



Psihologija v organizacijah

Delo in delovne zahteve

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Delovne zahteve – definicija

- Vsi **fizikalni**, **psiho-socialni** in **organizacijski** vidiki dela...
 - Primeri: hrup, časovni pritiski, zahtevne interakcije s pacienti/strankami
- ...ki zahtevajo trajni telesni in/ali mentalni napor
- ...in so posledično terjajo psihološki in/ali fiziološki davek (Bakker & Demerouti, 2006).



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Delovne zahteve – definicija

- Delovne zahteve niso nujno stresorji oziroma negativni vidiki dela
 - Lahko predstavljajo tudi izziv - iz angl. *challenge-hindrance demands*; (Cavanaugh idr., 2000)
- Lahko postanejo stresorji, če zaposleni niso ustrezni spočiti



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Vrste zahtev in obremenitev (Richter & Hacker, 1998)

1. Obremenitve s strani delovne naloge (prevelike kvalitativne in kvantitativne obremenitve)
2. Obremenitve s strani delovne vloge (preveč odgovornosti)
3. Obremenitve s strani okolja (hrup, vročina)
4. Obremenitve s strani (socialnega) okolja (slaba klima)
5. Obremenitve s strani delovnega “settinga” (izolacija)
6. Obremenitve s strani osebe same (pomanjkanje kompetenc, strategij spoprijemanja s stresom, družinski konflikti)



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Vrste zahtev in obremenitev (Richter & Hacker, 1998)

1. Obremenitve s strani delovne naloge

- Kvantitativne obremenitve (časovni pritiski, veliko število delovnih ur)
- Kvalitativne obremenitve (**konfliktne vidiki dela** - neskladje med zahtevami, pričakovanji na delovnem mestu; **nejasnost delovne vloge** - nejasno definirane delovne naloge)



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Vrste zahtev in obremenitev (Richter & Hacker, 1998)

2. Obremenitve s strani delovne vloge

- Preveč odgovornosti
- Pomanjkanje opore
- Šikaniranje oziroma mobing
- **Emocionalno delo** (iz angl. *emotional labor*)



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Vrste zahtev in obremenitev (de Jonge in Dorman, 2003)

- 1) kognitivne zahteve/obremenitve – vplivajo predvsem na kognitivne procese; vključujejo procesiranje informacij: **delo s podatki**
- 2) emocionalne zahteve/obremenitve – napor povezan z upravljanjem emocij v medosebnih interakcijah: **delo z ljudmi**
- 3) telesne zahteve/obremenitve – ki so primarno povezane z mišično-skeletnim sistemom: **delo s stvarmi**



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Delovni viri oziroma resursi - definicija

- Vsi **fizikalni**, **psiho-socialni** in **organizacijski** vidiki dela...
 - Primeri: opora s strani sodelavcev, svoboda odločanja
 - ...ki pomagajo pri doseganju delovnih ciljev,
 - ...ki zmanjšujejo zahteve dela in posledično zmanjšujejo njihove negativne posledice,
 - ...ki spodbujajo osebno rast, učenje in razvoj
(Bakker & Demerouti, 2006)



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Vrste delovnih virov oziroma resursov

- **Viri na nivoju celotne organizacije:** plača, možnosti napredovanja, varnost zaposlitve
- **Viri na nivoju medosebnih odnosov:** opora s strani sodelavcev in nadrejenih, ugodna klima v organizaciji
- **Viri na nivoju organizacije dela:** jasnost delovnih nalog, sodelovanje pri sprejemanju odločitev
- **Viri na nivoju delovne naloge:** raznolikost, svoboda odločanja, povratna informacija, pomembnost dela



