



Psihologija v organizacijah

Stališča do dela – 1. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Opredelitev stališč

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost

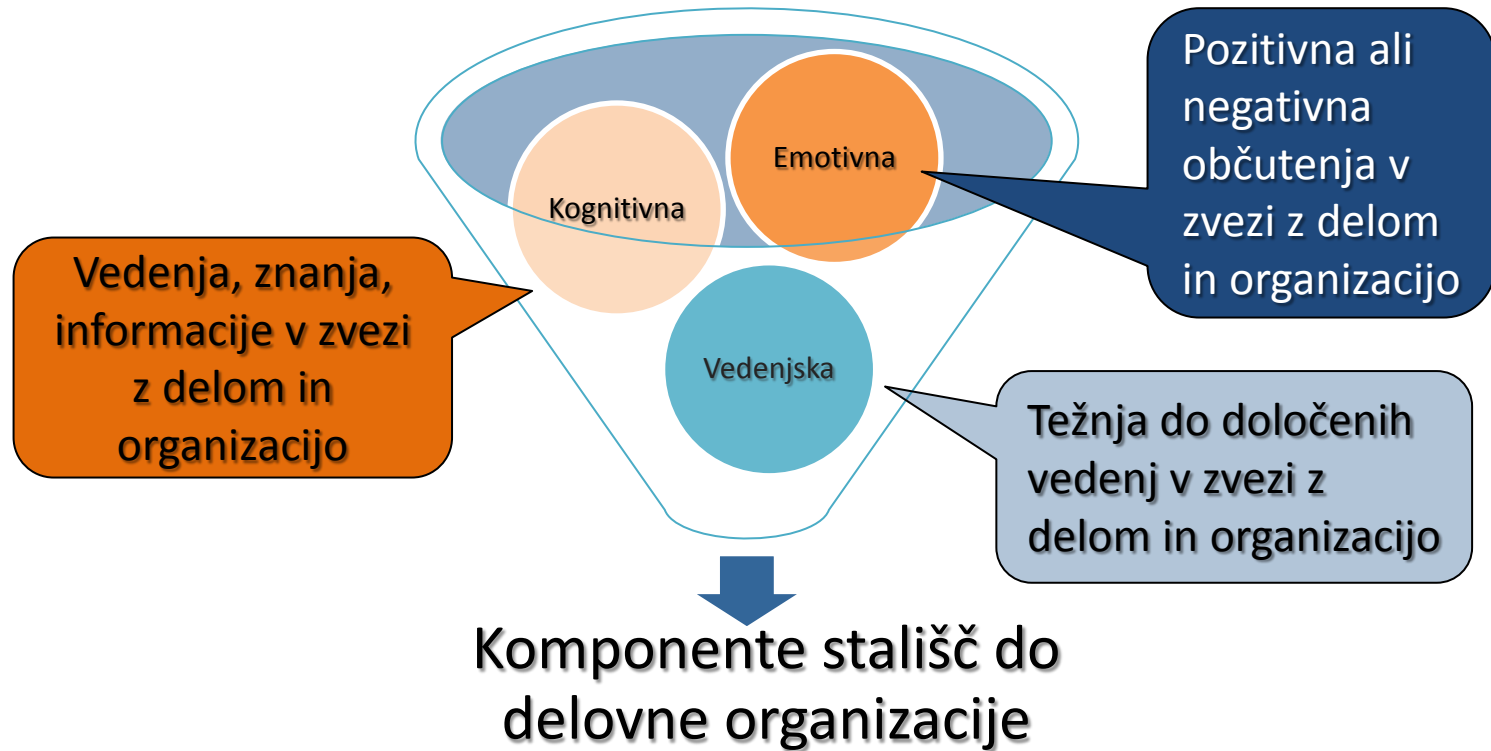
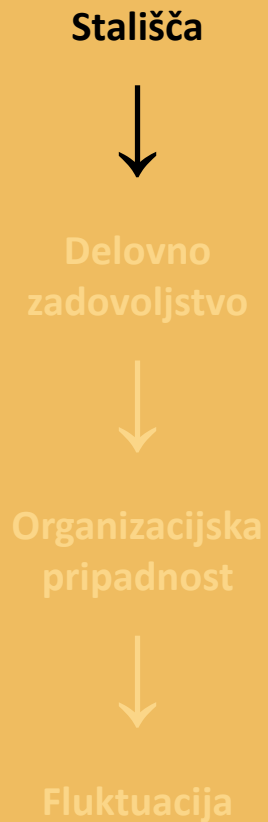


