

Psihologija dela in vzpostavljanje varnostne kulture v organizaciji

Nevenka Podgornik²³

Abstract

The basis of the problems of a safety culture in a working organization is represented by a psychosocial context, inducted within a human sources management and a personal management. Focusing on a micro environment of a business system, we concentrate on the conviction that the employees destructive behaviors represent the ways of manifesting their dissatisfaction and other distresses that originate from the title of the article. In context of the theory of choice, we understand this sort of symptomatic action as an attempt of the organism to reduce frustration and to appease the psychic needs. The satisfying appease of psychic needs is manifested through the level of the employees belonging, loyalty, trust in the company and its processes, which take place at the company, and it is in an inevitable correlation with the retaining of a safety culture in the organization.

Key words: work psychology, safety culture, concept of competences, motivational model, destructive behaviors

²³ Doc. dr. Nevenka Podgornik, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici. E-mail: nevenka.podgornik(at)fuds.si

Povzetek

Izhodišče problematike varnostne kulture v delovni organizaciji, predstavlja psihosocialni kontekst, umeščen znotraj managementa človeških virov in personalnega managementa. Pri osredotočenosti na mikro okolje poslovnega sistema, izhajamo iz prepričanja, da destruktivna vedenja zaposlenih predstavljajo načine manifestiranja nezadovoljstva in drugih stisk, ki izhajajo iz naslova dela. V kontekstu teorije izbire, tovrstna simptomatska ravnanja razumemo kot poskuse organizma, da zniža frustracijo in zadovolji psihične potrebe. Zadovoljujoče tešenje psihičnih potreb se manifestira v stopnji pripradnosti zaposlenih, lojalnosti, zaupanjem do podjetja in procesov, ki se v podjetju odvijajo, in je v neizogibni korelaciji z ohranjanjem varnostne kulture v organizaciji.

Ključne besede: psihologija dela, varnostna kultura, koncept kompetenc, motivacijski model, destruktivna vedenja

Uvod

Varnostna kultura je opredeljena kot trajna vrednost in prioriteta, ki se nanaša na varnost zaposlenih in javnosti, s strani vsakega posameznika v vseh skupinah in na kateri koli stopnji organizacijske hierarhije. Obsega osebno odgovornost posameznikov in skupin za varnost, skrb za ohranjanje, izboljšanje in poročanje varnostnih pomislekov, prizadevanje za aktivno učenje, prilagajanje in spreminjanje individualnih in organizacijskih vedenj (Wiegmann in drugi, 2002: 8).

Značilne kazalce pozitivne varnostne kulture v organizaciji predstavlja višji menedžment, ki močno poudarja varnost kot del strategije za obvladovanje tveganj; srednji menedžment in operativno osebje z objektivnim pogledom na nevarnosti, ki so povezane z organizacijskimi aktivnostmi; višji menedžment s spodbujanjem nekaznovalnega delovnega okolja, na vseh ravneh organizacije je prisotna zavest o pomembnosti komuniciranja varnostnih informacij; obstajajo realni in učinkoviti predpisi, ki se nanašajo na nevarnosti, varnost in potencialno škodo; zaposleni so dobro usposobljeni in razumejo posledice nevarnih dejanj; pojavnost tveganega vedenja je nizka; prisotna je varnostna etika, ki odvrča od tveganega vedenja (International Civil Aviation Organization, 2005: 4–18).

Varnostno kulturo opredeljuje poleg situacijske (struktura organizacije) in vedenjske dimenzije tudi psihološka dimenzija, ki je najpogostejše proučevana z vprašanji, ki merijo posameznikovo dožemanje in izvajanje varnosti (Choudhry in drugi, 2007). Skladno s tem je varnostna kultura razumljena kot del splošne kulture, sprejete na ravni posameznika, organizacije, posameznega družbenega podsistema in družbe kot celote, in zahteva poleg ustreznega – celovitega in učinkovitega sistema varovanja podatkov, tudi skrb za upravljanje s človeškimi viri, uvajanje ustreznih pristopov managementa človeških virov in personalnega managementa. Posameznik in njegovo vedenje je namreč eden izmed ključnih dejavnikov tudi pri zagotavljanju varnostne kulture v organizacijah, ob predpostavki, da razpolagamo s tehnološko dovršenimi sistemi.

