

**FF**

UNIVERZA V LJUBLJANI
Filozofska fakulteta

Pulzne ankete

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Študijsko leto 2025/2026

Mentorica: red. prof. dr. Eva BOŠTJANČIČ

Avtorica: Pia KAVČIČ

Ljubljana, 2025

Uvod

V organizacijah pridobivanje povratnih informacij s strani zaposlenih postaja zlati standard; podjetja so zato vse bolj aktivna pri iskanju različnih poti za pridobivanje tovrstnih podatkov. V zadnjih desetletjih so se tradicionalne organizacijske ankete razvile iz intervencij, namenjenih letnemu pridobivanju povratnih informacij zaposlenih, v standardizirane, metodološko uveljavljene instrumente za strateške vpogled v stanje podjetja, spremljanje sprememb v kulturi podjetja in načrtovanje sprememb (Allen idr., 2020). Ena glavnih omejitev tradicionalnih vprašalnikov pa je njihova dolžina ter daljši intervali, v katerih se zbirajo informacije (najpogosteje letno). Prav te omejitve tradicionalnih metod so omogočile naraščajočo priljubljenost pulznih anket; od klasičnih metod se te razlikujejo predvsem po tem, da so krajše in jih pogosteje administriramo, z rednim pridobivanjem povratnih informacij pa lahko organizacije poskrbijo za višjo zavzetost, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih (Hauptman, 2024).

Pulzna anketa je kratek nabor vprašanj, ki jih pošljemo zaposlenim z namenom zbiranja povratnih informacij o njihovem delu ali organizaciji. V najširšem pomenu je operacionalizirana kot natančen, pogost in konsistenten nabor vprašanj, ki ga lahko učinkovito razdelimo, pridobimo odgovore in te analiziramo za odločanje v realnem času (Biddix idr., 2023). Glavna značilnost pulznih anket je njihov kratek obseg, beseda »pulse« pa se nanaša na to, da jih pošiljamo v kratkih intervalih (izvajajo se tedensko, mesečno ali kvartalno). Pridobljeni podatki nam omogočajo predvsem vpogled v trenutno situacijo (npr. zadovoljstvo zaposlenih), sprotno spremljanje razpoloženja in izkušenj zaposlenih, sočasno pa ponujajo vpogled v trende in odstopanja skozi čas. Avtorji poročajo, da je glavni razlog za hitro naraščajočo popularnost te metode zbiranja podatkov predvsem večja dostopnost tehnologije za anketiranje (Welbourne, 2016). Glavna dodana vrednost pulzne ankete ni v poglobljenosti posamezne meritve, temveč v kontinuiteti in primerljivosti rezultatov skozi čas.

Danes se pulzne ankete uporabljajo kot dodatek k tradicionalnim letnim anketam, namenjenim zbiranju podatkov o zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih (Welbourne, 2016). Od tradicionalnih načinov merjenja se razlikujejo po tem, da so specifične (pogosto gre za zbiranje podatkov po določenih dogodkih, npr. izobraževanju ali spremembi v delovnih procesih) in kratke (vključujejo med 1 in 15 vprašanj). Vzamejo tudi manj časa za oblikovanje, spremljanje podatkov skozi daljše obdobje pa omogoča merjenje v daljšem časovnem okviru.

1. NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Pojav metode pulznih anket avtorji označujejo kot začetek razvoja ključnega orodja pri vzpostavljanju in spremljanju organizacijskih ciljev (Biddix idr., 2023). Že sredi 90. let prejšnjega stoletja so raziskave pokazale, da 70 % organizacij v ZDA letno ali na dve leti izvaja ankete za svoje zaposlene (Younesi, 2023). Welbourne (2016) kot prvi val razvoja pulznih anket označuje prehod anket za zaposlene iz oblike papir-svinčnik v digitalno obliko okoli leta 1990, z namenom zmanjšanja stroškov in časovne potratnosti administrativnih

postopkov. Z nastopom gibanja za vključevanje zaposlenih (t. i. »*the employee engagement movement*«) se je poleg tega par let kasneje pojavilo veliko zunanjih podjetij, ki so organizacijam ponujala nove tehnologije za implementacijo anket. Trendu prehoda vprašalnikov v digitalna okolja so sledile tudi univerze. Zadnjo fazo prvega vala razvoja predstavlja pojav velikih podatkovnih baz in tehnologij, ki so omogočale povezovanje rezultatov anket s kadrovskimi informacijskimi sistemi, to pa je privedlo do znižanja cen izvedbe anket.