Fluktuacija

- **Trajni sistemi pozitivnega** ali **negativnega**
 - ocenjevanja,
 - občutenja in
 - aktivnosti v odnosu do različnih socialnih situacij in objektov
- Primeri: stališča do različnih vidikov dela in celotne delovne organizacije



Opredelitev stališč (npr. Robbins idr., 2010)





Delovno zadovoljstvo - opredelitev

- Posameznikovo splošno stališče do dela (Robbins, 2001)
- Pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene dela in delovnih izkušenj (Arnold idr., 2010)
- Povezano z/s 1) posameznikovimi **osebnostnimi lastnostmi**, 2) mnenji, izkušnjami, **informacijami, ki jih posredujejo drugi pri delu;** 3) dejanskimi **značilnostmi dela**

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost

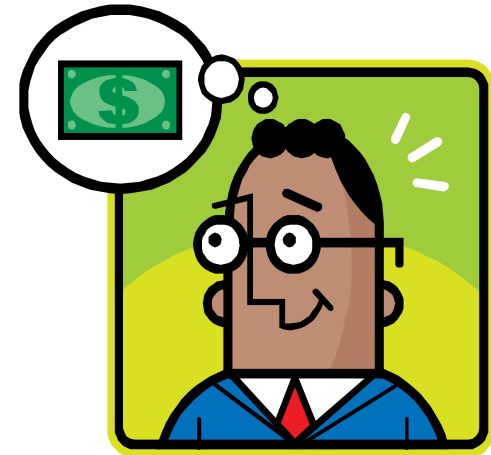


Fluktuacija



Delovno zadovoljstvo

- Globalni vidik
- Facetni vidik
 - delovne razmere
 - plača
 - obveščenost
 - varnost zaposlitve
 - sodelavci in nadrejeni



Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost








Fluktuacija



Delovno zadovoljstvo – merjenje

- Eno vprašanje („Kako ste nasploh zadovoljni s svojim delom?“)
- Zadovoljstvo z več vidiki dela (vprašalnik je v celoti objavljen v Pogačnik, 2003)

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
					
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠCENOST	1	2	3	4	5
PLACA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija



Delovno zadovoljstvo in osebne lastnosti

- Korelacije med **delovnim zadovoljstvom in velikih 5**:
 - -0.29 s čustveno labilnostjo
 - 0.25 z ekstravertnostjo
 - 0.26 s sprejemljivostjo (Judge idr., 2002)
- 10% do 30% variance v delovnem zadovoljstvu je mogoče pripisati **genetskim dejavnikom**
 - „there is less variability in job satisfaction between genetically identical people – identical twins – who hold different jobs than there is among genetically unrelated people who hold the same job (Avery idr., 1991, po Arnold idr., 2010)“

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija



Delovno in življenjsko zadovoljstvo

Stališča



**Delovno
zadovoljstvo**



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija

- Delo kot pomemben del življenja
 - *Smo lahko nezadovoljni z življenjem in hkrati zadovoljni z delom?*
- Korelacije so načeloma pozitivne – okoli 0.40 (npr. Judge&Watanabe, 1993)
- Več alternativnih razlag:
 - „spillover“ model
 - „compensation“ model (Staines, 1990)



Delovno zadovoljstvo (DZ) in delovna učinkovitost (DU)

(Judge idr., 2001)

- DZ → DU (Posamezniki delajo več in bolje, če se delovno zadovoljni)
 - DU ← DZ (Posamezniki imajo svoje delo raje, če so v njem uspešni in učinkoviti)
 - DZ ↔ DU
 - DZ ↔ DU (Zadovoljstvo in učinkovitost sta korelirana, vendar samo zaradi tretje spremenljivke, ki vpliva na obe spremenljivki)
- Tretja spremenljivka

Stališča



Delovno zadovoljstvo



Organizacijska pripadnost



Fluktuacija



Delovno zadovoljstvo – Dvofaktorska teorija (Herzberg idr., 1959)

- Dve vrsti potreb:
 - **Higienske potrebe** (ki se nanašajo na ekstrinzične faktorje dela – slog vodenja, način poslovanja, odnosi do sodelavcev, status, plača)
 - **Motivatorji** (ki se nanašajo na intrinzične faktorje dela – odgovornost, možnost strokovnega in osebnega izpolnjevanja, priznavanje dosežkov)

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija



Delovno zadovoljstvo – Dvofaktorska teorija (Herzberg idr., 1959)