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



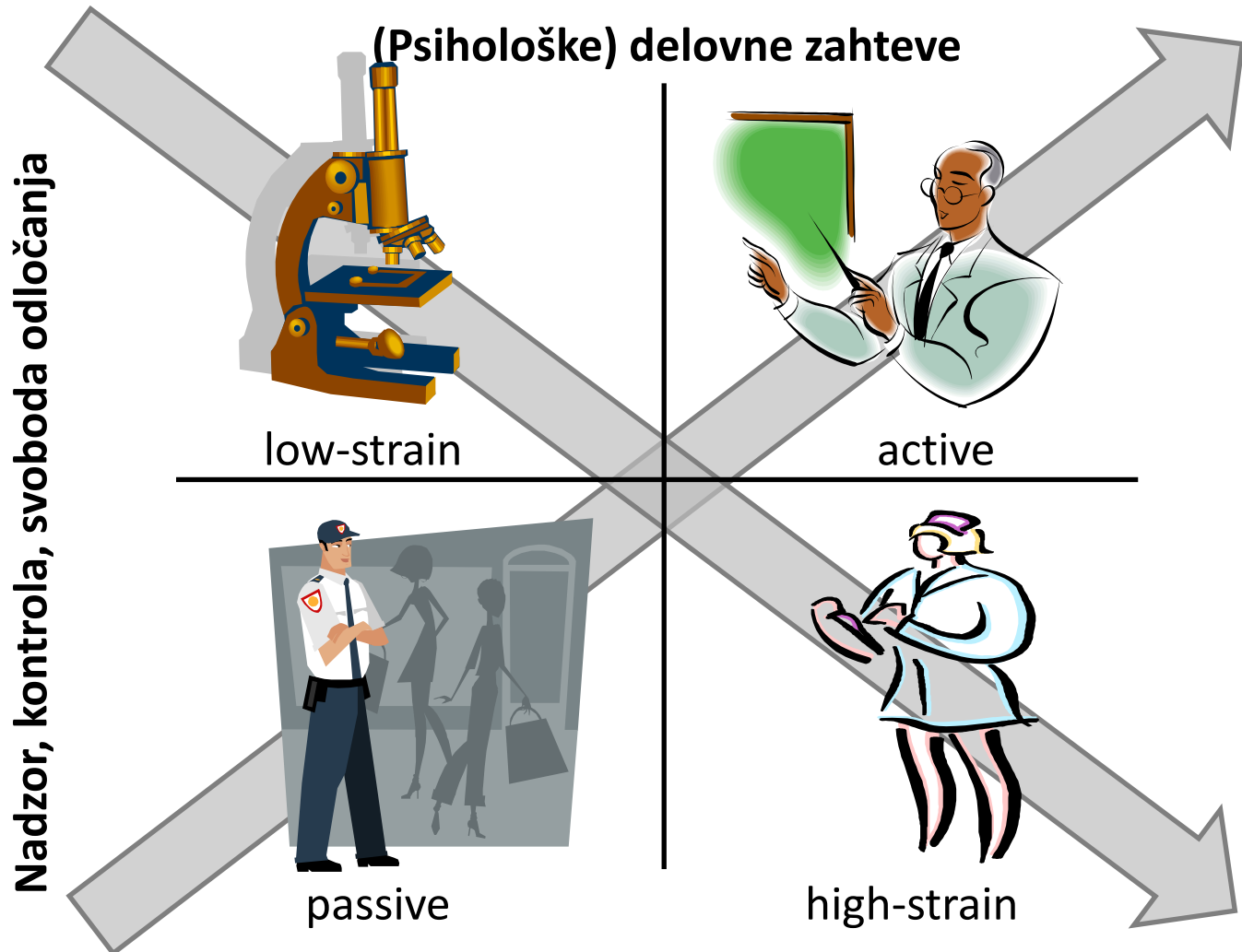
Odnos človek-
delo

Vrste delovnih virov oziroma resursov (de Jonge in Dorman, 2003)

- Delovi viri imajo 3 komponente, ki ustrezajo trem oblikam delovnih zahtev
 - **Kognitivno-informacijska komponenta** – npr. informacijska opora
 - **Emocionalna komponenta** - npr. socio-emocionalna opora, sočutje, razumevanje s strani sodelavcev
 - **Telesna/fizična komponenta** – npr. instrumentalna opora, ergonomske prilagoditve



Demand-control-(support) model (Karasek, 1979)



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Demand-control-(support) model (Karasek, 1979)

- Nadzor, kontrola kot glavni delovni vir
- Interakcija delovnih zahtev in nadzora napoveduje **motivacijo za delo**, učenje novih vedenj, **telesno/duševno zdravje**, delovno zadovoljstvo
- Kasneje so modelu dodali vidik **socialne opore** na delovnem mestu (Johnson & Hall, 1988)



Job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007)