Temeljne razsežnosti osebnosti zaposlenih

Osebnost kot celota človeških psihofizičnih značilnosti se razteza vzdolž treh dimenzij (Musek, 2000): biološke, družbene in duhovne. V svojih

pomembnejših dejanjih in doživetjih se zavedamo sebe kot telesnega in biološkega bitja, kot bitja, ki je zbližano z drugimi in jim v nekem smislu pripada in kot bitja, ki stremi k višjim ciljem, vrednotam, idealom, k osebni rasti in izpolnitvi.

Ni pa zgolj človekova osebnost tista, zaradi katere prihaja do razlik v ravnanju posameznikov. Posameznikove potrebe, vrednote, stališča, so predvsem razvojnega značaja. Vrednote so sestavni del kompetenc (Spencer in Spencer, 1993), njihov vpliv na kompetentnost posameznika pa se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. To pomeni, da usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in tako, ob zmožnostih, sposobnostih, znanjih in motivih, v veliki meri prispevajo k (ne)uspešnosti posameznika v določeni situaciji.

Stališča so tista, ki zajemajo miselna prepričanja in vrednotenja v zvezi z objektom, čustveni odnos do objekta in pripravljenost, da človek ravna ustrezno. Vsako stališče ima svojo spoznavno (kognitivno), čustveno (konativno) in vedenjsko (akcijsko) sestavino (Marentič Požarnik, 2005), kar zagotavlja trajnejše, čustvene in vrednostne naravnosti do različnih predmetov, oseb, dogodkov in pojavov.

Na podlagi temeljnih vrednot – spoznavne, ekonomske, estetske, socialne, politične ter religiozne vrednote, je zasnovana ustrezna značajska tipologija (Spranger v Musek 1977), ki razkriva usmerjenost posameznika pri ravnanjih v odnosih, prizadevanjih in situacijah v vsakdanjem življenju.

Tako imenovani teoretični tip značaja je usmerjen k spoznavnim vrednotam, k odkrivanju resnice, reševanju problemov, ugotavljanju

zakonitosti. V vsakdanje življenje in v odnose z drugimi vnaša sistematičnost, objektivnost, utemeljenost in logiko. Uporabnost ravnanja je značilna za ekonomski tip značaja, ki s seboj in z drugimi ravna skopo, saj ima zanj spoznanje vrednost le, če je koristno in uporabno. Estetski značaj vrednote ceni le prek estetskega, subjektivnega doživljanja, medtem ko socialni značaj označujejo nesebična in solidarnostna prizadevanja, ki prevladujejo nad spoznavnimi, praktičnimi, estetskimi in drugimi vrednotami (ibid: 154-155).

Z vidika ohranjanja varnostne kulture v organizaciji, predstavljata nevarnost zlasti politični oz. oblastni značaj, ki ga usmerja težnja po odločanju, po moči in oblasti nad drugimi, po podrejanju drugih in po uveljavljanju lastne volje, ne glede na posledice, in religiozni značaj, ki podreja svoje ravnanje vrednotam verovanja in je usmerjen k iskanju pravzrokov in k odkrivanju svetega in božanskega (ibid: 154-155).

Sodobnejša opredelitev razsežnosti glede na osebnostne značilnosti vključuje avtoritativnost, prepričanje avtoritativnega človeka, da je v organizaciji potrebna razlika v statusu in moči med zaposlenimi. Za te osebnosti je značilno, da pretirano cenijo moč, ki je zasnovana na njihovih predsodkih o ljudeh, v skladu s katerimi so nekateri ljudje superiorni in vodijo druge. V kolikor so dela visoko strukturirana in je uspeh odvisen od popolnega upoštevanja pravil in predpisov, bodo avtoritativne osebnosti ustrezale. V kolikor je pri izvajanju posameznih del potreben občutek za čustva drugih, taktičnost in sposobnost za prilagajanje kompleksnim ter spremenljivim okoliščinam, avtoritativne osebnosti niso najbolj primerne. Prepričanja, da cilj opravičuje sredstvo, so značilna tudi za machiavelističnost, pragmatično in čustveno zadržano osebo, od katere lahko pričakujemo, da ne bo vedno govorila resnice, poskusila bo izkoristiti prednosti drugih, če bo mogoče, bo uporabila tudi goljufije, z namenom,

