



**Katedra za psihologijo dela in organizacije**

IZBRANI VPRAŠALNIKI  
ZA UPORABO NA PODROČJU  
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

---

***Psihološka pogodba***

**Avtorice:** Tina Rus in Maša Smole

**Mentorica:** dr. Eva Boštjančič

**Urednica:** Maruška Ozimek

**Študijsko leto:** 2012/2013

## 1. Povzetek

Psihološka pogodba predstavlja individualne predstave zaposlenega in delodajalca o pogojih njunega odnosa, ki niso zajeti v formalni pogodbi o zaposlitvi, ter se oblikuje na podlagi obljub, danih v odnosu med delavcem in delodajalcem, ter nekaterih drugih dejavnikov (npr. pretekle prakse, osebnostne značilnosti in prepričanja posameznika). Psihološke pogodbe lahko delimo na več vrst glede na način sklenitve (nezavedna, dogovorjena in pisna) ali glede na njihovo vsebino (odnosne in transakcijske, identifikacijske, kalkulatивne in normativne). Razvitih je bilo kar nekaj merskih pripomočkov za ocenjevanje psihološke pogodbe. V seminarju bova podrobneje predstavili dva slovenska ter tri angleške vprašalnike. Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe (Mihalič, 2007) je dostopen v slovenskem jeziku in meri tri tipe psihološke pogodbe (identifikacijsko, kalkulatивno in normativno). Med angleškim vprašalniki bova podrobneje predstavili Psychological Contract Inventory – PCI (Rousseau, 2000), ki je v literaturi večkrat izpostavljen kot kvaliteten, saj ocenjuje vrsto psihološke pogodbe tako delodajalca kot zaposlenega. Vprašalnik, ki je tudi vreden omembe, je Employment Contract Scale – ECS (Edwards in Karau, 2007), saj vključuje lestvico, ki meri socialno pogodbo, t.j. predstave o idealnem odnosu med delodajalcem in zaposlenim. Vsak izmed navedenih vprašalnikov ima tako prednosti kot pomanjkljivosti, ki jih bova skušali izpostaviti, njihovo kvaliteto pa bova skušali osvetliti tudi z zornega kota literature, v kateri so navedeni osnovni pogoji, ki bi jih vprašalnik o psihološki pogodbi moral izpolnjevati. Pojem psihološke pogodbe postaja vedno bolj aktualen, tako v tujem kot v slovenskem prostoru. Obstaja veliko vprašalnikov, ki pa so še v procesu validacije, zaradi česar so njihove merske karakteristike pogosto nezadovoljive. Glede na kulturno pogojenost psihološke pogodbe je zato v prihodnosti pomembno, da avtorji odpravijo pomanjkljivost že obstoječih slovenskih vprašalnikov oziroma razvijejo nove vprašalnike, primerne za slovensko okolje.

## 2. Kratka predstavitev področja

### *Kaj je psihološka pogodba*

Psihološka pogodba je eden izmed osrednjih konceptov zaposlitve, saj predstavlja prepričanja delavcev in zaposlovalcev glede njihovih dolžnosti (Rousseau in Schalk, 2000). Lahko jo definiramo tudi kot implicitne predstave o odnosu med zaposlenim in zaposlovalcem (Freese in Schalk, 2008).

S pogodbo o zaposlitvi vzpostavimo formalen odnos ter določimo npr. trajanje delovnega razmerja, naziv delovnega mesta, višino plače, pravice, dni dopusta itd. in je nujna za nastanek poslovnega razmerja. V nasprotju s pogodbo o zaposlitvi je psihološka pogodba neformalna in zapolni vrzeli v pogodbi o zaposlitvi. Delodajalec tako npr. od delavca lahko pričakuje poštenost, varovanje ugleda podjetja, lojalnost, inovacijo, vpljudnost, delavec pa od delodajalca pričakuje plačilo, možnosti za usposabljanje, možnosti za napredovanje, povratne informacije, spoštljiv odnos, priznanja za dobro delo in varnost zaposlitve (Jazbec, 2009; v Grom, 2010).

