	5	6	7
46.	Nasploh sem zadovoljen(na) s svojim delom.			1	2	3	4	5	6	7
47.	Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.			1	2	3	4	5	6	7
48.	Čutim odgovornost za svoje delo.			1	2	3	4	5	6	7
49.	Rad(a) bi imela več vpliva pri odločanju pri svojem delu.			1	2	3	4	5	6	7
50.	Zanima me le moje delo, ne pa kaj se dogaja v JAZMP.			1	2	3	4	5	6	7
51.	Dobro poznam vizijo, politiko in cilje JAZMP.			1	2	3	4	5	6	7
52.	Pogosto razmišljam, da bi zamenjal(a) službo.			1	2	3	4	5	6	7
53.	Izobraževanje in osebni razvoj sta mi zelo pomembna.			1	2	3	4	5	6	7
54.	Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam.			1	2	3	4	5	6	7
55.	Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.			1	2	3	4	5	6	7
56.	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen(a) in nagrajen(a).			1	2	3	4	5	6	7
57.	V primerjavi z drugimi organizacijami, JAZMP precej dobro skrbi za blagostanje zaposlenih.			1	2	3	4	5	6	7
58.	Za dobro opravljeno delo sem nagrajena(a) z dodatno (novo) zadolžitvijo.			1	2	3	4	5	6	7
59.	Na splošno sem zadovoljen(na) s svojo plačo.			1	2	3	4	5	6	7
60.	Rad(a) hodim v službo.			1	2	3	4	5	6	7
61.	Izobraževanja so koristna in jih lahko uporabim			1	2	3	4	5	6	7

neposredno pri svojem delu.													
62.	Dobro sem seznanjen(a) z načinom poslovanja v JAZMP.	1	2	3	4	5	6	7					
	sploh se ne strinjam	1	2	delno se strinjam	3	neodločen	4	delno se strinjam	5	se strinjam	6	popolnoma se strinjam	7
63.	JAZMP mi omogoča, da svoje delo opravi po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5	6	7					
64.	Vem, kakšno je finančno stanje JAZMP.	1	2	3	4	5	6	7					
65.	Nadrejene zanima moje mnenje.	1	2	3	4	5	6	7					
66.	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	1	2	3	4	5	6	7					
67.	JAZMP ne sankcionira zaposlene, ki delajo slabo.	1	2	3	4	5	6	7					
68.	V primerjavi z drugimi organizacijami, JAZMP z zaposlenimi ravna zelo dobro.	1	2	3	4	5	6	7					
69.	Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	1	2	3	4	5	6	7					
70.	JAZMP kot delodajalec vedno izpolni dogovore in obljube, ki jih daje zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7					
71.	Visoko plačilo za delo me močno motivira.	1	2	3	4	5	6	7					
72.	Problemi JAZMP so tudi moji problemi.	1	2	3	4	5	6	7					
73.	V JAZMP spoštujejo moje delovne dosežke.	1	2	3	4	5	6	7					
74.	Menim, da me JAZMP močno potrebuje.	1	2	3	4	5	6	7					

7

2. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike Vašega odnosa z JAZMP. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj bi vam JAZMP po Vašem mnenju MORALA nuditi in za vsakim pojmom o tem, kaj Vam DEJANSKO nudi. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:

- 1 = sploh ne
 2 = pretežno ne
 3 = do neke mere
 4 = pretežno da
 5 = popolnoma

Bi moral nuditi

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

- možnost napredovanja
 visoko plačo
 plačo odvisno od moje uspešnosti
 stabilno in trajno plačo
 različne ugodnosti
 dodatna izobraževanja
 zanimivo delo
 razvoj kariere
 sodelovanje pri pomembnih odločitvah
 pohvalo za dobro opravljeno delo

Dejansko nudi

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- | | | |
|-----------|---------------------------------|-------|
| 11. _____ | fleksibilno delo | _____ |
| 12. _____ | enake možnosti za vse | _____ |
| 13. _____ | dobre sodelavce | _____ |
| 14. _____ | dodatno pokojninsko zavarovanje | _____ |
| 15. _____ | priložnost zamenjave dela | _____ |

3. Razvrstite posamezne dejavnike glede na to, kako pomembni so za Vas s pomočjo naslednje lestvice:

1 = najpomembnejši dejavnik

2 = drugi najpomembnejši dejavnik do

10 = najmanj pomemben dejavnik

- _____ visoka plača
- _____ možnost napredovanja
- _____ možnost izobraževanja in usposabljanja
- _____ priložnost za osebni razvoj
- _____ dobri sodelavci
- _____ fleksibilen delavnik
- _____ varnost zaposlitve
- _____ zanimivo delo
- _____ samostojnost
- _____ priznanje za dobro opravljeno delo

4. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike odnosa JAZMP kot delodajalca do Vas - zaposlenih. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj po Vašem mnenju JAZMP PRIČAKUJE od zaposlenih in za vsakim pojmom o tem, kaj zaposleni DEJANSKO nudijo. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:

- 1 = sploh ne
- 2 = pretežno ne
- 3 = do neke mere
- 4 = pretežno da
- 5 = popolnoma

- | JAZMP pričakuje od zaposlenega | | zaposleni dejansko nudi |
|--------------------------------|---|-------------------------|
| 1. _____ | kakovostno delo | _____ |
| 2. _____ | profesionalen odnos do strank | _____ |
| 3. _____ | prostovoljno nadurno delo | _____ |
| 4. _____ | delo na domu izven rednega delovnega časa | _____ |
| 5. _____ | prednost delu pred privatnim življenjem | _____ |
| 6. _____ | pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje | _____ |
| 7. _____ | lojalnost | _____ |
| 8. _____ | sodelovanje pri pomembnih odločitvah | _____ |
| 9. _____ | odgovornost pri delu | _____ |
| 10. _____ | fleksibilnost pri delu | _____ |

- | | | |
|-----------|---|-------|
| 11. _____ | sledenju viziji, ciljem in politiki JAZMP | _____ |
| 12. _____ | uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe JAZMP | _____ |
| 13. _____ | pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih | _____ |
| 14. _____ | samostojnost pri delu | _____ |
| 15. _____ | pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov | _____ |

5. Prosim vas, da odgovorite še na naslednja vprašanja:

Kaj je po vašem mnenju poslanstvo JAZMP?