Stališča



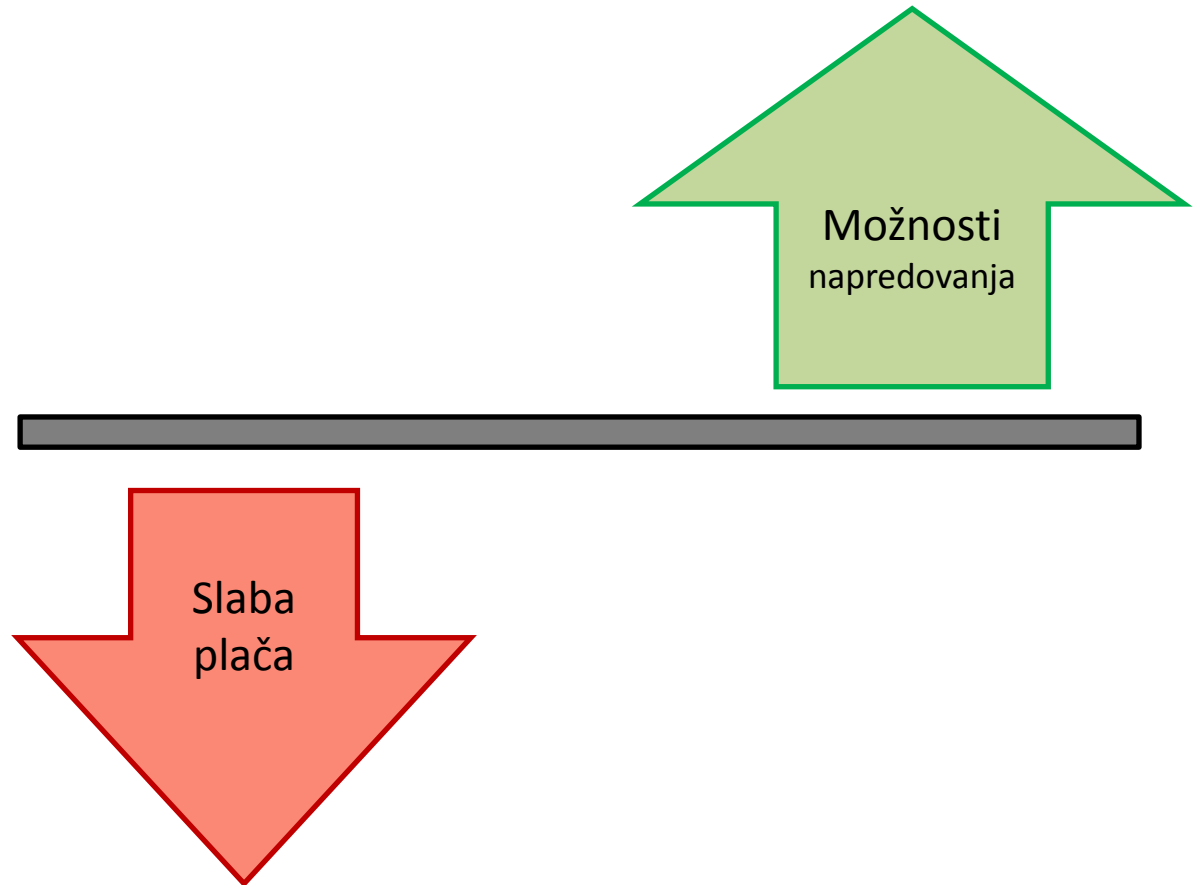
**Delovno
zadovoljstvo**



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija





Delovno zadovoljstvo – Dvofaktorska teorija (Herzberg idr., 1959)

- Kadar higienske potrebe niso zadovoljene, je delavec nezadovoljen.
- Ko pa so zadovoljeni motivatorji, je delavec zadovoljen.
- Zadovoljstvo in nezadovoljstvo **nista nasprotna pola istega kontinuuma.**

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija



- **Org. pripadnost – definicija** (npr. Robbins idr., 2010)
 - Od kod izvira organizacijska pripadnost?

Razlogi, povezani s čustvi	Razlogi, povezani s stroški	Razlogi, ki izhajajo iz odgovornosti
<i>„nekaj mojih najboljših prijateljev dela v tukaj“</i>	<i>„kmalu bom v podjetju napredoval...zelo je vprašljivo, če bi v drugi službi tudi tako hitro napredoval“</i>	<i>„s tem podjetjem sem odraščal; ponudili so mi pripravništvo, kadrovske štipendije“</i>
<i>„zelo mi je všeč vzdušje, klima v podjetju“</i>	<i>„plača in druge ugodnosti so veliko boljše, kot v drugih podjetjih“</i>	<i>„sodelavci so mi ob mnogih priložnostih pomagali; iz tega razloga jih sedaj ne morem zapustiti“</i>
<i>„z delom v tej organizaciji sem resnično zadovoljen“</i>		
Afektivna pripadnost	Kalkulativna, vztrajnostna pripadnost	Normativna pripadnost

Stališča



Delovno zadovoljstvo



Organizacijska pripadnost



Fluktuacija



- **Org. pripadnost – merjenje** (npr. Robbins idr., 2010)

- Katere dimenzije pripadnosti merijo posamezne postavke?