da doseže cilj. Pri tem ne bo občutila krivde, ker se je sposobna oddaljiti od posledic, ki jih povzroča s svojim delovanjem. Mach osebnosti so primerne predvsem za opravljanje del, ki zahtevajo spretnost pogajanja. Produktivne so tudi v primerih, ko se dodatno nagradi uspeh pri delu. Pri izvedbi nalog, ki upoštevajo etične vrednote in določeni absolutni standardi vedenja, je vključevanje prave Mach osebnosti zelo omejeno oz. vprašljivo. Veliko bolj primerna je oseba, za katero je značilna birokratičnost, cenjenje hierarhije, predpisov in medsebojnih ter formalnih povezav med ljudmi v organizaciji. Ta osebnost je prepričana, da bi se morali zaposleni identificirati z organizacijo in podrediti svoje lastne interese potrebam organizacije. Poleg tega meni, da naj bi pomembne odločitve sprejemali zaposleni na višjih ravneh odločanja. Močne birokratične osebnosti se pogosto uspešno prilagodijo v organizacijah, v katerih je delo določeno s pravili, procedurami in pravilniki, v organizacijah za nadzorovanje rutinskih in ponavljajočih se opravil (Treven, 2001: 104-106).

Motivacijski model

Izbrani motivacijski model oz. motivacijski dejavniki, pomembno vplivajo na posameznikovo izbiro vedenj, in iz tega vidika predstavljajo pomemben dejavnik vzpostavljanja varnostne kulture v organizaciji.

Pri izbiri motivacijskega modela, je potrebno upoštevati individualni pristop do zaposlenega, ugotavljanje njegovih trenutnih potreb, želja, pričakovanj in interesov in veljavne družbeno-ekonomske zakonitosti, družbene odnose in veljaven sistem vrednot v družbi, saj imajo vsi ti dejavniki pomemben vpliv na posameznikove interese, cilje, potrebe, vrednote... (Bahtijarevič Šiber, 1986: 98). Pri oblikovanju motivacijskih modelov pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da posameznik lahko

bistveno spremeni vzorec vedenja, če so prizadeti njegovi občutki, zato moramo biti še posebej pozorni na občutke kot so pravičnost, enakost in pričakovanja (Lipičnik, 1998: 171-178), ki predstavljajo možnosti za učinkovito teženje posameznikovih temeljnih psihičnih potreb.

Zavedati se moramo, da je motivacijski model zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje in s katerimi bi lahko pri zaposlenih izzvali zaželeno ravnanje. Pri tem si lahko pomagamo z mehanizmi, ki izhajajo iz motivacijskih teorij. Če želimo izzvane aktivnosti zaposlenih tudi obdržati, z namenom, da jih bodo le-ti v prihodnosti po potrebi ponavljali, je dobro oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih in na ta način razviti motivacijski model. Motivacijske teorije ne morejo razložiti, zakaj prihaja pri zadovoljevanju potreb oz. doseganju ciljev do različnega vedenja zaposlenih. Pomagajo nam razumeti motivacijo in ustvariti pregled nad dejavniki, ki vplivajo nanjo. To znanje pa je temelj, na katerem lahko gradimo modele motiviranja (Lipičnik, 1998: 171).

Pri oblikovanju motivacijskega modela je potrebno, poleg motivov, ki smo jih že navedli, upoštevati tudi tiste vrednote, ki predstavljajo tveganje, da bo njihovo neupoštevanje oz. kršenje izzvalo vedenja, ki so za organizacijo (in tudi za posameznika) destruktivna.