## *Oblikovanje psihološke pogodbe*

Dolžnosti, ki jih zajemajo psihološke pogodbe, izhajajo iz danih obljub – vse od postopka najemanja pa do vsakodnevnih interakcij. Pri tem ne gre le za verbalne obljube, temveč tudi za pričakovanja delavcev, ki temeljijo na preteklih postopkih organizacije, npr. določanje višine plače glede na delovno dobo (Rousseau in Schalk, 2000). V psihološko pogodbo pa so vključeni tudi različni drugi dejavniki, ki jih lahko vsak izmed udeleženih zaznava kot samoumevne, npr. pravičnost (MacNeil, 1985; v Robinson in Rousseau, 1994). Psihološke pogodbe v nasprotju z uradnimi pogodbami niso sklenjene enkrat, temveč se spreminjajo skozi delavčevo delovanje v organizaciji (Rousseau in Parks, 1993; v Robinson in Rousseau, 1994). Pomembno je omeniti tudi, da ima vsak delavec svojo psihološko pogodbo, saj nanjo vplivajo tudi posameznikove vrednote, interesi ter alternative. Oblikovanje psihološke pogodbe se navadno začne že pred uradnim razgovorom – z javno dostopnimi informacijami o podjetju, ki so delavcu dostopne pri iskanju delovnega mesta (Grom, 2010).

Zgodovinsko nastanek psiholoških pogodb sovпада s pojavom prostovoljnih zaposlitvenih odnosov. Prostovoljno delo posameznika v zameno za nadomestilo (plačo) se razlikuje od tradicionalnih (npr. fevdalnih) odnosov ali prisilnega dela (npr. suženjstva). Način, na katerega delavec in delodajalec razumeta pogoje tega prostovoljnega odnosa, predstavlja psihološko pogodbo. Čeprav lahko delavec in delodajalec do neke mere različno interpretirata pogoje psihološke pogodbe, je za doseg skupnih ciljev nujno potrebna določena mera vzajemnega razumevanja. Prvi pogoj za nastanek psihološke pogodbe je torej določena mera osebne svobode, drugi pogoj pa predstavlja določena mera družbene stabilnosti. Za nastanek psihološke pogodbe je nujno, da imata tako delodajalec kot delavec zaupanje v namen in sposobnost drugega, da izpolni svoje dolžnosti. V družbah, kjer je ekonomska prihodnost nepredvidljiva ali pa družbena nestabilnost onemogoča izvrševanje sankcij v primeru, da je psihološka pogodba prekršena, je zaupanje med delavcem in delodajalcem manj verjetno (Rousseau in Schalk, 2000).

## *Vrste psiholoških pogodb*

Prvi način, na katerega lahko delimo psihološke je glede na način sklenitve. V tem primeru je lahko pogodba nezavedna (sklene se nenačrtno), dogovorjena (delodajalec in zaposleni se o pogodbi dogovorita) in pisna (po dogovoru svoje odločitve delodajalec in delavec tudi zapišeta) (Armstrong, 2003; v Grom, 2010).

Psihološke pogodbe lahko delimo tudi na odnosne in transakcijske. Transakcijske pogodbe se večinoma nanašajo na menjavo dela za denar, pri čemer so v ospredju vrednote in cilji posameznika, ne pa organizacije. Posamezniki, ki imajo tako predstavbo psihološke pogodbe, kažejo manj pripadnosti njihovemu trenutnemu zaposlovalcu. Odnosne psihološke pogodbe, na drugi strani, pa se nanašajo na zamenjavo zvestobe za priložnosti, pri čemer ima dolgoročen odnos z organizacijo za posameznika večjo vrednost kot njegovi individualni interesi. Zaposleni s takšnim tipom psihološke pogodbe so bolj osredotočeni na prednosti zaposlitve v specifični organizaciji in čutijo več zvestobe do organizacije (Rousseau, 1990; v Manturuk, 2004). Nekateri raziskovalci (Robinson idr., 1994) so poudarili, da med dvema tipoma pogodb ne gre za kategorično razliko, pač pa za dva pola istega kontinuuma. Psihološke pogodbe, kot jih dojema večina delavcev, lahko uvrstimo nekam med oba

omenjena pola. Pomembno je tudi, da so psihološke pogodbe spremenljive v času, tako da se lahko sčasoma pomaknejo bolj k enemu ali drugemu polu.

Psihološke pogodbe lahko razdelimo tudi na identifikacijsko, kalkulatивно in normativno obliko (Mihalič, 2007; v Polc, 2010). Identifikacijska oblika psihološke pogodbe predstavlja idealen poslovni odnos med zaposlenim in delodajalcem in je na nek način najbolj zaželen. Zaposleni se čuti povezanega z organizacijo in pomembno prispeva k razvoju, rasti in uspešnosti organizacije. Imenujemo jo tudi emocionalna oziroma pripadnostna psihološka pogodba, saj so cilji zaposlenega enaki ciljem organizacije, z organizacijo živijo in delajo (Grom, 2010). Za kalkulatивно obliko je značilno, da temelji na vzajemnih koristih med zaposlenim in delodajalcem. Zaposleni se pri opravljanju svojih zadolžitve vedno najprej vpraša, kaj bo imel od izpolnjenih nalog, ali se mu v delo splača vložiti toliko energije. Tudi delodajalec išče koristi in prednosti, ki jih bo imela organizacija z vlaganjem v kariero, znanje in osebno rast zaposlenega (Grom, 2010). Identifikacijska in kalkulatívna oblika sta približno enako pogosti, medtem ko je normativna oblika psihološke pogodbe vsaj v zadnjem času bolj redka. Zaposleni so ponosni na svoje delo znotraj organizacije, do nje čutijo pripadnost in lojalnost. Občutek imajo, da jih organizacija potrebuje, ne želijo si zamenjati delodajalca in so pripravljeni na dolgoročno sodelovanje (Grom, 2010). Tako dolgoročno kot kratkoročno si želijo stabilnosti okolja, zaupanja s strani delodajalca in sodelovalno okolje (Edwards, 2007; v Grom, 2010).