Kateri so po vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost JAZMP v prihodnosti?

Želite vodstvu JAZMP sporočiti še kaj?

8. Za potrebe statistične obdelave podatkov, Vas prosim, da odgovorite še na spodnja vprašanja. Obkrožite ustrezno črko pred kategorijo:

- | | | | |
|--------------------------------------|--|---|-----------------------------|
| 1. Spol: | a) ženski | b) moški | |
| 2. Starost: | a) do vključno 30 let
d) 51 let in več | b) od 31 do vključno 40 let | c) od 41 do vključno 50 let |
| 3. Delovna doba v JAZMP: | a) do vključno 5 let
c) 16 let in več | b) od 6 do vključno 15 let | |
| 4. Oblika delovnega razmerja: | a) delo za določen čas | b) delo za nedoločen čas | |
| 5. Stopnja izobrazbe: | a) do vključno V. stopnja
c) VII. stopnja ali več | b) VI. stopnja | |
| 6. Vaš okvirni mesečni neto dohodek: | a) do 600 EUR
c) od 1001 do 1500 EUR
e) od 2001 EUR naprej | b) od 601 do 1000 EUR
d) od 1501 do 2000 EUR | |

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga C: Tabela podatkov o povezavi starosti zaposlenih na oblikovanje psihološke pogodbe

Posamezne postavke zaposlenih - pričakovano/dejansko stanje	Starost zaposlenih	število	aritmetična sredina	standardni odklon	F	sig (F)
možnost napredovanja - pričakovano	do 30 let	14	4,43	0,76	1,48	0,23
	31 do 40 let	23	4,57	0,66		
	41 do 50 let	11	4,45	0,69		
	51 ali več	4	3,75	0,96		
možnost napredovanja - dobi	do 30 let	14	2,21	0,97	0,01	1,00
	31 do 40 let	23	2,22	0,90		
	41 do 50 let	11	2,18	0,87		
	51 ali več	4	2,25	0,96		
visoka plača - pričakovano	do 30 let	14	3,86	0,86	0,70	0,55
	31 do 40 let	23	4,13	0,92		
	41 do 50 let	11	4,09	0,94		
	51 ali več	4	3,50	1,00		
visoka plača - dobi	do 30 let	14	2,14	0,86	1,12	0,35
	31 do 40 let	23	1,91	0,79		
	41 do 50 let	11	1,55	0,82		
	51 ali več	4	2,00	0,82		
plača odvisna od moje uspešnosti - pričakovano	do 30 let	14	4,43	0,94	0,31	0,82
	31 do 40 let	23	4,39	0,78		
	41 do 50 let	11	4,36	0,81		
	51 ali več	4	4,00	0,00		
plača odvisna od moje uspešnosti - dobi	do 30 let	14	1,71	0,91	0,28	0,84
	31 do 40 let	23	1,70	0,97		
	41 do 50 let	11	2,00	1,00		
	51 ali več	4	1,75	0,50		
stabilna in trajna plača - pričakovano	do 30 let	14	4,29	0,83	1,42	0,25
	31 do 40 let	23	4,43	0,90		
	41 do 50 let	11	4,27	0,79		
	51 ali več	4	3,50	0,58		
stabilna in trajna plača - dobi	do 30 let	14	3,57	1,09	2,27	0,09
	31 do 40 let	23	3,35	1,07		
	41 do 50 let	11	2,55	0,93		
	51 ali več	4	3,00	0,82		
različne ugodnosti - pričakovano	do 30 let	14	4,00	0,96	1,04	0,38
	31 do 40 let	22	4,00	0,98		
	41 do 50 let	11	3,64	0,92		
	51 ali več	4	3,25	0,50		

različne ugodnosti - dobi	do 30 let	14	2,50	0,65	1,14	0,34
	31 do 40 let	22	1,95	0,90		
	41 do 50 let	11	2,09	1,04		
	51 ali več	4	2,25	0,96		
dodatna izobraževanja - pričakovano	do 30 let	14	4,64	0,50	2,41	0,08
	31 do 40 let	23	4,30	0,76		
	41 do 50 let	11	4,55	0,69		
	51 ali več	4	3,50	1,73		
dodatna izobraževanja - dobi	do 30 let	14	3,00	0,96	0,92	0,44
	31 do 40 let	23	2,87	0,76		
	41 do 50 let	11	2,64	1,03		
	51 ali več	4	2,25	0,96		
zanimivo delo - pričakovano	do 30 let	14	4,21	0,70	1,32	0,28
	31 do 40 let	22	4,05	0,84		
	41 do 50 let	11	4,36	0,81		
	51 ali več	4	3,50	0,58		
zanimivo delo - dobi	do 30 let	14	3,36	0,74	0,76	0,52
	31 do 40 let	23	3,48	0,73		
	41 do 50 let	11	3,36	1,36		
	51 ali več	4	2,75	0,50		
razvoj kariere - pričakovano	do 30 let	14	4,50	0,76	4,25	0,01
	31 do 40 let	23	4,48	0,67		
	41 do 50 let	11	4,18	0,87		
	51 ali več	4	3,00	1,41		
razvoj kariere - dobi	do 30 let	14	2,50	0,76	1,78	0,16
	31 do 40 let	23	2,35	0,71		
	41 do 50 let	11	1,91	1,04		
	51 ali več	4	1,75	0,50		
sodelovanje pri pomembnih odločitvah - pričakovano	do 30 let	14	3,86	0,95	2,55	0,07
	31 do 40 let	23	3,96	0,88		
	41 do 50 let	11	3,45	0,69		
	51 ali več	4	2,75	1,26		
sodelovanje pri pomembnih odločitvah - dobi	do 30 let	14	2,43	0,94	0,93	0,43
	31 do 40 let	23	1,91	0,85		
	41 do 50 let	11	2,18	1,08		
	51 ali več	4	2,25	0,96		
pohvala za dobro opravljeno delo - pričakovano	do 30 let	14	4,57	0,65	1,66	0,19
	31 do 40 let	22	4,55	0,51		
	41 do 50 let	11	4,64	0,50		
	51 ali več	4	3,75	1,89		
pohvala za dobro	do 30 let	13	3,15	0,99	3,43	0,02