Model, ki uporablja za motiviranje pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da je vedenje izbrano, da torej ljudje odločajo o tem, kaj želijo in kako lahko spremenijo svoje vedenje v smeri doseganja ciljev. Uresničena pričakovanja pomenijo za zaposlene zadovoljstvo, ki narašča s stopnjo pomembnosti izpolnjenega motiva. Ljudje se želijo približati zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica visoke motivacije, velika razočaranja pa rezultat premajhnih pridobitev (ibid: 171-172). Temeljni princip ravnanja s

človeškimi zmogljivostmi predstavlja enakost. Občutek neenakosti ustvari pri zaposlenih težnjo, da ublažijo občutek neprijetnosti, tudi z ravnanji, ki lahko povzročijo v organizaciji resne težave. Občutki neenakega obravnavanja so lahko posledica nižjega osebnega dohodka, manjše pozornosti, nepoštenosti vodje, nekorektnosti sodelavcev itd. (ibid: 172) in se lahko izražajo z: zmanjševanjem intenzitete dela, zahtevanjem pravičnejšega plačila, predčasnim prekinjanjem dela in povečanjem odsotnosti z dela ter prepričevanjem kolegov v manjšo prizadevnost pri delu (ibid: 173).

Tem ravnanjem lahko dodamo tudi tista ravnanja, ki presegajo kompetence in pooblastila zaposlenih in predstavljajo tveganje za zlorabo položaja.

Eno izmed tovrstnih ravnanj je pravičnost, ki se nanaša na razmerje med plačilom, ki ga zaposleni prejmejo in vloženim delom oz. trudom. Če prejemajo zaposleni za enake vloške enako plačilo, bodo presodili, da so vsi v organizaciji obravnavani enako in bodo ta ukrep občutili kot pravičen. V nasprotnem primeru, pa bodo občutke nepravilnosti skušali blažiti na načine, s katerimi lahko ogrozijo tudi varnostno kulturo v organizaciji. Lipičnik (1998) navaja naslednja vedenja zaposlenih, ki izvirajo iz občutka nepravilnosti: povečevanje svojega vloška, da bi na ta način upravičili večje nagrade v primeru, da so nagrajeni bolje od drugih; zmanjševanje svojih vloškov, da bi tako nadomestili manjše nagrade v primeru, da so nagrajeni slabše od drugih; iskanje drugih poti do nadomestil, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja premoženja organizacije itd.; zapuščanje svojih delodajalcev, če se nepravilnost ne odpravi.

Koncept kompetenc

Uporabno vrednost in znanstveno relevantnost koncepta kompetenc prikazujejo številne razprave in raziskave²⁴. Pomen kompetenc za vzpostavljanje varnostne kulture predstavlja psihologija, z upoštevanjem najširše definicije pojma - kompetenca mora vsebovati vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika (Weinert, 2001). Taka definicija bi pomenila, da koncept kompetenc pokriva vse kognitivne vire posameznika, tj. vsa

²⁴ Opredelitev kompetenc (Ulrich, 1996; Brockbank, 1997; McCredie in Shackleton, 1998; Hoffman, 1999; Bramming in Holt Larsen, 2000; Constable, 1998 v Jackson, 2002; Gruban, 2003), identifikacija generičnih kompetenc, ki bodo krepile zaposlitvene priložnosti posameznika (Boyatzis, 1982; Laabs, 1996; Ulrich, 1996; Pajo in Cleland, 1997; Stuart, 1999; Brewster, 2000 c; Jokinen, 2003), integracija dela in učenja, povezovanje znanstveno-raziskovalne sfere z gospodarstvom in oblikovanje kurikulumov, ki bodo udeležencem izobraževalnega procesa omogočali pridobitev ustreznih kompetenc (Dench, 1997; Meldrum in Atkinson, 1998; Boud in Garrick, 1999; Burton-Jones, 1999; Raub, 2001; Van den Bosch in Van Wijk, 2001; Velden, 2002), razmerje med znanjem in kompetencami (New, 1996; Dixon, 1999; Choo in Bontis, 2002; Sanchez, 2003), strateško upravljanje organizacij in ključne kompetence organizacij ter v tem okviru relacija med uspešnostjo organizacij in omenjenimi ključnimi (core) kompetencami (Prahalad in Hamel, 1991; Lawler, 1993; Lawson, 1996; Bewgenhenegouwen idr., 1996; Losey, 1997; Nordhaugh, 1998; Dosi, 2000; Jurie, 2000; Drejer, 2002; Sanchez, 2003), načini upravljanja kompetenc na področju upravljanja človeških virov v organizacijah in njihova integracija v podsisteme upravljanja človeških virov (Mansfield, 1996; Dubois, 1998; Wright, 1998; Green, 1999; Lucia in Lepsinger, 1999; Rausch, 2000; Haeuser idr., 2002; Holbecke, 2003).

mentalna stanja, ki so podlaga delovanju, ki določajo spremembe v delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov.