Na koncu lahko omenimo tudi pojem socialne pogodbe (Edwards in Karau, 2007), ki se nanaša na skupek norm, predpostavk in prepričanj o tem, kaj je pravično in primerno za udeležence v delovnem razmerju. To zajema prepričanja in norme glede vzajemnosti, zagotovljenosti zaposlitve, zaupanja in pravičnosti v delovnem odnosu. Avtorji (Clark in Waddel, 1985; v Edwards in Karau, 2007) poudarjajo, da za različne kontekste obstajajo različne socialne pogodbe, ki narekujejo vedenje v odnosih. Tako se vedenje, ki se smatra za primerno v odnosu učitelj-učenec, razlikuje od vedenja, ki velja za primerno v odnosu delodajalec-zaposleni. Na vsebino socialne pogodbe vplivajo različni dejavniki, npr. javno mnenje, izobraževalni sistem, zakonodaja, sodišča, strokovna združenja, sredstva obveščanja, ideologije, vladne zahteve in seveda organizacije same (Rousseau, 1995; v Edwards in Karau, 2007).

#### *Posledice kršenja psihološke pogodbe*

Obstoj psihološke pogodbe poveča občutek pripadnosti organizaciji in posledično tudi verjetnost, da bodo dogovorjena dejanja izvedena. Poleg tega poveča tudi predvidljivost obnašanja, zaradi česar delavci in delodajalci posvetijo manj časa nadzoru drug drugega (Rousseau in Schalk, 2000).

Kršenje psihološke pogodbe, t.j. kadar zaposleni niso deležni službenih koristi, za katere so verjeli, da so jim bile implicitno obljubljene, za delavce pogosto pomeni izgubo zaupanja v delodajalca (Altman in Post, 1996; v Manturuk, 2004), ki mu navadno sledi tudi večje nezadovoljstvo na delovnem mestu (Hom in Kinicki, 2001; v Manturuk, 2004). Poudariti moramo, da se lahko psihološka pogodba, kot jo zaznava delodajalec, pomembno razlikuje od zaznav zaposlenega (Porac idr., 1983; v Manturuk, 2004). Kjer prihaja do takšnih nesporazumov in posledično kršenja psihološke pogodbe, se pogosto pojavljajo tudi

zmanjšana produktivnost, učinkovitost in morala delavcev ter večja možnost odpovedi (Morrison in Robinson, 1997; v Manturuk, 2004).

### *Kulturni vidik psiholoških pogodb*

Psihološke pogodbe so močno podvržene kulturnim vplivom, ki določajo, v kolikšni meri so posamezniki in organizacije prosti pri dogovarjanju o pogojih dela. To lahko imenujemo tudi območje pogajanja (*ang. zone of negotiability*). Vse družbe do neke mere določajo možnosti pogajanja med delavcem in delodajalcem pri določanju pogodbe, vendar pa med različnimi družbami obstajajo tudi pomembne razlike. Na močno reguliranih delovnih trgih (npr. Avstralija in Belgija) in šibko reguliranih delovnih trgih (npr. Nova Zelandija in Združene države Amerike) obstajajo velike razlike v tem, koliko in kakšni so predhodno obstoječi pogoji delovne pogodbe (Rousseau in Schalk, 2000).

V splošnem lahko rečemo, da na psihološke pogodbe vplivajo različni dejavniki: individualni, organizacijski in družbeni. Na nivoju družbenih dejavnikov je potrebno omeniti vire, ki jih družba ponuja delodajalcem (npr. izobraženi delavci in kapital) ter delavcem (npr. zaposlitvene možnosti), zakonske omejitve, vladne politike ter vplive družbenih inštitucij, npr. izobraževalni sistem, družinske vezi in kulturne norme ter vrednote. Na nivoju organizacij na psihološke pogodbe vpliva način, na katera organizacije aktivno reagirajo na družbene omejitve (npr. razvoj lastnega kadra itd.). Med individualnimi dejavniki pa gre omeniti dostop do izobrazbe in zaposlitve ter nekatere demografske karakteristike (npr. rasa, spol itd). Iz naštetih dejavnikov je očitno, da na vsebino psihološke pogodbe vpliva množica faktorjev.