opravljeno delo - dobi	31 do 40 let	22	2,64	0,79		
	41 do 50 let	11	3,00	0,77		
	51 ali več	4	1,75	0,50		
fleksibilno delo - pričakovano	do 30 let	14	4,43	0,65	1,96	0,13
	31 do 40 let	23	4,30	0,70		
	41 do 50 let	11	4,18	0,75		
	51 ali več	4	3,50	0,58		
fleksibilno delo - dobi	do 30 let	13	3,85	1,14	1,69	0,18
	31 do 40 let	23	3,13	1,10		
	41 do 50 let	11	3,18	1,08		
	51 ali več	4	2,75	0,50		
enake možnosti za vse - pričakovano	do 30 let	14	4,71	0,47	0,80	0,50
	31 do 40 let	22	4,41	0,67		
	41 do 50 let	11	4,64	0,67		
	51 ali več	4	4,50	0,58		
enake možnosti za vse - dobi	do 30 let	13	2,77	1,30	1,31	0,28
	31 do 40 let	22	2,09	0,92		
	41 do 50 let	11	2,18	0,87		
	51 ali več	4	2,25	0,50		
dobri sodelavci - pričakovano	do 30 let	14	4,07	0,83	0,34	0,79
	31 do 40 let	23	4,13	0,81		
	41 do 50 let	11	4,36	0,81		
	51 ali več	4	4,00	0,82		
dobri sodelavci - dobi	do 30 let	13	3,54	0,66	0,96	0,42
	31 do 40 let	22	3,36	0,85		
	41 do 50 let	11	3,73	1,01		
	51 ali več	4	3,00	0,00		
dodatno pokojninsko zavarovanje - pričakovano	do 30 let	14	4,07	0,92	0,98	0,41
	31 do 40 let	22	3,91	0,92		
	41 do 50 let	11	4,45	0,69		
	51 ali več	4	4,00	0,82		
dodatno pokojninsko zavarovanje - dobi	do 30 let	13	3,15	0,90	2,46	0,07
	31 do 40 let	23	2,61	0,94		
	41 do 50 let	11	2,18	1,25		
	51 ali več	4	2,00	0,82		
priložnost menjave dela - pričakovano	do 30 let	14	4,00	0,96	2,02	0,12
	31 do 40 let	23	4,26	0,69		
	41 do 50 let	11	3,55	1,21		
	51 ali več	4	3,50	0,58		
priložnost menjave dela - dobi	do 30 let	13	2,54	0,88	0,42	0,74
	31 do 40 let	23	2,35	0,88		
	41 do 50 let	11	2,36	0,92		
	51 ali več	4	2,00	0,00		

Priloga Č: Tabela podatkov o povezavi dosežene stopnje izobrazbe zaposlenih na oblikovanje psihološke pogodbe

Posamezne postavke zaposlenih pričakovano/dejansko stanje	Stopnja izobrazbe zaposlenih	število	aritmetična sredina	standardni odklon	F	sig (F)
možnost napredovanja - pričakovano	do 5. stopnja	10	4,10	0,99	2,47	0,10
	6. stopnja	4	5,00	0,00		
	7 stopnja ali več	38	4,47	0,65		
možnost napredovanja - dobi	do 5. stopnja	10	2,30	0,95	0,07	0,93
	6. stopnja	4	2,25	1,26		
	7 stopnja ali več	38	2,18	0,87		
visoka plača - pričakovano	do 5. stopnja	10	4,00	1,05	0,66	0,52
	6. stopnja	4	4,50	1,00		
	7 stopnja ali več	38	3,95	0,87		
visoka plača - dobi	do 5. stopnja	10	2,00	0,82	1,41	0,25
	6. stopnja	4	1,25	0,50		
	7 stopnja ali več	38	1,95	0,84		
plača odvisna od moje uspešnosti - pričakovano	do 5. stopnja	10	4,60	0,52	0,66	0,52
	6. stopnja	4	4,50	1,00		
	7 stopnja ali več	38	4,29	0,84		
plača odvisna od moje uspešnosti - dobi	do 5. stopnja	10	1,90	0,74	1,68	0,20
	6. stopnja	4	2,50	1,29		
	7 stopnja ali več	38	1,66	0,91		
stabilna in trajna plača - pričakovano	do 5. stopnja	10	4,40	0,84	0,27	0,76
	6. stopnja	4	4,50	0,58		
	7 stopnja ali več	38	4,24	0,88		
stabilna in trajna plača - dobi	do 5. stopnja	10	3,30	1,25	0,96	0,39
	6. stopnja	4	2,50	0,58		
	7 stopnja ali več	38	3,26	1,06		
različne ugodnosti - pričakovano	do 5. stopnja	10	3,80	1,03	0,06	0,94
	6. stopnja	4	4,00	1,15		
	7 stopnja ali več	37	3,86	0,92		
različne ugodnosti - dobi	do 5. stopnja	10	2,30	1,06	0,20	0,82
	6. stopnja	4	2,00	0,82		
	7 stopnja ali več	37	2,14	0,86		
dodatna izobraževanja - pričakovano	do 5. stopnja	10	4,10	1,37	1,78	0,18
	6. stopnja	4	5,00	0,00		
	7 stopnja ali več	38	4,39	0,64		
dodatna izobraževanja - dobi	do 5. stopnja	10	2,60	1,17	0,39	0,68
	6. stopnja	4	3,00	0,00		