Splošne kognitivne kompetence razumemo kot kognitivne sposobnosti in veščine. Te vključujejo vse mentalne vire posameznika, ki jih ta uporablja za opravljanje različnih nalog na različnih področjih, za pridobivanje potrebnega znanja in za doseganje dobrih rezultatov. Kognitivne kompetence so splošne intelektualne sposobnosti z močnimi in stabilnimi inter-individualnimi razlikami. Pristopi, ki se osredotočajo na splošne kompetence vključujejo psihometrične modele inteligentnosti, informacijske procesne modele in Piagetov model kognitivnega razvoja (Weinert, 2001: 45, 46). Psihometrični pristop inteligentnost (kompetentnost) razume kot sistem bolj ali manj vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti. Te nudijo kognitivne predispozicije za ciljno usmerjeno delovanje, ustrezno razmišljanje, uspešno učenje in učinkovito interakcijo z okoljem. V informacijsko procesnem modelu (information processing model) je inteligentnost (ali splošna kompetentnost) razumljena kot »naprava za procesiranje informacij« (Caroll, 1993 v Weinert, 2001: 46).

Posebne kognitivne kompetence označujejo grozde kognitivnih predispozicij, ki jih posameznik potrebuje za uspešno delovanje na določenih vsebinskih področjih. V primeru kognitivne kompetence gre za naučene kompetence, ki je lahko v veliki meri odvisna od sposobnosti pridobivanja izkušenj (Gruber, 1991 v Weinert, 2001: 47).

Modeli akcijskih kompetenc pogosto vključujejo elemente, kot so: sposobnost reševanja problemov, sposobnost kritičnega mišljenja, splošno in specifično znanje področja, realistično, pozitivno samozaupanje, socialne kompetence. Teoretični konstrukt akcijskih kompetenc kombinira intelektualne sposobnosti, rutine, motivacijske silnice, osebne vedenjske orientacije in socialno pogojena vedenja v

kompleksen sistem. Ta sistem določa predispozicije, ki so potrebne za opravljanje nalog v določeni profesionalni ali družbeni vlogi ali v osebnem projektu (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1996 v Weinert, 2001: 51).

Civelli (v Kohont, 2005) je definicije kompetenc sistematično raziskoval in jih razdelil v tri večje skupine:

- francoski pristop, ki ga je uveljavil Claude Levy-Leboyer, poudarja, da je kompetentnost rezultanta različnih psiholoških elementov posameznika, osnova pa je njegova samopodoba. Pristop h kompetentnosti povezuje s sposobnostmi, osebnimi lastnostmi, motivi in pridobljenim znanjem;
- ameriški pristop, ki je povezan z deli McBeera, McClellanda, Boyatzisa in Ulrica, opredeljuje kompetence kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. Močno je poudarjena vloga najboljših posameznikov in menedžerjev;
- britanski pristop, ki je posledica aktivnosti dveh združenj MCI (Management Charter Initiative) in NCVQ (National Council for Vocational Qualifications). Po njihovem mnenju je poklicna kompetenca zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve.

Sredstva s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to katero vlogo opravlja, so organizacijsko specifične kompetence (New, 1996: 47). Medtem, ko se delovno specifične kompetence vežejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

Organizacijsko specifične kompetence New (1996: 45) definira kot cilje v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje njegov način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo v

organizaciji opravlja. Medtem, ko so delovno specifične in managerske kompetence direktno povezane z opravljanjem nalog posameznika, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti.

Iz definicije je razvidno, da so organizacijske kompetence in kompetence posameznika lahko zelo povezane. Tako bi lahko organizacijsko specifične kompetence na ravni posameznika definirali kot ključne kompetence, ki jih za uspešno delovanje v okviru organizacijske kulture od njega pričakuje organizacija. S tem postanejo organizacijsko specifične kompetence del ključnih kompetenc posameznika v okviru organizacije.