### 3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe (2007) Mihalič, R.	
<b>Opis</b>	Vprašalnik meri psihološko pogodbo med zaposlenim in organizacijo. Meritve se izvajajo na zaposlenih ter ugotavljajo vrsto in obliko psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo. S pomočjo vprašalnika organizacija dobi vpogled v posameznika ter predvidi način njegovega delovanja.	
	<b>Število postavk</b>	82
	<b>Lestvice</b>	- Identifikacijska oblika psihološke pogodbe (I) - Kalkulativna oblika psihološke pogodbe (K) - Normativna oblika psihološke pogodbe (N)
	<b>Ocenjevalna lestvica</b>	3-stopenjska lestvica (povsem velja, delno velja, sploh ne velja) Udeleženec obkroži eno izmed črk I/K/N, ki so za vsako postavko posebej zapisane v različnem vrstnem redu v določenem stolpcu (povsem/delno/sploh ne velja).
<b>Aplikacija</b>	<b>Število udeležencev</b>	Navadno individualno
	<b>Čas izpolnjevanja</b>	Neomejeno
	<b>Način vrednotenja</b>	Ni šablone; usposobljeni za vsako postavko posebej pregleda, katera oblika psihološke pogodbe je najbolj značilna za udeleženca, na koncu sešteje posamezne odgovore in glede na prevladujoče odgovore (I/K/N) ugotovi, za katero vrsto psihološke pogodbe gre (čista ali mešana oblika)
	<b>Potrebna stopnja usposobljenosti</b>	Uporaba (izvedba, vrednotenje in interpretacija rezultatov) ni omejena na določeno stopnjo izobrazbe ali usposobljenosti. Navadno anketiranje s pomočjo vprašalnika organizira oddelek za upravljanje človeških virov oziroma človeškega kapitala, najpogosteje psihologi
<b>Merske karakteristike</b>	<b>Norme</b>	Ne
	<b>Zanesljivost</b>	
	<b>Veljavnost</b>	
<b>Dostopnost in cena</b>	Mihalič (2007) – cena knjige oziroma sposoja v knjižnici. Brezplačno na spletnem naslovu: <a href="http://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;ved=0CDAQFjAA&amp;url=http%3A%2F%2Fwww.zalozba-mihalic.com%2Fcgi-bin%2Fskript3.php%3Fid%3DVprasalnik_za_analizo_psiholoske_pogodbe.doc&amp;ei=wEBZUfyhLITLtaAaM-oCgDA&amp;usg=AFQjCNFU-h0HHiLya8ZJzijQEysfVFq6wQ&amp;sig2=hNoEL-DjCYI7edHChxOFmw&amp;bvm=bv.44442042,d.Yms">http://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;ved=0CDAQFjAA&amp;url=http%3A%2F%2Fwww.zalozba-mihalic.com%2Fcgi-bin%2Fskript3.php%3Fid%3DVprasalnik_za_analizo_psiholoske_pogodbe.doc&amp;ei=wEBZUfyhLITLtaAaM-oCgDA&amp;usg=AFQjCNFU-h0HHiLya8ZJzijQEysfVFq6wQ&amp;sig2=hNoEL-DjCYI7edHChxOFmw&amp;bvm=bv.44442042,d.Yms</a>	
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitra informacija o vrsti psihološke pogodbe zaposlenega</li> <li>- Enostavno vrednotenje</li> <li>- Dovolj veliko število postavk</li> <li>- Slovenski jezik</li> </ul>	
<b>Pomanjkljivosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ni podatkov o merskih karakteristikah</li> <li>- Ni jasno, na podlagi česa je avtorica sestavila vprašalnik</li> </ul>	

	- Meri zgolj vidik zaposlenega
<b>Posebnosti</b>	- Vprašalnik se lahko uporablja vzporedno s sklenitvijo psihološke pogodbe, lahko pa tudi pred ali po njeni sklenitvi za ugotavljanje psihološkega sporazuma. Zaželeno je, da se meritve izvedejo periodično vsakih nekaj let, saj se posameznikov psihološki odnos do organizacije in sodelavcev v času spreminja.