	7 stopnja ali več	38	2,84	0,86		
zanimivo delo – pričakovano	do 5. stopnja	10	4,00	0,94	2,11	0,13
	6. stopnja	3	5,00	0,00		
	7 stopnja ali več	38	4,08	0,75		
zanimivo delo - dobi	do 5. stopnja	10	3,60	1,17	0,70	0,50
	6. stopnja	4	3,00	1,41		
	7 stopnja ali več	38	3,34	0,75		
razvoj kariere – pričakovano	do 5. stopnja	10	3,70	1,34	3,56	0,04
	6. stopnja	4	4,75	0,50		
	7 stopnja ali več	38	4,42	0,68		
razvoj kariere - dobi	do 5. stopnja	10	2,10	0,99	0,47	0,63
	6. stopnja	4	2,00	0,82		
	7 stopnja ali več	38	2,32	0,77		
sodelovanje pri pomembnih odločitvah – pričakovano	do 5. stopnja	10	3,20	1,03	2,13	0,13
	6. stopnja	4	3,75	0,96		
	7 stopnja ali več	38	3,87	0,88		
sodelovanje pri pomembnih odločitvah - dobi	do 5. stopnja	10	2,00	1,15	0,19	0,82
	6. stopnja	4	2,00	0,82		
	7 stopnja ali več	38	2,18	0,90		
pohvala za dobro opravljeno delo - pričakovano	do 5. stopnja	10	4,30	1,25	1,33	0,27
	6. stopnja	4	5,00	0,00		
	7 stopnja ali več	37	4,51	0,56		
pohvala za dobro opravljeno delo - dobi	do 5. stopnja	10	2,80	0,92	0,14	0,87
	6. stopnja	4	3,00	1,15		
	7 stopnja ali več	36	2,75	0,87		
fleksibilno delo – pričakovano	do 5. stopnja	10	3,90	0,99	2,38	0,10
	6. stopnja	4	4,75	0,50		
	7 stopnja ali več	38	4,29	0,61		
fleksibilno delo - dobi	do 5. stopnja	10	3,80	0,92	1,39	0,26
	6. stopnja	4	3,00	1,41		
	7 stopnja ali več	37	3,19	1,10		
enake možnosti za vse – pričakovano	do 5. stopnja	10	4,50	0,71	0,25	0,78
	6. stopnja	4	4,75	0,50		
	7 stopnja ali več	37	4,54	0,61		
enake možnosti za vse - dobi	do 5. stopnja	10	2,40	0,70	0,22	0,81
	6. stopnja	4	2,00	1,15		
	7 stopnja ali več	36	2,31	1,09		
dobri sodelavci – pričakovano	do 5. stopnja	10	4,00	0,82	1,32	0,28
	6. stopnja	4	4,75	0,50		
	7 stopnja ali več	38	4,13	0,81		
dobri sodelavci - dobi	do 5. stopnja	10	3,70	0,82	1,09	0,35
	6. stopnja	4	3,00	1,41		

	7 stopnja ali več	36	3,44	0,73		
dodatno pokojninsko zavarovanje – pričakovano	do 5. stopnja	10	3,90	0,88	1,45	0,25
	6. stopnja	4	4,75	0,50		
	7 stopnja ali več	37	4,05	0,88		
dodatno pokojninsko zavarovanje - dobi	do 5. stopnja	10	2,30	1,34	1,53	0,23
	6. stopnja	4	2,00	0,82		
	7 stopnja ali več	37	2,76	0,95		
priložnost menjave dela – pričakovano	do 5. stopnja	10	3,50	1,18	1,77	0,18
	6. stopnja	4	4,00	0,82		
	7 stopnja ali več	38	4,11	0,83		
priložnost menjave dela - dobi	do 5. stopnja	10	2,80	1,23	2,56	0,09
	6. stopnja	4	1,75	0,96		
	7 stopnja ali več	37	2,32	0,67		

Priloga D: Tabela odgovorov zaposlenih o vprašanih poslanstva JAZMP, pogojih za uspešnost JAZMP v prihodnosti in sporočila vodstvu JAZMP

1. Kaj je po vašem mnenju poslanstvo JAZMP?		Frekvenca
Št. odgovorov		16
	Da je razlika med napisanim na internetni strani JAZMP z dejanskim stanjem	1
	Delovanje v korist ljudi in stroke.	1
	dobrobit za zdravje ljudi	1
	Imeti nadzor nad trgom zdravil v SLO.	1
	Izaja dovoljenj za promet zdravil in uspešno sodelovanje s farmacevtskimi družbami.	1
	javno zdravje	1
	Kakovost in razvoj, upoštevajoč zakonodajo. Varovanje javnega zdravja.	1
	Kontrola nad zdravili in medicinskimi pripomočki v Sloveniji. Varovanje javnega zdravja.	1
	kvalitetno delo na vseh področjih, ki jih 'pokriva' kot regulatorni organ.	1
	nadzor nad registracijo zdrvil v RS	1
	Nadzor nad zdravili in medicinskimi pripomočki,ki so na tržišču	1
	Ne vem.	1
	Poskrbeti za čim bolj varna in učinkovita zdravila, njihovo dostopnost na trgu in čim večjo (in "up-to-date") informiranost o zdravilih...pa še kaj zraven :)	1
	Poslanstvo JAZMP je varovanje javnega zdravja.	1
	Poslanstvo JAZMP je, da uredi dostopnost in preskrbljenost trga z zdravili širši populaciji.	1
	s svojim delom, upoštevanju zakonodaje in EU smernic, zagotoviti trgu zdravila, ki so varna in učinkovita za bolnika ter poskrbeti za dostopnost novih zdravil.	1
	skrb za javno dobro na področju zdravil in med. pripomočkov.	1
	skrb za javno zdravje	1
	skrb za zdravje v okviru zdravil in medicinskih pripomočkov	1
	Skrbeti nad kakovostnimi storitvami na področju farmacevstke dejavnosti..	1
	sprejemati odločitve na terenu zdravil in medicinskih pripomočkov, ki so najbolj varne , kakovostne za ljudi	1
	Strokovno delo temelječe na varovanju javnega zdravja ljudi	1
	Urejanje in nadzor nad farmacevtskimi podjetji s področja zakonodaje o zdravilih ter etika	1
	varovanje javnega interesa/zdravja na področju zdravil in medicinskih pripomočkov	1
	varovanje javnega zdravja	3
	Varovanje javnega zdravja in pravica do obveščenosti državljanov o javnem zdravju.	1
	Varovanje javnega zdravja preko nadzora nad zdravili.	1
	VArovanje javnega zdravja preko regulative področij, ki jih JAZMP pokriva (zdravila, medicinski pripomočki, kri, tkiva, celice)	1
	varovanje javnega zdravja s kakovostnim nadzorom nad zdravili, nad zakonodajo.	1
	Varovanje javnega zdravja z reguliranjem in nadzorom zdravil , medicinskih pripomočkov, krvi, tikiv in celic ter z njimi povezanih dejavnosti v zasebnm in javnem sektorju.	1
	Varovanje javnega zdravja z reguliranjem in nadzorom zdravil, medicinskih pripomočkov, krvi, tkiv in celic ter z njimi povezanih dejavnosti v zasebnem in javnem sektorju.	1
	varovanje zdravja prebivalstva	1
	varovati javno zdravje	1