- *“Vesel bom, če lahko v tej organizaciji ostanem do konca kariere.”*
- *“Moje življenje se bi mi preveč postavilo na glavo, če bi sedaj zapustil to organizacijo.”*
- *„Tukaj ostajam zaposlen predvsem za to, ker sem primoran, manj pa zato, ker bi si resnično želel.“*
- *“V tej organizaciji se počutim kot del družine.”*
- *“Odraščal sem v duhu, da je potrebno ostali lojalen do sodelavcev, nadrejenih in podjetja.”*

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija



■ **Org. pripadnost in vidiki delovne učinkovitosti** (Robbins idr., 2010)

- Zaposleni, ki čuti večjo pripadnost organizaciji, je praviloma:
 - bolj učinkovit,
 - je manj odsoten z dela in
 - je manjši meri pripravljen zamenjati delovno mesto.





■ **Org. pripadnost in vidiki delovne učinkovitosti** (Robbins idr., 2010)





■ **Org. pripadnost in vidiki delovne učinkovitosti** (Robbins idr., 2010)

- **Zanimivost:** Zaposleni dejansko delajo le 51% svojega delovnega časa (Hullin idr., 1985)
- **Psihološki umik:** sanjarjenje („daydreaming“), socializiranje („socializing“), brskanje po internetu („cyberloafing“), „moonlighting“ 😊 (opravljenje del, ki niso neposredno povezana z dotično službo)
- **Fizična odsotnost:** zamujanje, dolgi odmori, absentizem, odpoved

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



**Organizacijska
pripadnost**



Fluktuacija



Fluktuacija (iz ang. *turnover*)

- Fluktuacija označuje težnjo posameznika po tem, da pogosto zamenja delovno organizacijo kot tudi značilnost organizacije same.
- Fluktuacijo spodbujajo
 - visoka negotovost zaposlitve v organizaciji,
 - nižje delovno zadovoljstvo,
 - nizka stopnja pripadnosti organizaciji.
- Navadno določene težave že nakazujejo **želje po zamenjavi delovnega mesta** (iz angl. *turnover intention*).

Stališča



Delovno
zadovoljstvo



Organizacijska
pripadnost



Fluktuacija



Psihologija v organizacijah

Stališča do dela – 2. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Zavzetost



Psihološka
pogodba

Zavzetost – definicija

- “Work engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind” (Schaufeli idr., 2006, p. 702).”
- Zavzeti zaposleni:
 - imajo bolj pozitivna stališča do dela in delovnih organizacij
 - so motivirani in učinkoviti („*engaged employees run an extra mile*“)



Zavzetost



Psihološka
pogodba

Zavzetost – dimenzije

- **Vigor/energija** – visoka raven energije pri delu, pripravljenost za vlaganje napora v delo, odpornost proti obremenitvam
- **Dedication/predanost** – občutek pomembnosti, veselja, navdiha, ponosa in izziva pri delu
- **Absorbtion/zatopljenost** – močna zbranost ob delu, visoka zatopljenost v delovno nalogo



Zavzetost



Psihološka
pogodba

Zavzetost – dejavniki

- Zavzetost je trajno kognitivno-afektivno stanje
- Ni vezana na trenuten dogodek, osebo, objekt ali vedenje.
- Zavzetost spodbujajo delovni resursi, npr.:
 - opora na delovnem mestu,
 - svoboda odločanja
 - povratna informacija o delu



Zavzetost



Psihološka
pogodba

Zavzetost – merjenje

- Gallup (op. svetovalno podjetje):
 - *Ali veste, kaj se pričakuje od vas?*
 - *Ali imate na voljo vse kar potrebujete, da dobro opravite svoje delo?*
 - *Ali imate pri delu priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer ste najboljši?*
 - *Ali kdo pri vas načrtno skrbi za vas in spodbuja vaš razvoj?*
 - *Ali so vaši sodelavci iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?*
- Resnično zavzetih zaposlenih naj bi v organizacijah bilo okoli **20%**.
- Pomanjkljivost: nejasnost konceptov



Zavzetost



Psihološka
pogodba

Zavzetost – merjenje

- Znanstveno proučevanje zavzetosti – UWES;
Utrecht work engagement scale (Schaufeli & Bakker,
2003)

Razmislite o svojem odnosu do dela. Kako pogosto ste se v zadnjem letu počutili kot je opisano v trditvah? Trditve ovrednotite na sledeč način: 0 - nikoli; 1 - nekajkrat letno ali manj, 2 - enkrat mesečno ali manj, 3 - nekajkrat mesečno, 4 - enkrat tedensko, 5 - nekajkrat tedensko, 6 - vsak dan.