Drugi val razvoja avtorica Welbourne (2016) pojasnjuje s prehodom od daljših anket, s katerimi so delodajalci zbirali podatke od zaposlenih enkrat na leto ali vsako drugo leto, na krajše, pogostejše implementirane vprašalnike. Pulzne ankete so se začele pojavljati okoli leta 2008, v času, ko so bile vedno bolj dostopne platforme za spremljanje trendov in shranjevanje velikih podatkovnih baz. Četudi organizacije metode sprva niso sprejele, so se zaposleni odzvali pozitivno, stopnje odzivnosti so bile presenetljivo visoke, kar je odprlo različne poti za razvoj številnih kadrovskih analitik (npr. *organizational network analysis*). Danes se delodajalci po svetu merjenja zavzetosti zaposlenih vse pogostejše lotevajo s pulznimi anketami. Letna anketa zavzetosti zaposlenih običajno doseže le 30–40 % stopnjo odziva, medtem ko pulzne ankete v povprečju dosegajo več kot 50-odstotno odzivnost (Forbes v Culture Monkey, b.d.).

Sočasno so se pulzne ankete pojavljale tudi na drugih področjih, na primer pri pridobivanju povratnih informacij študentov. Webb in Bloom (1981) sta v študentskih referatih na Univerzi Humboldt izvedla pulzno anketiranje na vzorcu 1000 študentov. Anketa je potekala trikrat letno, izpolnjevanje pa je trajalo približno 15 minut. Nadaljnji projekt PULSE Univerze v Massachusettsu je bil namenjen merjenju mnenj študentov, pri čemer so na tedenski ravni izvajali telefonske klice za oceno programa in potreb študentov (Biddix idr., 2023).

2. ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Organizacije, ki sistematično vključujejo vpogled iz pulznih anket v proces strateškega načrtovanja, sočasno vzpostavljajo večjo usklajenost med cilji vodstva in pričakovanji zaposlenih, kar vodi v večjo zavzetost zaposlenih (Reman, 2025). Študije dodatno kažejo, da lahko digitalna orodja za sprotno spremljanje zaznav v organizaciji zmanjšajo absentizem zaposlenih. Predvsem organizacije, ki podatke iz pulznih anket uporabljajo za oblikovanje programov za usposabljanje vodij, dosegajo boljše rezultate pri zavzetosti in zadrževanju zaposlenih (Reman, 2025).

Rezultati raziskave, ki je preučevala teme organizacijskih anket v povezavi s pogostostjo implementacije (Younesi, 2023), so pokazali, da se ankete o zadovoljstvu z delom in delovni zavzetosti običajno izvajajo letno ali na dve leti, četrletne ankete pa so večinoma povezane z analizo organizacijske kulture, merjenjem učinkovitosti usposabljanj ter ugotavljanjem zadovoljstva strank. Tedenske ankete so pogosto namenjene ocenjevanju življenjskega cikla

zaposlenih, vključno z ocenjevanjem novozaposlenih in odhodov zaposlenih, medtem ko so mesečne ankete pogosto namenjene merjenju dejavnikov, kot sta fluktuacija in odhodi zaposlenih. Dnevne ankete so praviloma osredotočene na raziskave, povezane s strankami, vključno z zadovoljstvom strank in njihovo zvestobo.

V skladu z različnimi teorijami na področju organizacijske psihologije (Karasek in Theorell, 1990; Hoo Will, 1989; Edmondson, 1999 v Reman, 2025) nam pulzne ankete omogočajo vpogled v to, kakšne so zaznave zaposlenih o delovnih zahtevah, stresu, zaznani psihološki varnosti, stopnji avtonomije in socialni podpori in o potrebnih izboljšavah v delovnem okolju. Pulzne ankete nam poleg tega omogočajo tudi merjenje stopnje zaznane pravičnosti na delovnem mestu, ki vpliva na zadovoljstvo in iz tega sledečih praks, ki vodijo v bolj stabilno delovno okolje (Greenberg, 1987 v Reman, 2025). Prav tako omogočajo merjenje zadovoljstva s povratnimi informacijami vodij in vpliv teh na delovno klimo – organizacije, ki pogosteje podajajo strukturirane povratne informacije, ustvarjajo bolj produktivno in učinkovito delovno okolje, izboljšajo pa se tudi odnosi med vodstvom in zaposlenimi (Kluger in DeNisi, 1996 v Reman, 2025). Pri pulznih anketah pogosto merimo tudi organizacijsko kulturo (Schein, 1992 v Reman, 2025), pridobljene rezultate pa lahko izkoristimo za spodbujanje pozitivne klime in naslavljanje težav, ki se pojavljajo. V skladu s teorijo profesionalnega razvoja (Garavan, 1997 v Reman, 2025) lahko na ta način hitro zaznamo, ali zaposleni potrebujejo več priložnosti za rast in razvoj kompetenc.