Vrednotenja kakovosti, varnosti in učinkovitosti zdravil in medicinskih pripomočkov v Sloveniji in EU, poleg tega pa uspešno ozaveščanje javnosti glede slednjih.	1
zagotavljanje kakovostnih varnih in učinkovitih zdravil	1
Zagotavljati slovenslim bolnikom varna, učinkovita in kakovostna zdravila (in MP)	1
Zaščita javnega zdravja	1
Skupaj	55

2. Kateri so po vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost JAZMP v prihodnje?		Frekvenca
Št. odgovorov		18
-		1
čim večja učinkovitost, sodelovanje z drugimi agencijami		1
dobra organizacija dela, več delovnih mest s stalno zaposlitvijo, boljša vertikalna komunikacija, poslušanje zaposlenih e glede na katerem nivoju so		1
dobro opravljeno delo ter zadovoljni zaposleni		1
Dobro sodelovanje doma in na mednarodnem področju. Dobre gospodarske usmeritve, ekonomske odločitve.		1
Držati se načel poslanstva in strategije ter ob tem upoštevati tudi posameznikov razvoj in kariero. Delegiranje nalog naj bo na principu sodelovanja, dobra delovna klima, pošteno in učinkovito razvrščanje ljudi na delovna mesta upoštevajoč njihovo zn		1
Enakovredno orbavnavanje farmac. podjetij, korekten odnos do zaposlenih, nudenje pogodbe za nedoločen čas, motivacija		1
Fleksibilnost nadrejenih pri vodenju zaposlenih		1
Fleksibilnost, nagrajevanje zaposlenih glede na dosežke, ker sposoben kader odhaja iz JAZMP.		1
Kakovostno in vestno delo zaposlenih!		1
kakovost dela,usposabljanje,primerljivost z evropskimi laboratoriji in pridobljeni certifikati glede učinkovitosti dela		1
kakovost, strokovnost, poslovna učinkovitost		1
kakovosten kader, dodatno usposobljen za delo na področju zdravil in medicinskih pripomočkov. Da je delo pošteno nagrajeno		1
kakovostno delo, brez zaostankov,...		1
Ključni pogoji so izobražen kader, ki svoje delo opravlja odgovorno in strokovno ter se zaveda, da je njegov cilj delanje v dobro javnega zdravja, hkrati pa uspešno sodeluje tudi z zasebnim sektorjem.		1
kvalitetno, hitro delo		1
lojalnost/pripadnost zaposlenih, izobraževanja zaposlenih, avtomnomnost/samostojnost pri odločanju		1
Ne vem.		1
Neodvisnost - tako od predlagateljev/MAH-ov kot tudi od države, čim večja profesionalnost, strokovnost (izobraževanja!) in transparentnost ter čim manj (oz. nič) zakulisnih igrac, klientelizma in nepotizma.		1
neodvisnost/samostojnost od dnevne politike, uspešno in strokovno usposobljeno vodstvo, stalno usposabljanje kadrov, spremljanje razvoja podobnih agencij v tujini...		1
Odcepitev od javne uprave.		1
Poskrbeti za stabilno, varno okolje in nagraditi, tiste ki si zaslužijo in sankcionirati tiste, ki svojo varno zaposlitev zlorabljajo.		1
Prilagojenost stanju na tržišču-tudi kontrola neregistriranih prehranskih dopolnil		1

Profesionalni odnosi s strankami in visoko strokovno in kompetentno opravljeno delo.	1
Samostojnost in neodvisnost, transparentno delo znotraj organizacije, ustrezno nagrajevanje zaposlenih, reorganizacija, zamenjava nekaterih vodij	1
Sposoben vodja mora na prvem mestu skrbno izbrati zaposlene. Potrebno je upoštevati vrednote agencije in njenih zaposlenih. Dober odnos med zaposlenimi in nadrejenimi privede do večje uspešnosti pri delu in večje motivacije, kar vpliva na boljši ko	1
Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje. Sprejemanje in uvajanje novosti. Dobro sodelovanje med zaposlenimi, dober pretok informacij. Pošten odnos do sodelavcev in nadrejenih. Profesionalen in korekten odnos do strank. Fleksibilnost in transparentnost	1
stimulacija zaposlenih	1
strokovno in samostojno vodstvo	1
Trdno zagovarjati pomembnost varovanja javnega zdravja in s tem tudi JAZMP, večje povezovanje in sodelovanje med vodstvom in sektorji, ter med sektorji samimi. Večji posluš za upravljanje s človeškimi viri, ker so le ti pogoj za uspešnost naše inštitucije	1
uspešna implementacija nove zakonodaje in povezovalna vloga JAZMP s strankami (efektivnost, odzivnost), delo na motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih.	1
ustrezna organiziranost, strokovnost in ostale stvari na katere pa JAZMP nima vpliva (dotok vlog, širjenja trga...)	1
ustrezno izobražen kader.	1
večje zadovoljstvo zaposlenih	1
večji poudarek na kvalitetno opravljenem delu in ne le kvantiteti (oz. poudarku na zmanjševanju zaostankov); primerna stimulacija zaposlenih, ki so zato bolj lojalni in predvsem učinkovitejši	1
Vpeljava variabilnega plačnega reda in redne pogodbe so ključ do zadovoljstva zaposlenih in posledično uspešne organizacije.	1
zaposleni, ki kakovostno, pravočasno opravljajo svoje delo	1
Skupaj	55