Organizacijsko specifične kompetence so lahko tako močne, da slabijo delovanje posameznika v primerih, ko jih ta v dani kulturi organizacije ne zmore prevzeti oz. razviti. Po drugi strani nekateri avtorji trdijo, da lahko posamezniki, katerih kompetence so skladne z organizacijsko specifičnimi kompetencami z večjo verjetnostjo pričakujejo v organizaciji karierni uspeh ne glede na vlogo, ki jo trenutno opravljajo (ibid: 47). S tem tudi razlagajo primere kariernih premikov posameznikov med različnimi (nepovezanimi) vlogami ali funkcijskimi področji v organizaciji. Pri kadrovanju novih sodelavcev se namreč organizacija osredotoča na njihove delovno specifične kompetence. Z delovanjem posameznika v organizaciji pa te postajajo manj pomembne, za napredovanje in razvoj pa so pomembnejše organizacijsko specifične kompetence. Zato je za organizacijo izjemnega pomena, da čim prej identificira skladnost med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami, možnosti razvoja in zmanjševanja morebitnega razkoraka med obojimi in da so organizacijsko specifične kompetence vsebovane v vseh podsistemih upravljanja človeških virov v organizaciji.

Frustracije in destruktivna vedenja zaposlenih

Dinamika osebnosti je povezana z motivacijskim delovanjem. Vse kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja. V primeru, da želenega cilja ne moremo doseči, pride do frustriranosti posameznika, kar se kaže skozi različna, destruktivna vedenja.

Četudi nekateri avtorji ne prepoznavajo škodljivosti konflikta, kot posledico frustriranosti, pa tovrstno vedenje umeščamo, skladno s teorijo izbire, med izrazito razdiralna vedenja. Osnovni vzrok konfliktov je neposredno povezan z razmerji med vlogami ljudi (organizacijski) ali z različnostjo ljudi (človeški). Konflikti vedno potekajo kot dinamični proces.

Doživljanje stresa spremeni način, kako se oseba počuti, misli in obnaša. Simptomi stresa so vidni na organizacijski ravni in na ravni posameznika. Na organizacijski ravni se kažejo kot izostajanje z dela, velika frustracija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, nadlegovanje, zmanjšana storilnost, nezgode, napake ter povišani stroški za nadomestila ali zdravstveno varstvo. Na ravni posameznika pa čustveni odzivi (razdražljivost, tesnoba, težave s spanjem, depresivnost, potrtnost, odtujitev, izgorevanje, idr.); kognitivni odzivi (težave s koncentracijo, spominom, učenjem novih stvari, sprejemanjem odločitev); vedenjski odzivi (zloraba substanc; destruktivno obnašanje) in fiziološki odzivi (bolečine v hrbtenici, oslavljen imunski sistem, želodčni čir, bolezni srca, povišan krvni tlak) ipd. (EU–OSHA 2011²⁵).

²⁵ EU–OSHA: Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (European Agency for Safety and Health at Work).

Nezadovoljstvo zaposlenih se manifestira na različne, vidne kot tudi bolj prikrita, načine. Navajamo nekatere preprosta znamenja, signale, s katerimi zaposleni izražajo svoje nezadovoljstvo: nesodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud; oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo; prihajajo pozno in zgodaj odhajajo ali pa si vzamejo »prosti tek« brez zadovoljivega pojasnila; podaljšujejo si čas odmora za kosilo, da ostane čim manj časa za obveznosti; zamujajo roke, ker dela ne opravijo pravočasno; ne dosegajo zastavljenih norm; nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari; kadar se kaj zaplete, obtožujejo druge; nočejo ravnati po navodilih (Keenan, 1996: 6-7). Dolgotrajno nezadovoljstvo in preobremenjenost na delovnem mestu vodi v izgorelost (burn out sindrom), ki predstavlja stanje čustvene, mentalne in fizične izčrpanosti. Znaki fizične izčrpanosti so lahko nenehna utrujenost, oslavljen imunski sistem, pogostejše obolenje ... Znaki psihične izčrpanosti se pojavljajo v obliki dvoma vase, občutka neuspeha, izgube motivacije, splošnega nezadovoljstva ... Vedenjski znaki pa so izogibanje odgovornostim in delovnim nalogam, zaprtost vase, zatekanje k različnim oblikam zasvojenosti idr. (Karan, 2007). Neprepoznan proces izgorelosti se lahko nadaljuje v absentizem, kar je odvisno od zadovoljevanja tako zunanjih (materialnih) kot notranjih (psiholoških in socialnih) človekovih potreb. Motivacija in zadovoljstvo sta pri delu pomembni, ne pa tudi edini določilnici absentizma. Posamezniki ali skupine zaposlenih imajo zelo različno vrednostno lestvico svojih potreb in želja oziroma nekaterim potrebam pripisujejo večji pomen kot drugim, običajno pa se posameznik za izostanek z dela odloči, ko se več vzrokov nakopiči in je absentizem edini izhod, ki ga vidi (ibid).