Študija Remana (2025), v kateri so s pulznimi anketami v različnih organizacijah 18 mesecev zbirali podatke, potrjuje, da dolgoročne izboljšave delovnega okolja zahtevajo nenehno spremljanje, prilagajanje in ponovno vzpostavljane ukrepov. Podatki kažejo, da organizacije, ki v kadrovske strategije vključujejo redne pulzne ankete in odločanje na podlagi podatkov, dosegajo bolj dolgoročno stabilen napredek kot tiste, ki se zanašajo na enkratne intervencije. Ukrepi na podlagi pulznih rezultatov so v omenjeni študiji vplivali na kvantitativne izboljšave v zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, kvalitativne spremembe v kulturi ter na manjši delež absentizma in boljše odnose med zaposlenimi. Največje izboljšave so organizacije dosegle na področjih komunikacije, zaznane podpore vodij, delovnih obremenitev, sodelovanja na delovnem mestu, psihološke varnosti, zavzetosti, motivacije, organizacijske pravičnosti in transparentnosti. Študija poudarja tudi pomen ohranjanja fleksibilnosti v organizacijskih ukrepih, saj se pričakovanja zaposlenih in trendi v panogi nenehno spreminjajo. Ugotovitve dodatno potrjujejo pomembnost povezovanja kadrovske analitike s širšo organizacijsko strategijo, na način, da so izboljšave delovnega okolja usklajene z dolgoročnimi poslovnimi cilji.

3. PREDSTAVITEV METODE

a. KDAJ METODO UPORABIMO?

Glavna prednost pulznih anket je možnost, da delodajalci to metodo uporabijo za merjenje različnih vidikov delovanja organizacije, sočasno pa omogočajo tudi prilagoditev glede na cilje in prioritete organizacije. Uporabljajo se na različnih področjih, pri spreminjanju

organizacijske kulture, zbiranju povratnih informacij zaposlenih in načrtovanju ukrepov na različnih organizacijskih nivojih (Jolton in Klein, 2020 v Biddix idr., 2023). Vpeljava pulzne ankete v organizacijsko kulturo zahteva načrtno delovanje in trud vodij organizacije (Sconyers idr., 2022 v Biddix idr., 2023), ko pa je ta metoda sprejeta, lahko služi kot demokratizirano komunikacijsko orodje med zaposlenimi in delodajalci (Welbourne, 2016).

Pridobivanje podatkov ima ključno vlogo pri informiranem sprejemanju odločitev v organizaciji (Biddix idr., 2023). Med pogostimi primeri uporabe (Markovic, b.d.) najdemo: a) merjenje zavzetosti zaposlenih – pulzne ankete lahko predstavljajo pomemben nadomestek za letne ankete delovne zavzetosti ali posameznih komponent zavzetosti, npr. avtonomije ali usklajenosti posameznika s cilji podjetja; b) spremljanje napredka akcijskega načrta – omogoča pridobivanje strukturiranih povratnih informacij o akcijskem načrtu, ki smo ga pripravili na podlagi rezultatov predhodne ankete; c) merjenje organizacijskih vrednot – sprotno spremljanje, ali zaposleni resnično delujejo v skladu z organizacijskimi vrednotami; d) vzpostavitev učinkovitega opozorilnega sistema za pomembne poslovne metrike – anketa o skrbi za kupca, odzivi zaposlenih na nove programe ali iniciative.

b. KOMU JE METODA NAMENJENA?

Pulzne ankete so danes sprejeto kadrovsko orodje za pridobivanje povratnih informacij zaposlenih, namenjeno organizacijam vseh velikosti. Sklepamo lahko, da njihova ažurnost lahko bolje služi v okoljih, kjer se dogajajo hitrejše spremembe npr. v manjših start-up okoljih. Uporabimo jo lahko tudi zgolj v posameznih oddelkih ali timih, kjer želimo dobiti podrobnejši vpogled v dinamiko med zaposlenimi. Pri delu lahko pomaga predvsem vodjam in odločujočim v organizaciji pri vpogledu v zaznave zaposlenih, pogosto pa je implementacija izvedena v okviru dela kadrovske službe.

Metoda je najbolj učinkovita v situacijah hitrih sprememb (npr. sprememba vodstva ali uvedba novih procesov), pri uvajanju novih praks/akcijskega načrta (prehod na hibridno delo, uporaba novih orodij), ali po konkretnih dogodkih (npr. delavnice, izobraževanja). Pulzne ankete nam lahko pomagajo tudi pri rednem spremljanju klime ali zavzetosti zaposlenih, vendar je pri tem potrebno upoštevati tudi načelo sorazmernosti – tako porabljenega časa zaposlenih kot tudi finančnih sredstev. Najpogosteje ankete uporabljamo za merjenje zavzetosti zaposlenih (v navezavi na avtonomijo, karierno rast), kot dodatek letnim anketam (po letni anketi merimo učinkovitost akcijskega načrta), za merjenje vrednot in v obdobju organizacijskih sprememb.

Pulzne ankete lahko uporabljamo tudi v različnih izobraževalnih okoljih npr. za spremljanje zadovoljstva študentov in počutja v študijskem okolju. V eni izmed zanimivih študij so med študente v dveh letih 16-krat razdelili standardiziran set vprašanj, ki so se nanašala na njihovo počutje in obremenjenost tekom semestra (Biddix idr., 2023). Pulzne ankete so uporabne tudi v zdravstvenih okoljih – tako za spremljanje zadovoljstva osebja kot tudi strank. Nekateri zanimivi uporabe pulznih anket pa so povezani tudi z odzivi strank na določene storitve ali produkte – npr. hitra ocena zadovoljstva z nakupom, dostavo ali čistočo letališča.

c) KAKO METODO IZVEDEMO?