3. Želite vodstvu JAZMP sporočiti še kaj?		Frekvenca
Št. odgovorov		33
-		1
/		2
Enakopravna obravnava vseh zaposlenih (omogočiti nagrajevanje uspešnih, omogočiti napredovanja v višji plačilni razred,)		1
Izboljšati obveščenost zaposlenih (in upoštevati njihovo mnenje pri - za njih - pomembnih odločitvah)...		1
Kdaj pa so se predlogi že upoštevali- na katerikoli ravni?		1
Motivacijsko nagrajevanje dobro opravljenega dela.		1
Naj končno vzpostavi javno podobo agencije, katera danes sploh (več) ne obstaja.		1
Naj omogoči večje sodelovanje med sektorji, brez sredstev ne more biti rezultatov		1
Naj se dobro bori za vse nas in naj se še bolj trudi, da nas bodo prepoznali in cenili.		1
ne		2
Ne		1
NE		1
Približati se zaposlenim in jih obveščati o dogodkih, ki so stvar vseh. Največ škode naredi negotovost in sprenevedanje.		1
Seveda; naj obravnavajo delavce enakovredno, glede na način dela in trud, ki ga posameznik vlaga; naj bo za to primerno nagrajen in ima pogodbo za nedoločen čas!		1

Slovenija ni velika država, naše kapacitete so v primerjavi z ostalo EU majhne, zato je treba pravilno določiti prioritete in področja, ki jih je smiselno razvijati nacionalno.	1
spodbujati kader za bolj uspešno delo, ki je tudi nagrajeno glede na uspeh vsakega posameznika, vključno z pohvalami	1
Trenutno nimam pripomb.	1
Večje upoštevanje predlogov zaposlenih!	1
Zaposleni bi bili veliko bolj motivirani za delo, če bi vedeli, da imajo možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja ter s tem tudi osebnega razvoja.	1
Želimo si bolj pošten in enoten odnos do vseh zaposlenih, ne pa ustvarjanje nepoštenih razlik in razdvajanje sodelavcev.	1
Skupaj	55

Priloga E: Tabela odgovorov vodstva o vprašanih poslanstva JAZMP ter pogojih za uspešnost JAZMP v prihodnosti

1. Kaj je po vašem mnenju poslanstvo JAZMP?		Frekvenca
Št. odgovorov		1
	če pobrskam po možganih: skrb za javno zdravje,Prepisano s spletne strani: Varovanje javnega zdravja z reguliranjem in nadzorom zdravil, medicinskih pripomočkov, krvi, tkiv in celic ter z njimi povezanih dejavnosti v zasebnem in javnem sektorju. Po m	1
	izvajanje nalog v skladu z zakonskimi pooblastili (skrb za varovanje zdravja uporabnikov)	1
	naj bi bilo varovanje javnega zdravja, pa ni vedno tako...	1
	napisano v strateških dokumentih. se strinjam	1
	Razviti JAZMP v strokovno, učinkovito in mednarodno priznano agencijo.	1
	VAROVALNI VPLIV NA ZDRAVJE LJUDI, ŽIVALI, NA OKOLJE	1
	Varovanje javnega zdravja	1
	varovanje javnega zdravja, aktivno sodelovanje med EU agencijami sorazmerno velikosti	1
	varovanje zdravja z izpolnjevanjem poslanstva	1
	Zagotavljati kvalitetna in varna zdravila za slovenski trg, ter skrbeti za javno zdravje na področju zdravil	1
	Skupaj	11

2. Kateri so po vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost JAZMP v prihodnosti?		Frekvenca
Št. odgovorov		1
	1. jasno zapisana in predstavljena poslanstvo, vizija in strategija razvoja z opisom, kaj se od zaposlenih pričakuje za dosego ciljev, 2. zavzemanje vodstva in zaposlenih za neodvisnost inštitucije, 3. sodelovanje znotraj organizacije (za božjo voljo	1
	a) sistemsko prepoznavanje vloge JAZMP s strani centrov moči v RS in EU, b) odsotnost zlorabe na ravni zgornje tč.(a), c) materialni pogoji za delovanje- lastni nadzor nad odlivom prihodkov za opravljene regulatorne storitve, d) politična in socialna	1
	dobro vodenje	1
	Motivirani in strokovno kompetentni kadri, odločanje na osnovi dejstev in stroke, timsko delo. prenos znanj in izkušenj znotraj JAZMP, aktivna vključenost v mednarodne povezave	1
	POPOLNA STROKOVNOST BREZ POLITIČNIH VPLIVOV, ENAKOVREDNOST VSEH PODROČIJ,POŠTENOST- DA SE NE SKRIVA N NE PRIREJA DOLOČENIH PODATKOV; DA SE DELUJE PREGLEDNO - DA VSI VODJE DOBIJO ENAKE!!!! INFORMACIJE, DA E OŽJE VODSTVO SPOSOBNO SPREJETI ODLOČITVE, KI	1
	resursi (kadrovski in finančni)	1
	samostojna agencija, neodvisnost pri zaposlovanju kadra, brez političnih vplivov	1
	strokovno, korektno in pošteno delo ter dobri medsebojni odnosi	1
	Ustrezna ureditev nagrajevanja dobrih delavcev in uvedba sankcij proti slabšim delavcem. Poudarek na razvoju kariere in dvigu lojalnosti zaposlenih do institucije.	1
	zadovoljni zaposleni	1
	Skupaj	11