1. Pri svojem delu prekipevam od energije.
2. Nad svojim delom sem navdušen/-a.
3. Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.
4. Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.
5. Moje delo me kar potegne vase.



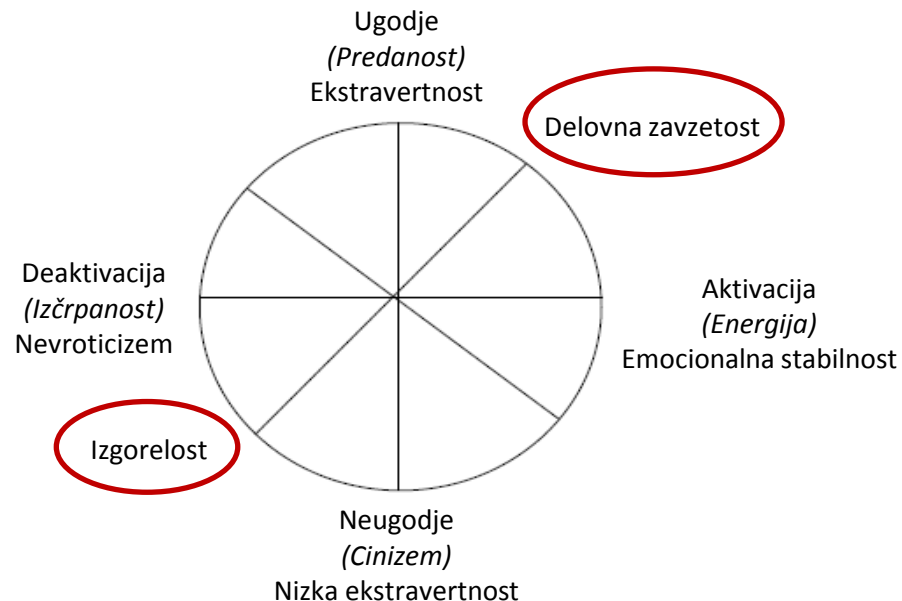
Zavzetost – dejavniki

- Podobno kot delovno zadovoljstvo je tudi zavzetost povezana z določenimi osebnostnimi lastnostmi.
- Model klasifikacije izgorelosti in zavzetosti (Russell in Carroll, 1999)

Zavzetost



Psihološka
pogodba





Zavzetost



Psihološka
pogodba

Zavzetost – deloholizem

- Zavzetost se v mnogih primerih kaže podobno kot deloholizem
- Zavzeti zaposleni zmorejo odklopiti; deloholiki delajo, ker ne znajo odnehati, z delom so zasvojeni
- “for engaged employees work is fun, not addition” (Bakker idr., 2008, p. 190)



Zavzetost



**Psihološka
pogodba**

Koncept psihološke pogodbe

- Koncept povezuje stališča do organizacije in vedenja, ki sledijo iz stališč
- Vključuje vzajemna stališča, zaznave, neformalne obveznosti, ki povezujejo zaposlenega in organizacijo
- **Neformalna, nenapisana pogodba**



Zavzetost



**Psihološka
pogodba**

Koncept psihološke pogodbe

- „an individual's subjective belief in the reciprocal nature of the exchange relationship between himself/herself and a third party, based on the promises made or implied in their interactions“ (Rousseau, 1994)
- „lepilo, ki veže zaposlene na organizacije skozi daljše časovno obdobje“ (Herriot, 1992)



Zavzetost



Psihološka
pogodba

Koncept psihološke pogodbe

- Vključuje nenapisana pravila **v povezavi z odnosi** – iz angl. *relational contracts* (primer: zaposleni so lojalni, zavzeti in predani ciljem, če organizacija nudi dovolj varnosti)
- Vključuje nenapisana pravila **v povezavi s transakcijami** – iz angl. *transactional contracts* (primer: zaposleni delajo nadure, so pripravljeni prevzeti dodatne odgovornosti, če organizacija to v finančnem smislu nagradi).



Koncept psihološke pogodbe

- Kršitev pogodbe (Rousseau, 1995)

Zavzetost



Psihološka
pogodba