<b>Vprašalnik</b>	Analiza psihološke pogodbe (2010) Grom, V.	
<b>Opis</b>	Vprašalnik meri tip in stopnjo psihološke pogodbe posameznika.	
	<b>Število postavk</b>	18
	<b>Lestvice</b>	- Identifikacijska psihološka pogodba - Kalkulativna psihološka pogodba - Prisilna psihološka pogodba
	<b>Ocenjevalna lestvica</b>	5-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam, 5 – močno se strinjam)
<b>Aplikacija</b>	<b>Število udeležencev</b>	
	<b>Čas izpolnjevanja</b>	
	<b>Način vrednotenja</b>	Po ključu. Prvih šest postavk meri identifikacijsko, drugih šest kalkulativno in zadnjih šest prisilno psihološko pogodbo
	<b>Potrebna stopnja usposobljenosti</b>	Ni posebej določeno
<b>Merske karakteristike</b>	<b>Norme</b>	Ne
	<b>Zanesljivost</b>	
	<b>Veljavnost</b>	
<b>Dostopnost in cena</b>	Grom (2010), magistrska naloga, brezplačno dostopno na <a href="http://www.ediplome.fm-kp.si/Grom_Vlasta_20110325.pdf">www.ediplome.fm-kp.si/Grom_Vlasta_20110325.pdf</a>	
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitro izpolnjevanje</li> <li>- Enostavno vrednotenje</li> <li>- Slovenski jezik</li> </ul>	
<b>Pomanjkljivosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ni podatkov o normah in drugih merskih karakteristikah</li> <li>- Ni standardiziran</li> <li>- Sestavljen več ali manj zgoj za potrebe študije primera</li> </ul>	
<b>Posebnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vprašalnik je bil razvit v namen študije primera v okviru magistrske naloge, in sicer za ugotavljanje povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe z osebno zavzetostjo zaposlenih v gospodarskem podjetju. Ni zaslediti podatka, da bi bil vprašalnik uporabljen v kakršnih koli drugačnih okoliščinah.</li> </ul>	



<b>Vprašalnik</b>	<b>Psychological Contract Inventory – PCI (2000)</b> Rousseau, D. M.	
<b>Slovenski prevod vprašalnika</b>		
<b>Opis</b>	Vprašalnik meri splošno vsebino psihološke pogodbe in je namenjen uporabi v raziskovalne namene na področju organizacije ter kot podpora pri izvršilni in profesionalni izobrazbi.	
	<b>Število postavk</b>	100
	<b>Lestvice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delodajalčeve dolžnosti (Employer obligations): Zvestoba (Loyalty), Notranji razvoj (Internal Development), Zunanja zaposljivost (External Employability), Dinamični učinek (Dynamic Performance), Ožje (Narrow),</li> <li>- Delavčeve obveznosti (Employee Obligations): Ožje (Narrow), Notranji razvoj (Internal Development), Zunanja zaposljivost (External Employability), Zvestoba (Loyal), Kratkoročno (Short-term), Dinamični učinek (Dynamic Performance),</li> <li>- Delodajalčev prehod (Employer Transition): Negotovost (Uncertainty), Razjedanje (Erosion), Nezaupanje (Mistrust),</li> <li>- Delavčev prehod (Employee transition): Negotovost (Uncertainty), Zaupanje (Trust), Razjedanje (Erosion)</li> </ul>
	<b>Ocenjevalna lestvica</b>	5-stopenjska (1 – sploh ne, 5 – v veliki meri)
<b>Aplikacija</b>	<b>Število udeležencev</b>	Skupinsko
	<b>Čas izpolnjevanja</b>	
	<b>Način vrednotenja</b>	Po ključu v navodilih
	<b>Potrebna stopnja usposobljenosti</b>	
<b>Merske karakteristike</b>	<b>Norme</b>	Ne
	<b>Zanesljivost</b>	
	<b>Veljavnost</b>	
<b>Dostopnost in cena</b>	<a href="http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/reports.html">http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/reports.html</a>	
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meri tako vidik delavca kot delodajalca</li> <li>- Povezava s tipologijo psiholoških pogodb</li> </ul>	
<b>Pomanjkljivosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne meri kršitev psihološke pogodbe</li> <li>- Nekatere izmed lestvic potrebujejo revizijo</li> <li>- Ni slovenskega prevoda</li> </ul>	
<b>Posebnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vprašalnik je še v procesu validacije in potrebuje dodatno revizijo ter norme.</li> <li>- Trenutno obstaja v dveh jezikih: angleščini in kitajščini.</li> </ul>	