Proces implementacije je odvisen od organizacije (panoge, števila zaposlenih) in tudi samega predmeta merjenja, navadno pa poteka skozi spodaj navedene korake (Markovic, b.d.; Biddix idr., 2023)

A) Določitev predmeta merjenja in oblikovanje pulzne ankete

Na začetku je pomembno določiti glavni cilj ankete. Primer je lahko npr. zbiranje informacij o zaznavah zaposlenih glede novega prodajnega postopka v trgovini. V tem koraku se lahko vprašamo, kdo bo dodatno pregledal anketo, preden jo objavimo (Sconyers, 2022).

Pri vprašanjih sta ključni specifičnost in večstopenjska lestvica odgovorov, pogosto pa se nanašajo na ključna interesna področja, kot so zadovoljstvo pri delu, zavzetost zaposlenih, dinamika ekipe ali interna komunikacija (Hauptman, 2024). Mnogi avtorji priporočajo tudi uporabo odprtih vprašanj, ki omogočajo temeljitejši vpogled v zaznave zaposlenih (npr. Biddix idr., 2023), saj omogočajo dodaten kontekst in globlji vpogled v številske ocene, na primer: »Kaj vam trenutno najbolj preprečuje, da bi dobro opravljali svoje delo?« Vprašanja morajo biti enoznačna in ekskluzivna, namen pa jasn, saj to poveča zavzetost za izpolnjevanje. Pri sestavljanju vprašanj je najpogostejša praksa, da so oblikovana kot kratke trditve, odgovore pa udeleženci podajo na večstopenjski lestvici. Če se pulzne ankete izvajajo kot nadaljevanje daljših in bolj celostnih meritev, je priporočljivo, da v grobem merijo ista področja.

B) Komunikacija z udeleženci, razpošiljanje anket in opomnikov

Udeležencem oziroma zaposlenim moramo sporočiti, kdaj bo anketiranje potekalo, koliko časa bo trajalo in kako se ga lahko udeležijo. V eni izmed študij (Biddix idr., 2023) so študentom pošiljali redna e-poštna sporočila, pridobljene rezultate pa sproti prikazovali na vseh tablah na kampusu. Pomembno je tudi, da udeležencem sporočimo, kaj bodo imeli od sodelovanja, ter določimo zunanje in notranje dejavnike, ki bi lahko vplivali na odzivnost in rezultate (Sconyers idr., 2022). Nasloviti moramo tudi vprašanje anonimnosti z namenom pridobivanja iskrenih povratnih informacij.

Ankete distribuiramo prek kanala, ki omogoča največjo udeležbo, v primernem času. Pomembno je, da si zastavimo realistične cilje glede udeležbe. Določiti moramo tudi ustrezno pogostost razpošiljanja anket, ki omogoča redne vpogleds (Hauptman, 2024). Za zvišanje stopnje odzivnosti je ustrezno pošiljanje opomnikov za izpolnitev ankete. Pri tem je pomembno tudi, kdaj jih pošiljamo, in da v opomnikih omenimo, koliko časa bo izpolnjevanje vzelo.

C) Analiza podatkov in delitev rezultatov

Pomembno je vzpostaviti enostaven način za analizo kvantitativnih podatkov. V tej fazi iščemo vzorce v rezultatih, več pozornosti pa je treba nameniti področjem, kjer je mogoče

uvesti spremembe. Posredovanje ključnih ugotovitev prispeva k organizacijski transparentnosti in gradi kulturo zaupanja. Predvsem je pomembno, da rezultati čim prej pridejo do odločevalcev (Biddix idr., 2023) in da razmislimo, kako jih bomo na razumljiv način predstavili ostalim zaposlenim (Sconyers idr., 2022).

D) Oblikovanje akcijskega načrta in ponovna anketa

Pomembno je, da pri pulznih anketah na podlagi pridobljenih rezultatov tudi ustrezno ukrepamo, sicer ima lahko njihova implementacija negativen učinek na motivacijo zaposlenih, prav tako bo udeležba v prihodnjih anketah nižja. Raziskave kažejo, da je nereagiranje na rezultate ankete lahko celo slabše kot to, da rezultatov ne delimo (Sconyers, 2022). Pomembno je, da rezultate analiziramo, naslovimo področja, kjer so prepoznani izzivi in pripravimo ukrepe za izboljšavo. Po implementiranih ukrepih je pomembno, da ponovno izmerimo občutke in zaznave zaposlenih.

Drugi model implementacije pa predlaga avtorica Welbourne (2016).



Prva faza zajema temeljne komponente tehnologije, raziskovanja in managementa. Tehnologija v modelu se nanaša na postopke zbiranja podatkov in komuniciranja rezultatov zaposlenim. Če tehnologija ni ustrezna in rezultati ne pridejo pravočasno, je zaznava pulznih anket med zaposlenimi lahko negativna. Pomemben začetni korak je tudi raziskovanje ciljev implementacije procesa, organizacijske strukture in želene pogostosti merjenja. Tretji temelj predstavlja vodenje projekta – najpomembneje je, da celoten proces poenostavimo za vse sodelujoče.