V povezavi z izražanjem nezadovoljstva, velja omeniti tudi prezentizem - zmanjšanje učinkovitosti posameznika na delovnem mestu. Povroči ga

lahko stres na delovnem mestu, izgorelost, izčrpanost, slaba organizacija dela, monotono delo, nezadostno nagrajevanje za uspešno opravljeno delo, premajhna motivacija ipd.

Enega najtežjih problemov za podjetje pa predstavlja fluktuacija delavcev – pogosto menjavanje kadrov. Visoka stopnja fluktuacije, t.i. nezaželena fluktuacija neposredno vpliva na kakovost delovnega procesa, zvišuje stroške (usposabljanje, izobraževanje zaposlenega idr.) in kaže na potrebo po reorganizaciji razmer v podjetju.

Zaključek

Z upoštevanjem teorij, ki so usmerjene na preučevanje človeških potreb in motivov, glede t.i. vzdrževalnih dejavnikov dela oz. higienikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je potrebno zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih zlasti glede vprašanj, ki se nanašajo na zaslužek, položaj, varnost, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Zadovoljstvo zaposlenih z okoliščinami in dejavniki delovnega okolja, tj. strinjanje z načinom organiziranosti in postopki odločanja v organizaciji, prepoznavanje izziva v nalogah, ki so jim dodeljene in izvajanje nalog v skladu s postopki in navodili, predstavljajo varovalo za ohranjanje varnostne kulture v organizaciji. Kar zadeva zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela, je pomembna možnost soodločanja in priznavanje ugleda delu, ki ga opravljajo. Morebitno nezadovoljstvo s temi dejavniki izvira iz notranje motivacije posameznika, ki pomembno vpliva na prizadevanja pri opravljanju delovnih nalog, in kaže na nezadovoljeni potrebi po moči in veljavi, ki naj bi ju uspešno tešili zlasti na delovnem mestu.

Nezadovoljene potrebe po moči, veljavi in upoštevanju so povezane z razkrivanjem tajnih podatkov zunaj organizacije, z namenom razkrivanja podatkov - opozoriti javnost na nepravilnosti znotraj organizacije, maščevanje organizaciji zaradi občutka storjene krivice posamezniku s strani organizacije, dvigniti svojo pomembnost. Zaposleni s tovrstnimi dejanji sporočajo, da želijo biti slišani in upoštevani, želijo si več veljave in moči v procesih dela in odločanja znotraj organizacije.

Pri ugotavljanju pripadnosti zaposlenih, je potrebno vedeti, ali je pripadnost zaposlenih instrumentalno motivirana in ali je prisotna tudi čustvena pripadnost (affective commitment) zaposlenih organizaciji, njihova psihološka navezanost na organizacijo, ki je povezana z identifikacijo s stališči, vrednotami in cilji oseb organizacije v kateri so zaposleni. Ta razlaga poda tudi informacijo o stopnji do katere je posameznik ponotranjil vizijo in poslanstvo organizacije in svojega dela.

Delež t.i. normativne pripadnosti zaposlenih, se nanaša na občutja dolžnosti zaposlenih, da ostanejo v organizaciji in so posledica normativnih pritiskov okolice in pritiskov organizacijske socializacije. Ne glede na ozadje pripadnosti, je ključen podatek, ali je stopnja pripadnosti zaposlenih organizaciji tolikšna, da predstavlja varovalo pri ohranjanju varnostne kulture v organizaciji.