<b>Vprašalnik</b>	<b>Employment Contract Scale – ECS (2007)</b> Edwards, J. C. in Karau, S. J.	
<b>Slovenski prevod vprašalnika</b>		
<b>Opis</b>	Vprašalnik je namenjen merjenju dveh tipov pogodb zaposlenih: psihološke pogodbe in socialne pogodbe (zaznave idealnega odnosa med delavcem in delodajalcem).	
	<b>Število postavk</b>	12
	<b>Lestvice</b>	- Psihološka pogodba (Psychological Contract) - Socialna pogodba (Social Contract)
	<b>Ocenjevalna lestvica</b>	5-stopenjska (1 – popolnoma se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
<b>Aplikacija</b>	<b>Število udeležencev</b>	Skupinsko
	<b>Čas izpolnjevanja</b>	
	<b>Način vrednotenja</b>	Po ključu v navodilih
	<b>Potrebna stopnja usposobljenosti</b>	
<b>Merske karakteristike</b>	<b>Norme</b>	Ne
	<b>Zanesljivost</b>	- Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,89-0,84$
	<b>Veljavnost</b>	- Konvergentna veljavnost: korelacija med socialno lestvico in WLOC – work locus of control) - Divergentna veljavnost za psihološko in socialno lestvico – neobstoječa korelacija s kolektivismom)
<b>Dostopnost in cena</b>		
<b>Prednosti</b>	- Ločitev dveh konceptov: socialna in psihološka pogodba - Malo postavk	
<b>Pomanjkljivosti</b>	- Potrebno preveriti test-retest in kriterijsko veljavnost - Ne vključuje vseh aspektov delovnega razmerja (npr. dolgoročna zaposlitev) - Ni norm - Le v angleškem jeziku	
<b>Posebnosti</b>	- Instrument je še v postopku razvoja in potrebuje nadaljnje raziskave. - Zanimiv je zato, ker meri tako koncept socialne kot psihološke pogodbe.	

<b>Vprašalnik</b>	The Psychological Contract Measure – PCM (2008) Cable, D. A. J.	
<b>Slovenski prevod vprašalnika</b>		
<b>Opis</b>	Vprašalnik je namenjen merjenju vsebine psihološke pogodbe vodilnih delavcev.	
	<b>Število postavk</b>	39
	<b>Lestvice</b>	- Obveznosti zaposlenih (Employee Obligations) - Obveznosti organizacije (Organization Obligations)
	<b>Ocena lestvica</b>	- 4-stopenjska (1 – sploh ne, 4 – v veliki meri) - 4-stopenjska (1 – ni pomembno, 4 – zelo je pomembno)
<b>Aplikacija</b>	<b>Število udeležencev</b>	Skupinsko
	<b>Čas izpolnjevanja</b>	
	<b>Način vrednotenja</b>	Po ključu v navodilih
	<b>Potrebna stopnja usposobljenosti</b>	
<b>Merske karakteristike</b>	<b>Norme</b>	Ne
	<b>Zanesljivost</b>	
	<b>Veljavnost</b>	
<b>Dostopnost in cena</b>	<a href="http://www.donaldcable.co.nz/Thesis_Web.pdf">http://www.donaldcable.co.nz/Thesis_Web.pdf</a>	
<b>Prednosti</b>	- Vprašalnik namenjen predvsem vodilnim delavcem - Meri tako dolžnosti delavcev kot delodajalcev	
<b>Pomanjkljivosti</b>	- Potrebne dodatne raziskave	
<b>Posebnosti</b>	- Vprašalnik je še v procesu razvoja, zato so potrebne dodatne raziskave za ugotovitev merskih karakteristik. - Ni zadovoljnih norm in ni preveden v slovenščino.	