V drugi fazi je najprej treba vzpostaviti metodološko strategijo – načrt, ki se osredotoča na vprašanja, ki jih bomo poslali zaposlenim in časovni okvir projekta merjenja. V tej fazi je

pomembna tudi komunikacija – vključuje načrt, kako bodo rezultati predstavljeni (strateški marketinški načrt, združevanje pridobljenih podatkov s komunikacijo o poslovnih ciljih), zaposleni pa morajo poznati cilje implementacije sistema ter stopnjo anonimnosti, kako bo ta zagotovljena in za katere namene bodo podatki uporabljeni. Pomembna so tudi usposabljanja vodij za razumevanje pridobljenih podatkov in načrtovanje ukrepov.

Tretjo fazo lahko označimo kot akcijsko fazo – kako na podlagi pridobljenih podatkov pripraviti ukrepe, beležiti učinek in o tem obvestiti zaposlene. **Četrta faza** vključuje neprestano učenje – zaposleni in vodje na tej točki znajo uporabljati podatke, na njihovi podlagi načrtujejo akcije in jih spremljajo.

Posebno pozornost je treba nameniti naslednjim komponentam (Biddix idr., 2023):

- a) **Hitrost:** Pomembno je, da lahko pulzne ankete hitro administriramo, analiziramo in o njih poročamo, za anketirance pa je pomembno, da jih lahko hitro izpolnijo. Z vidika hitrosti je ključno razmerje med številom vprašanj in možnimi odgovori. V eni izmed študij so pulzne ankete, vključno z odprtimi vprašanji, udeležencem za izpolnitev vzele 2 minuti (Biddix idr., 2023).
- b) **Namenskost:** Pri zbiranju podatkov je pomembno, da se izognemo utrujenosti od e-pošte in anket (t. i. email and survey fatigue). Jasno in smiselno mora biti oblikovan tudi namen projekta, saj jasni cilji pripomorejo h kredibilnosti. Zaposleni morajo proces dojemati kot pozitiven, pridobljeni podatki pa morajo voditi v dialog, ki spodbuja akcijo in merljive poslovne rezultate (Wellbourne, 2016). Pomembno je, da anketa ni zgolj pomanjšana različica tradicionalne letne ankete, temveč se osredotoča na specifična področja.
- c) **Recipročnost:** To dosežemo tako, da v anketo vključimo tudi vprašanja, pri katerih lahko udeleženci prosijo za pomoč, in na podlagi rezultatov oblikujemo načrt, od katerega imajo nekaj tudi udeleženci sami.
- d) **Transparentnost:** Udeleženci morajo biti seznanjeni z namenom merjenja, pripravljen pa mora biti tudi načrt za prikaz rezultatov ankete in predvidenih ukrepov.
- e) **Centraliziranost:** Določitev odgovornih oseb za projekt.
- f) **Anonimnost:** Anonimnost poveča stopnjo odzivnosti, vendar se moramo zavedati, da lahko v določenih primerih zaposleni izrazijo stisko, mi pa jim ne moremo pomagati.

d. PRIMER UPORABE METODE

Icelandair, islandska letalska družba z več kot 4500 zaposlenimi, predstavlja primer dobre prakse strateške uporabe povratnih informacij zaposlenih (Effectory, b.d.). V organizaciji v ospredje postavljajo kakovost svojih storitev, trajnost ter dobrobit svojih zaposlenih. Pri tem največji izziv predstavlja usklajevanje visokih operativnih zahtev z ohranjanjem blagostanja kabinskega osebja. Med pandemijo COVID-19 je prišlo do sprememb v kolektivnih pogodbah, ki so dovoljevale povečanje maksimalnega števila t. i. »block hours« (število ur, ki jih osebje lahko preživi na letalu). Čeprav so bile spremembe skladne s predpisi, so pri članih kabinskega osebja sprožile skrb glede utrujenosti in obremenjenosti.

Kot odgovor na te izzive je kadrovska služba vpeljala mesečne pulzne ankete za redno spremljanje počutja kabinskega osebja, njihove delovne obremenitve, zaznanega ravnovesja med delom in prostim časom ter ravni energije pri delu. Ankete so se izvajale vsak prvi teden meseca, bile so kratke (izpolnjevanje je trajalo manj kot pet minut), vsebovale pa so le nekaj ključnih vprašanj. Odprta vprašanja so se izkazala za posebej dragocena, saj so razkrila konkretne težave pri razporejanju letov. Kabinsko osebje je namreč izpostavilo, da so po dolgi poletih v ZDA pogosto dodeljeni na zelo zgodnje evropske lete, kar je bilo sicer skladno z novim pravilnikom, vendar je negativno vplivalo na njihovo utrujenost. Na podlagi teh povratnih informacij je podjetje prilagodilo urnike in zagotovilo več jutranjega počitka, kar je bilo med zaposlenimi pozitivno sprejeto.