Razmišljanje o tem, kako z vidika psihologije dela vzpostaviti in ohraniti varnostno kulturo v organizaciji, zaključujemo s predlogi ukrepov in napotkov, ki vključujejo skrbno izvajanje celovitega kadrovskega preverjanja, glede izbire kadra (ki naj vključuje tudi preverjanje osebnostnih lastnosti kandidatov) in učinkovitosti njihovega dela, z namenom ohranjanja varnostnih standardov varovanja zaupnih podatkov.

Potrebno je zagotoviti izvajanje redne mesečne supervizije²⁶ za zaposlene, možnost individualnih svetovalno-terapevtskih pogovorov, z namenom razreševanja osebnih stisk in travm v povezavi z delom na terenu in nezadovoljstva, ki ga sicer doživljajo pri opravljanju nalog oz. na delovnem mestu, ter izvajanje delavnic za medsebojno povezovanje, izboljšanje odnosov na delovnem mestu in delovne klime v organizaciji (team building). Izvajanje letnih razgovor z zaposlenimi naj poteka v skladu z doktrino izvajanja razgovora po svetovalno-terapevtski modaliteti, ki omogoča kar najbolj uspešno dogovarjanje in realiziranje zastavljenih ciljev.

Literatura in viri

Bahtijarević Šiber, F. (1986). Motivacija i raspodjela. Zagreb : Informator.

Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager. New York : John Wiley and sons.

²⁶ Supervizija je metoda usposabljanja in razvoja kadrov. Namenjena je zaposlenim, ki za kvalitetno izvajanje svojega dela potrebujejo podporo, spremljanje in vodenje supervizorja, strokovnjaka za usmerjanje diskusije in izvajanje supervizijskega procesa. Z osvajanjem dodatnih znanj in veščin, glede sprejemanja strokovnih odločitev, načrtovanja aktivnosti, delegiranja delovnih nalog, reševanja konfliktov, problemov, izboljšanja notranje in zunanje komunikacije, timskega sodelovanja, dinamike, dajanja ustreznih povratnih informacij, razvoja in uspešne uporabe kompetenc idr., se izboljša učinkovitost dela zaposlenih, obenem pa se z rednimi supervizijskimi srečanji prepreči njihovo izgorelost (burnout sindrom) in posledično nastajanje stroškov organizacije v povezavi z absentizmom in fluktuacijo kadra.

Choudhry, Rafiq M., Dongping Fang in Sherif Mohamed. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45 (10), 993-1012.

Dixon, R. (1997). *The management task*. Oxford : Butterworth Heinemann.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2011). Stres – opredelitev in simptomi [Online]. Dostopno na: http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions_and_causes [17.2.2012].

International Civil Aviation Organization (2009). *ICAO State Safety Programme (SSP) Implementation Course. Module N° 2 Basic safety management concepts*. Dostopno na: <http://www2.icao.int/en/acip/Documents/Safety%20Management/2008/SMS%20Workshop/Modules/ICAO%20SMS%20Module%20N%C2%B0%202%20%E2%80%93%20Basic%20safety%20concepts%202008-11%20%28E%29.pdf>, [25.10.2012].

Karan, M. (2007). Odsotnost dela – velik strošek za podjetje. *Moje delo* [online]. Dostopno na: <http://revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja77.aspx> [12.2.2012].

- Keenan K. (1996). Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga.
- Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. Ljubljana : GV Izobraževanje.
- Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Musek, J. (1977) Psihologija osebnosti. Ljubljana : Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Musek, J. (2000). Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana : Educy.
- New, G. (1996). A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8): 44-51.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba.
- Weinert, F. (2001). Concept of competence. A conceptual clarification. V: Rychen, D.S., Salganik, L. H. (ur), *Defining and Selecting Key Competences*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Wiegmann, Douglas A., Hui Zhang, Terry von Thaden, Gunjan Sharma in Alyssa Mitchell. (2002). *A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research*. Technical Report ARL-02-3/FAA-02-2. Savoy, Illinois: University of Illinois at Urbana-

Champaign. Dostopno na:

<http://www.humanfactors.uiuc.edu/Reports&PapersPDFs/TechReport/02-03.pdf> [25.10.2012].