Priloga F: Vpliv mesečnega dohodka zaposlenih na rangiranje posameznih dejavnikov glede na to, kako pomembni so za njih

Posamezni dejavniki	Mesečni dohodek	število	aritmetična sredina	standardni odklon	F	sig (F)	
visoka plača	601 do 1000 EUR	13	2,38	1,39	3,72	0,03	
	1001 do 1500 EUR	36	4,36	2,74			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	50	3,78	2,60			
možnost napredovanja	601 do 1000 EUR	12	3,25	2,67	1,46	0,24	
	1001 do 1500 EUR	36	4,39	2,70			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	49	4,04	2,72			
možnost izobraževanja in usposabljanja	601 do 1000 EUR	13	4,31	2,84	0,69	0,50	
	1001 do 1500 EUR	36	4,31	2,75			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	50	4,24	2,76			
priložnost za osebni razvoj	601 do 1000 EUR	12	5,17	3,16	0,77	0,47	
	1001 do 1500 EUR	35	4,86	3,25			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	48	4,85	3,21			
dobri sodelavci	601 do 1000 EUR	13	3,08	2,60	2,13	0,13	
	1001 do 1500 EUR	36	4,75	3,08			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	50	4,24	3,03			
fleksibilen delavnik	601 do 1000 EUR	13	5,38	3,55	1,02	0,37	
	1001 do 1500 EUR	36	4,78	2,83			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	50	4,86	3,03			
varnost zaposlitve	601 do 1000 EUR	13	2,54	1,81	2,21	0,12	
	1001 do 1500 EUR	35	4,57	3,68			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	49	3,96	3,38			

zanimivo delo	601 do 1000 EUR	13	3,92	2,33	0,54	0,59	
	1001 do 1500 EUR	36	3,58	2,88			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	50	3,62	2,72			
samostojnost	601 do 1000 EUR	13	5,00	3,08	0,76	0,47	
	1001 do 1500 EUR	36	5,06	3,31			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	50	4,96	3,24			
priznanje za dobro opravljeno delo	601 do 1000 EUR	13	5,15	3,31	0,79	0,46	
	1001 do 1500 EUR	35	5,51	3,69			
	1501 do 2000 EUR	1	1,00	.			
	Total	49	5,33	3,58			

Priloga G: Mnenje zaposlenih o delovanju JAZMP

POSAMEZNE TRDITVE	aritmetična sredina	modus	standardni odklon	min.	maks.
Storitve JAZMP so kakovostne.	5,39	5	1	3	7
Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren(na) sam(a).	4,94	6	1,41	2	7
Vem, kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje.	5,49	6	1,17	3	7
Cilji JAZMP so tudi moji cilji.	4,76	5	1,40	1	7
Potrebujem vedno nove in nove izzive.	5,71	6	1,12	2	7
Zelo cenim lasten razvoj, rast in napredek.	6,40	7	0,71	4	7
Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	5,78	6	0,88	3	7
Služba negativno vpliva na moje osebno življenje.	3,09	2	1,71	1	7
Strah me je, da bom prejel(a) odpoved.	4,51	4	1,68	1	7
Moje plačilo je primerno za delo, ki ga opravljam.	2,85	2	1,45	1	6
JAZMP kot organizaciji povsem zaupam.	4,47	6	1,59	1	7
JAZMP mi omogoča, da svoje znanje lahko izkoristim pri svojem delu.	4,40	5	1,55	1	7
Nikoli ne bi odšel(la) iz JAZMP.	3,25	2	1,78	1	7
Ponosen(na) sem, da delam v JAZMP.	4,78	5	1,4	1	7
Moj prispevek JAZMP je zelo pomemben.	4,98	6	1,28	2	7
Stalno učenje mi je izjemno pomembno.	6,11	6	0,83	4	7
Če bi imel(a) priložnost bi takoj zapustil(a) JAZMP.	3,69	4	1,76	1	7
Svojim nadrejenim zaupam.	4,70	6	1,57	1	7
Potrebujem varno in stabilno delovno okolje.	6,13	6	0,92	2	7
Stranke so zadovoljne z našimi storitvami.	4,93	6	1,29	1	7
Imam veliko število prostovoljnih nadur.	4	2	1,86	1	7
Za JAZMP mi ni žal energije in časa.	4,18	5	1,54	1	7
JAZMP mi zagotavlja ustrezno varnost zaposlitve.	3,87	4	1,76	1	7
Ponosen(na) sem na svoje delovno mesto v JAZMP.	4,74	5	1,49	1	7
JAZMP omogoča karierni razvoj prav vsakega zaposlenega.	3,15	4	1,47	1	6
Strah me je zamenjati delodajalca.	3,09	2	1,58	1	7
JAZMP mi zagotavlja možnosti za izobraževanje.	3,89	3	1,55	1	7
Kar je dobro za druge, je dobro tudi zame.	3	2	1,49	1	6
Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	5,53	6	1,05	2	7
Od JAZMP kot delodajalca veliko pričakujem.	4,96	6	1,33	1	7
Znanje in sposobnosti zaposlenih so pri delu dobro uporabljene.	3,71	4	1,5	1	7
Povsem zaupam svojim sodelavcem.	4,94	5	1,32	1	7
Stalno me je strah, da bom naredil(a) napako.	3,25	5	1,54	1	6
Menim, da sem v JAZMP nezamenljiv(a).	2,42	1	1,37	1	5
Nove ideje in rešitve, ki jih predlagajo zaposleni, se vedno upoštevajo.	3,18	2	1,42	1	7
Čutim, da živim in delam z JAZMP.	3,53	4	1,5	1	6
S svojim neposredno nadrejenim se dobro razumem.	5,76	6	1,03	1	7
Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.	5,05	6	1,22	1	7
JAZMP ima posluš za moje potrebe in interese.	3,55	3	1,42	1	7
Čutim ponos ob uspehih JAZMP.	4,60	6	1,46	1	7