Učinki uvedbe mesečnih pulznih anket so bili tudi merljivi. V enem letu se je zaznana delovna obremenitev v najbolj intenzivnih mesecih zmanjšala za 11 %, zaznano ravnovesje med delom in prostim časom se je izboljšalo za 60 %, povprečna raven energije pri delu pa se je zvišala za 3 %. Icelandair je poleg tega uvedel tudi ločene pulzne ankete za pilote, osredotočene na utrujenost glede na tip letala in sezono, kar omogoča še bolj ciljno usmerjene ukrepe. Rezultate redno obravnavajo na mesečnih sestankih, v katere so vključeni predstavniki organizacije in posameznih enot. Primer Icelandaira jasno kaže, kako lahko redno zbiranje in uporaba povratnih informacij zaposlenih vodi do boljših poslovnih odločitev, večjega zadovoljstva zaposlenih in posledično večje operativne učinkovitosti. Prav zaradi takšnega pristopa je podjetje prejelo tudi priznanje *World-class Workplace 2024*.

4. VLOGA PSIHOLOGA

Podjetja poslovno stanje in doseganje ciljev pogosto spremljajo na podlagi merljivih rezultatov na tedenski, mesečni ali kvartalni ravni. Nasprotno pa kadrovska služba podatke o zaposlenih največkrat spremlja le enkrat letno, čeprav so ljudje glavno gonilo organizacije. Premik od letnih anket merjenja zadovoljstva zaposlenih omogoča, da pulzne ankete postanejo glavno orodje za vzpostavljanje na rezultatih temelječih intervencij.

Vloga psihologa je pri implementaciji metode lahko svetovalna in izobraževalna. Kot poznavalec različnih teoretičnih pristopov in modelov, ki poudarjajo pomen glasu zaposlenih, lahko vodstvu svetuje uporabo metod in jih informira o prednostih pulznih anket. Pri svojem delu se lahko s svojimi razvitimi raziskovalnimi kompetencami opira na strokovno literaturo. Pri implementaciji lahko hitro naletimo na odpor vodstva ali zaposlenih – pomembno je, da psiholog vodstvu na asertiven način predstavi cilje in namen pulzne ankete. Nasloviti mora tudi skrbi, na primer glede anonimnosti, in nuditi podporo skozi celoten postopek. Tako zaposleni kot vodstvo morajo razumeti, zakaj se anketa izvaja in kako bodo zbrani rezultati uporabljeni.

Kot izvajalec lahko psiholog s svojim analitičnim pristopom prispeva k jasnosti cilja in namena, da s pulznimi anketami merimo le eno področje hkrati. Ker se zaveda pomena merskih karakteristik, lahko vprašalnike oblikuje tako, da bodo zanesljivo in veljavno merili predvideni konstrukt. S poznavanjem statističnih postopkov lahko analizira podatke, poišče glavne trende in jih predstavi na način, primeren ciljni publiki. Psiholog je lahko odgovoren

tudi za transparentnost pri komunikaciji rezultatov. Pomembno je, da so rezultati ciljno usmerjeni, predstavljeni na uporabniku razumljiv način in vodijo k akciji. Največjo motivacijo za ponovno izpolnjevanje anket ustvari zavedanje, da so rezultati dejansko privedli do sprememb.

Zaradi etične drže lahko psiholog v organizaciji zagotovi, da pridobljeni občutljivi podatki ostanejo zaupni in anonimni ter niso uporabljeni v druge namene.

5. PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub splošni učinkovitosti metode pa lahko ta rešitev vključuje določene omejitve, ki jih je pomembno imeti v mislih:

Fluktuacije. Predmet merjenja pomembno vpliva na zahtevano pogostost implementacije anket. Razpoloženje zaposlenih, ki je bolj variabilno tekom časa, bi tako lahko merili vsak dan, pri delovni zavzetosti, ki naj bi manj variirala, pa bi bilo merjenje na dnevni ali tedenski ravni neekonomično početje (Bunker, 2020).

Uporaba in komunikacija glede na rezultate. Glavni namen pulznih anket ne sme biti zgolj ponavljajoče se pridobivanje podatkov in spremljanje trendov, temveč predvsem vključevanje zaposlenih v dialog, ki mora nujno voditi v ukrepe in spremembe. V nasprotnem primeru lahko uporaba pulznih anket spodbuja negotovost, kar zmanjšuje stopnjo odzivnosti (Bunker, 2020).

Merske karakteristike. Hitrost zbiranja v določenih primerih ne predstavlja dobrega kompromisa za kvaliteto zbranih podatkov – tako poglobljene analize ostajajo ključne pri ohranjanju veljavnosti in zanesljivosti pridobljenih podatkov (Banta in Palomba, 2014; Biddix, 2018 v Biddix idr., 2023). Nekateri avtorji zaradi pomanjkanja kontekstualnih informacij in slabe integracije anket s širšim organizacijskim sistemom za ustrezno interpretacijo podatkov priporočajo dodatno izvedbo fokusnih skupin in intervjujev (Allen idr., 2020). Prav tako so pulzne ankete pogosto precej neformalne in je težje zagotoviti norme, zanesljivost in veljavnost (Sconyers idr., 2022). Ker so precej kratke, pogosto ne omogočajo poglobljenega razumevanja organizacijske klime. Kljub temu pa so, čeprav večpostavčni merski sklopi praviloma zagotavljajo več informacij in višjo zanesljivost, raziskave pokazale, da so lahko enopostavčne mere v primerih jasno opredeljenih in enodimenzionalnih konstruktov ustrezne in učinkovite (Wanous idr., 1997; Bergkvist in Rossiter, 2007; Robins idr., 2001).