#### 4. Primerjava med merskimi pripomočki

Najbolj pogosto uporabljena metoda za preučevanje psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo je uporaba anketnih vprašalnikov (Conway in Briner, 2005; v Freese in Schalk, 2008). Obstaja več različnih oblik merjenja psihološke pogodbe, objavljenih je kar nekaj študij in kot navajata Conway in Briner (2005; v Freese in Schalk, 2008) ni zaslediti neke enovite oblike za ocenjevanje konteksta in kršitev psiholoških pogodb. To ni slabo, saj gre pri psihološki pogodbi za subjektivni pojem, ki se mora prilagajati posamezniku, njegovi vlogi znotraj organizacije ter značilnostim in zahtevam organizacije. Prav zaradi večjega števila različnih vprašalnikov je zelo pomembno, da prepoznamo njihove prednosti in pomanjkljivosti, da jih znamo kritično ovrednotiti in prepoznati tiste, ki bi nam v danem kontekstu in okolju prišli najbolj prav. Pri tem moramo upoštevati glavne kriterije merjenja vsebine in vrednotenja psihološke pogodbe (Freese in Schalk, 2008): vprašalnik mora temeljiti na teoriji oziroma biti razvit posebej za potrebe merjenja (vse prevečkrat avtorji vprašalnikov zgolj kopirajo postavke ter jih glede na lasten občutek dodajajo oziroma odzemaajo), vprašalnik mora odražati definicijo psihološke pogodbe, ki pravi, da gre za vzajemne obveznosti in obljube med zaposlenim in delodajalcem, vprašalnik mora imeti ustrezne psihometrične značilnosti (vsebinsko veljavnost, konstruktno veljavnost, zanesljivost ...), biti mora primeren glede na namen in vzorec, dobro je, če loči med izpolnjevanjem in kršitvijo psihološke pogodbe. Čeprav, kot že omenjeno, obstaja kar nekaj vprašalnikov, ki merijo psihološko pogodbo, večina ne izpolnjuje opisanih kriterijev. Popolni vprašalnik za merjenje psihološke pogodbe bi namreč moral vključevati zaznane obveznosti organizacije, zaznane obveznosti zaposlenega, lestvico kršitev in splošno oceno izpolnjevanja oziroma kršitev psihološke pogodbe. Ker je pojem »psihološka pogodba« relativno nov in manj poznan, je dokaj težko dostopati do vprašalnikov, ki se ukvarjajo z njegovim merjenjem, še posebej v slovenskem jeziku. V najin seminar sva vključili dva slovenska vprašalnika, ki pa žal ne izpolnjujeta zgoraj opisanih kriterijev, ter tri angleške vprašalnike, ki so se nama izmed vseh dostopnih zdeli še najbolj ustrezni.

Ena redkih obstoječih in dostopnih slovenskih vprašalnikov za merjenje psihološke pogodbe sta Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe (Mihalič, 2007) in Analiza psihološke pogodbe (Grom, 2010), vendar bi vseeno težko govorili o njuni strokovnosti. V literaturi ni podatkov, na kakšen način sta avtorici izbrali in umestili postavke, ne vemo, ali sta predhodno opravili preliminarno raziskavo oziroma izvedli intervju, ne vemo ali izbrane postavke temeljijo na specifični teoriji. Prav tako ni podatka o psihometričnih značilnostih, tako da ne vemo, ali je njuna uporaba ustrezna ali ne. Postavke se nanašajo predvsem na zaposlenega samega in manj na organizacijo. Kljub vsem pomanjkljivostim je dobrodošlo, da obstajata samostojna vprašalnika v slovenskem jeziku, ki poskušata ločiti med tremi različnimi oblikami psiholoških pogodb, kar delodajalcu lahko pomaga pri izboljšanju kvalitete vodenja. Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe (Mihalič, 2007) je dokaj obširen, število postavk je zadovoljivo. Nekoliko manj obsežen je vprašalnik, predstavljen v magistrski nalogi Gromove (2010), vsebuje zgolj 18 ne-pomešanih postavk, ki si med seboj sledijo glede na tip psihološke pogodbe ter na trenutke spominjajo na nekatere postavke Mihaličinega (2007) vprašalnika. Kljub temu da so v magistrski nalogi predstavljene določene merske karakteristike skrčenih lestvic vprašalnika, ni podatka o zanesljivosti in veljavnosti celotnega merskega pripomočka. Za oba vprašalnika velja, da bi za njuno praktično uporabo potrebovali bolj natančno analizo postavk, preveriti bi morali merske karakteristike in ju po potrebi razširiti.

Iskanje ustreznih vprašalnikov v angleškem jeziku je bilo precej enostavnejše. Izbrali sva tri, ki so dostopni na internetu ter bolj ali manj upoštevajo že predstavljene kriterije – PCI (Rousseau, 2002), PCM (Cable, 2008) in ECS (Edwards in Karau, 2007). Za razliko od slovenskih vprašalnikov se vprašalnika PCI (Rousseau, 2000) in PCM (Cable, 2008) osredotočata tako na vidike zaposlenega kot delodajalca ter tako upoštevata definicijo psihološke pogodbe. ECS (Edwards in Karau, 2007) v prvi vrsti preverja psihološko in socialno pogodbo posameznika. Omenjeni vprašalnik je zelo kratek, saj vsebuje le 12 postavk. Iz tega vidika je precej boljši PCI (Rousseau, 2000), saj vsebuje 100 postavk, medtem ko jih PCM (Cable, 2008) nekaj več kot polovico manj. PCM (Cable, 2008) je v osnovi namenjen predvsem vodilnim delavcem, torej njegova splošna uporaba ni priporočljiva. Ravno obratno naj bi bil PCI (Rousseau, 2000) primeren za splošno uporabo merjenja psihološke pogodbe v različnih organizacijah med različnimi zaposlenimi. Merske karakteristike vseh treh vprašalnikov naj bi bile ustrezne, čeprav zaradi procesa validacije nekaterih končnih podatkov še ni mogoče dobiti.