Poznam organizacije, kjer bi bil(a) za enako delo bolje plačan(a).	5,71	6	1,31	2	7
Interese JAZMP vedno postavim pred svoje osebne interese.	3,35	4	1,48	1	7
Službo menjam vsaj na vsakih pet let.	2,80	4	1,56	1	6
O JAZMP govorim samo dobro.	4,96	6	1,43	1	7
Do JAZMP sem lojalen(na).	5,67	6	1	4	7
Nasploh sem zadovoljen(na) s svojim delom.	5,05	5	1,39	1	7
Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.	3,76	4	1,77	1	7
Čutim odgovornost za svoje delo.	6,24	6	0,61	5	7
Rad(a) bi imela več vpliva pri odločanju pri svojem delu.	5,27	5	1,11	3	7
Zanima me le moje delo, ne pa kaj se dogaja v JAZMP.	2,87	2	1,54	1	7
Dobro poznam vizijo, politiko in cilje JAZMP.	3,96	5	1,67	1	6
Pogosto razmišljam, da bi zamenjal(a) službo.	3,84	4	1,79	1	7
Izobraževanje in osebni razvoj sta mi zelo pomembna.	6,07	7	0,90	4	7
Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam.	6,11	7	1,24	2	7
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	5,40	6	1,36	2	7
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen(a) in nagrajen(a).	3,52	5	1,58	1	7
V primerjavi z drugimi organizacijami, JAZMP precej dobro skrbi za blagostanje zaposlenih.	3,13	2	1,70	1	7
Za dobro opravljeno delo sem nagrajena(a) z dodatno (novo) zadožitvijo.	4,55	4	1,44	1	7
Na splošno sem zadovoljen(na) s svojo plačo.	2,82	1	1,56	1	6
Rad(a) hodim v službo.	5,47	6	1,29	1	7
Izobraževanja so koristna in jih lahko uporabim neposredno pri svojem delu.	5,16	6	1,45	1	7
Dobro sem seznanjen(a) z načinom poslovanja v JAZMP.	3,69	5	1,56	1	7
JAZMP mi omogoča, da svoje delo opravim po svojih najboljših močeh.	4,69	5	1,32	1	7
Vem, kakšno je finančno stanje JAZMP.	2,96	1	1,85	1	7
Nadrejene zanima moje mnenje.	4,25	5	1,58	1	7
Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	6,16	6	0,83	3	7
JAZMP ne sankcionira zaposlene, ki delajo slabo.	5,07	4	1,57	1	7
V primerjavi z drugimi organizacijami, JAZMP z zaposlenimi ravna zelo dobro.	4,04	4	1,47	1	7
Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.	4,76	5	1,3	1	7
JAZMP kot delodajalec vedno izpolni dogovore in obljube, ki jih daje zaposlenim.	3,27	4	1,59	1	7
Visoko plačilo za delo me močno motivira.	5,44	7	1,57	1	7
Problemi JAZMP so tudi moji problemi.	3,96	5	1,55	1	7
V JAZMP spoštujejo moje delovne dosežke.	3,87	5	1,39	1	7
Menim, da me JAZMP močno potrebuje.	3,75	4	1,57	1	7

Priloga H: Rezultati t-preizkusa za preverjanje uresničevanja psihološke pogodbe zaposlenih

Posamezne postavke zaposlenih pričakovano/dejansko stanje	število	aritmetična sredina	standardni odklon	t	sig (t)
možnost napredovanja - pričakovano	54	4,44	0,72	14,217	0,000
možnost napredovanja - dobi		2,30	0,89		
visoka plača – pričakovano	54	3,96	0,91	12,231	0,000
visoka plača – dobi		1,91	0,81		
plača odvisna od moje uspešnosti – pričakovano	54	4,37	0,78	14,867	0,000
plača odvisna od moje uspešnosti – dobi		1,78	0,90		
stabilna in trajna plača – pričakovano	54	4,30	0,84	8,499	0,000
stabilna in trajna plača – dobi		3,22	1,06		
različne ugodnosti – pričakovano	53	3,85	0,93	10,141	0,000
različne ugodnosti – dobi		2,19	0,88		
dodatna izobraževanja – pričakovano	54	4,37	0,81	10,626	0,000
dodatna izobraževanja – dobi		2,81	0,87		
zanimivo delo – pričakovano	53	4,11	0,78	5,188	0,000
zanimivo delo – dobi		3,34	0,88		
razvoj kariere – pričakovano	54	4,31	0,86	14,840	0,000
razvoj kariere – dobi		2,28	0,81		
sodelovanje pri pomembnih odločitvah – pričakovano	54	3,74	0,91	9,029	0,000
sodelovanje pri pomembnih odločitvah – dobi		2,15	0,92		
pohvala za dobro opravljeno delo – pričakovano	52	4,48	0,75	11,339	0,000
pohvala za dobro opravljeno delo – dobi		2,79	0,87		
fleksibilno delo – pričakovano	53	4,23	0,72	6,596	0,000
fleksibilno delo – dobi		3,25	1,11		
enake možnosti za vse – pričakovano	52	4,56	0,61	13,492	0,000
enake možnosti za vse – dobi		2,31	1,00		
dobri sodelavci – pričakovano	52	4,15	0,80	5,148	0,000
dobri sodelavci – dobi		3,44	0,80		
dodatno pokojninsko zavarovanje – pričakovano	52	4,08	0,88	8,695	0,000
dodatno pokojninsko zavarovanje – dobi		2,62	1,03		
priložnost menjave dela – pričakovano	53	3,96	0,90	10,026	0,000
priložnost menjave dela – dobi		2,38	0,84		