Anonimnost. Pojavlja se dilema v navezavi na vključevanje demografskih podatkov v anketo: na tak način lahko lažje prepoznamo, če se pripadniki določenih skupin soočajo s težavami na delovnem mestu. V kolikor je v anketo vključeno malo število udeležencev, pa lahko vključevanje več demografskih podatkov vodi v problem anonimnosti.

T.i. »survey fatigue«: Kljub temu da je stalno pridobivanje povratnih informacij s strani zaposlenih lahko zelo uporabno, lahko pri zaposlenih povzroči občutke dolgočasje in s tem povezano nižjo kvaliteto podatkov. Utrujenost od anketiranja (angl. *survey fatigue*) velja za

eno glavnih omejitev vprašalnikov, saj vodi v manj premišljene odgovore, nižjo kakovost podatkov in nižjo odzivnost anketirancev. Avtorica Welbourne (2016) opozarja, da je pri implementaciji pulznih anket nujna transformacija uporabe rezultatov anket na način, da imajo zaposleni občutek, da gre za način komunikacije z organizacijo. Pogosto se namreč zgodi, da na problem, ki ga delodajalci odkrijejo z anketnimi vprašalniki, preprosto odgovorijo z še več vprašalniki.

Priljubljenost pulznih anket postopoma narašča, vendar se številne organizacije še vedno soočajo s težavami pri razumevanju, kako ta pristop učinkovito uporabiti za usklajevanje s svojimi strateškimi cilji in kako izkoristiti vse prednosti te metode (Younesi, 2023); glavne prednosti navajam v naslednjih alinejah:

Hitrost zaznavanja težav in pregled trendov. Glavna prednost pulznih anket je predvsem pridobivanje podatkov o dejanskem stanju in detektiranju težav takoj, ko se te pojavijo. To nam omogoča, da je čas med zbiranjem povratnih informacij in reakcijo delodajalca krajši. Hiter in reden vpogled v podatke nam ne poda zgolj informacije o stanju na določeni točki merjenja, temveč nam pokaže trende (Welbourne, 2016).

Odzivnost. Pomembna prednost je dvig stopnje odzivnosti tudi zaposlenih, ki sicer neradi sodelujejo v daljših anketah, predvsem takrat, kadar mnenje anketirancev dejansko šteje (Biddix idr., 2023). Zaradi hitrega izpolnjevanja tovrstne ankete dosegajo višje stopnje odzivnosti (Sconyers idr., 2022).

Kontekstualnost. Pogosto so vezane na določeno situacijo, spremembo ali kratko obdobje v organizaciji. Na eni strani to zaposlene dodatno motivira, saj imajo mnenje o določeni situaciji, delodajalcem pa omogočijo vpogled v mnenje zaposlenih v navezavi na specifično spremembo/dogodek in tako bolj ciljno usmerjeno reševanje problematike (Markovic, b.d.).

Prilagodljivost metode. Med krizo, kot je COVID-19, so ankete, ki jih vsebinsko lahko razmeroma enostavno prilagajamo, ključne (Allen idr., 2020).

Hitra implementacija ukrepov in spremljanje učinkovitosti akcijskih načrtov. Kadar zaposleni vidijo, da so njihovi odzivi upoštevani in vodijo v spremembe, se povečuje njihova zavzetost, zaupanje in pripravljenost za sodelovanje tudi v prihodnje. Najbolj učinkovite prakse pri pretvarjanju rezultatov v konkretne ukrepe vključujejo jasno in transparentno komunikacijo rezultatov z zaposlenimi ter prenos teh rezultatov v konkretne ukrepe.

Občutek zaposlenih, da so bili slišani. Z uporabo pulznih anket ustvarjamo kulturo v podjetju, kjer imajo zaposleni občutek, da cenimo njihovo mnenje in da so slišani. To zvišuje motiviranost, lojalnost in produktivnost zaposlenih (Markovic, n.d.). Pulzne ankete so tako lahko tudi orodje za komuniciranje za organizacijo pomembnih vrednot.