Freese in Schalk (2008) v svojem preglednem članku omenjata še kar nekaj drugih bolj ali manj ustreznih vprašalnikov, ki pa žal niso prosto dostopni v angleškem jeziku, zato jih zgolj omenjava. Avtorja predvsem priporočata uporabo vprašalnika Tilburg Psychological Contract Questionnaire (TPCQ, Freese in Schalk, 1997; v Freese in Schalk, 2008), ki naj bi temeljil na teoriji, ima ustrezne merske karakteristike, osredotoča se tako na vidike zaposlenega kot tudi organizacije, obenem pa ugotavlja tako izpolnjevanje kot kršitev psihološke pogodbe. Za ugotavljanje specifičnih sprememb v odnosu med posameznikom in organizacijo bi bilo smiselno uporabiti vprašalnik Psychological Contract Scale – PCS (Milward in Hopkins 1998; v Freese in Schalk, 2008). Vprašalnik indirektno ocenjuje tako delavčev kot delodajalčev vidik izpolnjevanja obveznosti in obljub, žal pa se ne osredotoča na kršitve psihološke pogodbe. Freese in Schalk (2008) priporočata tudi vprašalnik, ki sta ga razvila Robinson in Morrison (2000; v Freese in Schalk, 2008) in naj bi bil primeren predvsem za globalno oceno kršitev psihološke pogodbe, za ocenjevanje delodajalčevega pogleda pa priporočata vprašalnik Guest in Conwaya (2002, v Freese in Schalk, 2008).

## **5. Smernice za nadaljnje delo**

Pojem psihološke pogodbe je zelo pomemben in vedno bolj aktualen tudi v slovenskem okolju. Kot je bilo že omenjeno, obstaja veliko število različnih tujih vprašalnikov, predvsem v angleškem jeziku. Večina bolje zastavljenih je še v procesu validacije ter potrebuje boljšo priredbo, natančnejšo obdelavo podatkov ter ugotavljanje merskih karakteristik. Zaželeno bi bilo, da bi jih avtorji razširili in z njimi merili tudi druga področja, ki jih zajema pojem psihološke pogodbe ter tako zadostili kriterijem učinkovitega vprašalnika, ki jih omenjata Freese in Schalk (2008). Večina omenjenih vprašalnikov tudi ni primerna za splošno uporabo, saj so vsaka organizacija in vsako delovno mesto specifični sami zase. Smiselno bi bilo prirediti vprašalnike, ki bi ustrezali potrebam delovnega mesta in bi tako pomagali delodajalcem pri vzpostavljanju boljšega odnosa z delavcem in posledično večji delovni učinkovitosti.

Glede na to, da je psihološka pogodba v veliki meri odvisna tudi od kulturnih dejavnikov, je zaželeno, da bi slovenske delovne organizacije same razvile vprašalnike za merjenje psiholoških pogodb med zaposlenim in delodajalcem ali pa vsaj ustrezno priredile že obstoječe vprašalnike glede na svoje potrebe. Obstoječa predstavljena slovenska

vprašalnika bi bilo potrebno bolj natančno pregledati, preveriti merske karakteristike ter ju po potrebi posodobiti oziroma razširiti, da bi zadostovala že omenjenim kriterijem. Njena trenutna oblika je delodajalcem lahko zgolj v pomoč, nikakor pa se ne smejo zanašati in zaključevati na podlagi dobljenih rezultatov.

## 6. Literatura

- Freese, C. in Schalk, R., (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286.
- Grom, V. (2010). *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju – študija primera* (magistrska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Koper.
- Manturuk, K. R. (2004). What do workers really think: Measuring the psychological contract. *Conference papers – American Sociological Association 2004 Annual Meeting San Francisco*, 1–18.
- Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Polc, T. (2007). *Kavzalnost Likertovega četrtega sistema vodenja in prevladujoče oblike psihološke pogodbe zaposlenih* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Robinson, S. L. in Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behaviour*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. in Schalk, R. (2000). Introduction. V D. M. Rousseau in R. Schalk (ur.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives* (str. 227–296). New Delhi: Sage publications.

### Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe

Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

### Analiza psihološke pogodbe

Grom, V. (2010). *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju – študija primera* (magistrska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Koper.

### PCI

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Dostopno na: [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/reports.html](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/reports.html)

### PCM

Cable, D. A. J. (2008). The psychological contract: the development and validation of a managerial measure. Dostopno na: [http://www.donaldcable.co.nz/Thesis\\_Web.pdf](http://www.donaldcable.co.nz/Thesis_Web.pdf)

### ECS

Edwards, J. C. in Karau, S. J. Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 67–78. doi: 10.1177/10717919070130030601