Delovne
zahteve in
obremenitve



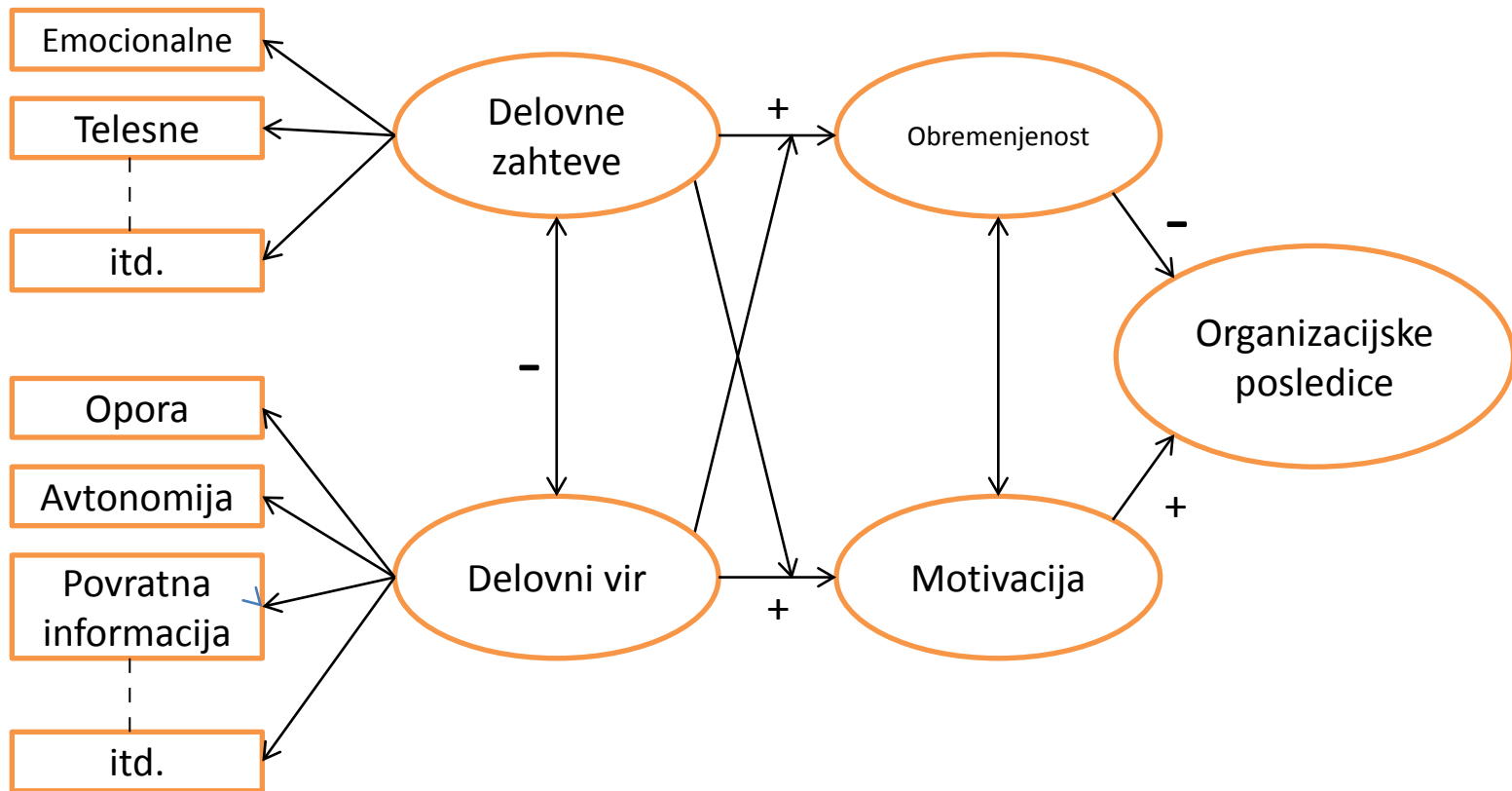
Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo



Vir: Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007)

- Bolj splošen model, uporaben za opis vseh delovnih mest
- 1) „zdravju-škodljiv“ proces, 2) motivacijski proces
- Nadgradnja modela: **osebni viri** oziroma resursi (samoučinkovitost, samospoštovanje, optimizem, čustvena stabilnost)



Effort-recovery model (Meijman & Mulder, 1998)

- Ključen dejavnik pri nastanku stresa je **počitek** (iz ang. *recovery*).
- Delovne obremenitve zahtevajo nek mentalni in/ali telesni napor in zato načenjajo posameznikove zaloge energije.
 - Če po delu nastopi počitek, lahko naslednji dan začnemo na “normalni” energetske zaloge in samo zato pripravljene na nove delovne obremenitve.
 - Če po delu počitek **ne** nastopi, bomo energetske zaloge še bolj načenjali; še preden bi imeli možnost, da se napolnijo.

Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo



Effort-recovery model (Meijman & Mulder, 1998)

- Pri delu bomo morali vlagati še več napora in naše potrebe po počitku bodo še večje.
 - Na tak način obstaja možnost nastanka “negativne spirale”, kjer delovne obremenitve za nas postanejo vedno večje, prav tako kot potrebe po počitku.
 - Če počitek izostane dolgoročno, se lahko pojavi izgorelost, znižana delovna učinkovitost itd.

Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



**Modeli
delovnih
značilnosti**



Odnos človek-
delo

The Conservation of Resources (COR) theory

(Hobfoll, 1998)

- Osnovni predpostavki teorije COR sta:
 - Ljudje si prizadevamo za pridobivanje in ohranitev nam pomembnih resursov (npr. osebne značilnosti – samospoštovanje, optimizem; okoliščine – zakon, zaposlitev; “energije” – čas, denar, znanje, informacije)
 - Resursi imajo za nas pozitivno vrednost sami po sebi in tudi zato, ker služijo kot sredstva za doseganje drugih resursov.



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



**Modeli
delovnih
značilnosti**



Odnos človek-
delo

The Conservation of Resources (COR) theory

(Hobfoll, 1998)

- Po tej teoriji sodeč stres nastopi kadar:
 - zaznamo možnosti izgube resursov,
 - kadar nastopi dejanska izguba resursov,
 - in kadar resurse investiramo, vendar dobiček izostane.



Effort-reward imbalance model (Siegrist, 1996)

Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



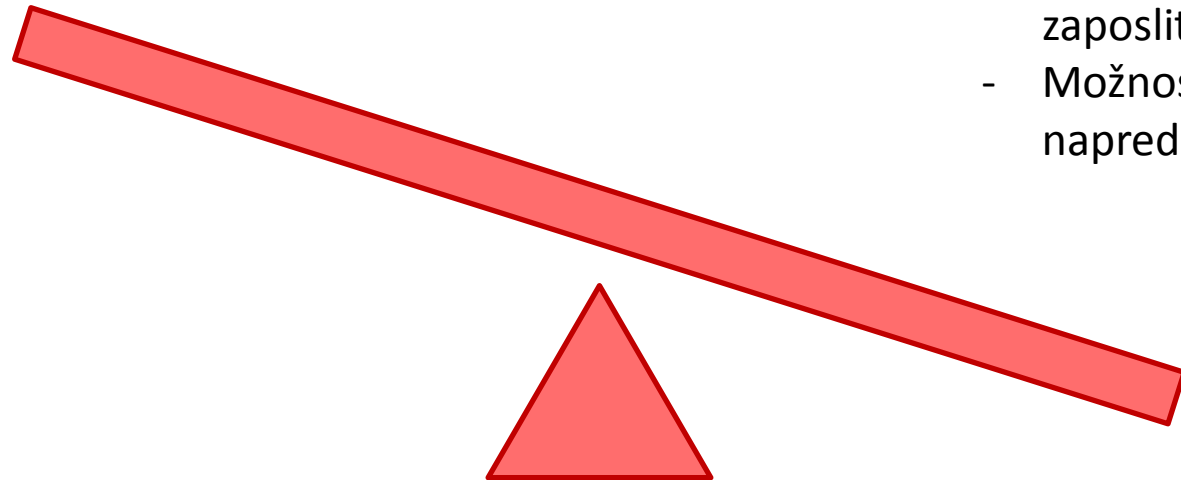
Odnos človek-
delo

„High effort“

- Konstantni časovni pritiski
- Visoka odgovornost
- Nadure

„Low reward“

- Plača
- Gotovost zaposlitve
- Možnosti napredovanja





Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Človek-delo

- Spremembe organizacije dela
 - Zmanjšanje delovnih zahtev
 - Povečanje delovnih virov
- Spremembe zmožnosti zaposlenega za opravljanje dela
 - Krepitev sposobnosti, veščin za opravljanje dela
 - Krepitev osebnih resursov



Delovne
zahteve in
obremenitve



Delovni viri



Modeli
delovnih
značilnosti



Odnos človek-
delo

Človek-delo

- Preoblikovanje dela („**job crafting**“) (Tims, Bakker & Derks, 2012)
 - Samoiniciativna sprememba vedenja zaposlenih z namenom usklajevanja dela z njihovimi preferencami in motivi
 - Vidiki dela, ki jih je mogoče spremeniti: določeni vidiki delovnih nalog (vsebine, obseg), odnosi na delovnem mestu
 - Primeri: 1) „Svoje delo uredim tako, da se trudim kar se da zmanjšati stik z ljudmi, katerih težave se me emocionalno dotaknejo.; 2) „Nadrejenega vprašam, ali je z mojim delom zadovoljen.“; 3) „Redno prevzemam dodatne naloge, čeprav zanje ne prejmem dodatnega plačila.“