6. MOJ POGLED NA METODO

V organizacijah, ki morajo delovati hitro, se nenehno prilagajati spremembam in uporabljati na podatkih temelječe pristope, ocenjujem pulzne ankete kot zelo uporabno in učinkovito metodo. Gre za kratke, pogosto administrirane in vsebinsko prilagodljive ankete, ki jih je

mogoče uporabljati tudi longitudinalno, kar omogoča spremljanje sprememb skozi čas. V primerjavi s tradicionalnimi anketami so pulzne ankete bolj problemsko usmerjene, saj se ne osredotočajo zgolj na opis trenutnega stanja, temveč predvsem na to, kaj lahko organizacija konkretno stori za izboljšave. Njihovo pomembno prednost vidim predvsem v ekonomičnosti – tako časovni kot finančni – ter v večji skladnosti z dinamičnim in hitro spreminjajočim se organizacijskim okoljem. Pulzne ankete omogočajo vodstvu sprejemanje bolj informiranih odločitev, podpirajo spremembe v vodenju ter prispevajo k temu, da so uvedeni ukrepi skladni s cilji akcijskih načrtov. Hkrati spodbujajo glas zaposlenih in jim dajejo priložnost, da aktivno sodelujejo pri soustvarjanju delovnega okolja.

Z vidika zaposlenih pulzne ankete pomembno prispevajo k večji zavzetosti, saj zaposleni dobijo občutek, da je njihovo mnenje cenjeno in upoštevano. Na ta način lahko organizacije gradijo kulturo odprte komunikacije in zaupanja, kar dolgoročno pozitivno vpliva na motivacijo, lojalnost in produktivnost zaposlenih. Menim pa, da je pomembno imeti v mislih, da v določenih primerih (nemotiviran kader za reševanje anket, organizacija z večimi zaposelnimi) ne predstavlja edine metode, s pomočjo katere lahko pridemo do potrebnih rezultatov. Pretirano zasipavanje zaposlenih z anketami lahko vodi v velike stroške za majhen informacijsko vreden izkupiček.

Kljub številnim prednostim pa pulzne ankete po mojem mnenju ne morejo v celoti nadomestiti poglobljenih organizacijskih analiz in drugih metod, ki so usmerjene v razumevanje globljih vzrokov zaznanih težav. Vidim jih predvsem kot pomemben del širšega sistema pridobivanja povratnih informacij zaposlenih. V tem kontekstu pulzne ankete niso same sebi namen, temveč služijo kot orodje za prepoznavanje področij, kjer so prakse v organizaciji učinkovite, in tistih, kjer so potrebne izboljšave. Zato menim, da je njihova največja vrednost prav v vlogi dopolnila poglobljenim organizacijskim diagnostikam, ne pa njihovega nadomestila.

7. LITERATURA

- Allen, J. B., Jain, S. in Church, A. H. (2020). Using a pulse survey approach to drive organizational change. *Organization Development Review*, 52(3).
- Bergkvist, L. in Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175–184. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.2.175>
- Biddix, J. P., Williams, A., Basso, S. C., Brown, M. A. in Kyne, K. (2023). Pulse survey approach: Immediate, actionable data to promote student success. *Journal of College Student Retention Research Theory & Practice*, 27(3), 787–810. <https://doi.org/10.1177/15210251231212386>
- Bunker, A. (28. 12. 2020). *The complete guide to employee pulse surveys*. Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/what-is-employee-pulse-survey/>

- CultureMonkey. (b.d). *What is pulse survey: A complete guide to help you assess the pulse of your organization*.
https://www.culturemonkey.io/resources/guides/pulse-survey/?utm_source=chatgpt.com
- Effectory. (b.d). *How Icelandair uses pulse surveys strategically to optimize operations and improve cabin crew wellbeing*.
<https://www.effectory.com/case-studies/icelandair-cabin-crew/>
- Ghafourifard, M. (2024). Survey Fatigue in Questionnaire based Research: The Issues and Solutions. *Journal of Caring Sciences*, 13(4), 214–215.
<https://doi.org/10.34172/jcs.33287>
- Hauptman, T. (26. 1. 2024). *Izmerite utrip vaše organizacije*. Quantifly.
www.quantifly.net/blog-posts-sl/izmerite-utrip-vase-organizacije
- Markovic, I. (b.d.). *What is a 'Pulse Survey'?*. EduMe.
<https://www.edume.com/blog/pulse-survey>
- Reman, P. (2025). An Evidence-Based Model for Pulse Surveys and Psychosocial Work Environment. Neobjavljeno gradivo.
- Robins, R. W., Hendin, H. M. in Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring global self-esteem: Construct validation of a single-item measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(2), 151–161.
<https://doi.org/10.1177/0146167201272002>
- Sconyers, S., Voss, N. in Chan, L. (30. 11. 2022). *Pulse Surveys: A valuable source of workplace data and insight*. FMP.
<https://fmpllc.us/pulse-surveys-a-valuable-source-of-workplace-data-and-insight/>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. in Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Webb, E. M. in Bloom, A. (1981). Taking the student pulse. *NASPA Journal*, 18(3), 25–30.
<https://doi.org/10.1080/00220973.1981.11071785>
- Welbourne, T. M. (2016). The potential of Pulse Surveys: Transforming Surveys into leadership tools. *Employment Relations Today*, 43(1), 33–39.
<https://doi.org/10.1002/ert.21548>
- Younesi, J. (2023). Applying and Methodological Considerations of Organizational Pulse Surveys. *Educational Measurement*, 13 (52), 6–40.