

ZADOVOLJSTVO IN POČUTJE KOT POMEMBNA DEJAVNIKA ZA DOSEGANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Zinka Kosec

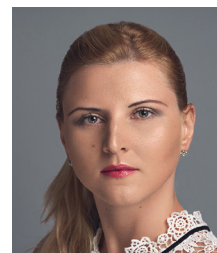
Posameznik je uspešen, kadar svoj cilj doseže z delom in trudom. Delovna uspešnost je torej nekaj, kar je neposredno povezano z vloženo energijo v določene aktivnosti, ki kategorizirajo vlogo zaposlenega v podjetju. Količina te vložene energije pa je odvisna tudi od motivacije za delo zaposlenega.

Ugotavljanje uspešnosti zaposlenega na delovnem mestu² je možno individualno za vsakega posameznega sodelavca, skupinsko za delovno skupino sodelavcev ali kolektivno za vse sodelavce v organizaciji. Rezultate ugotavljamo na dva načina, posredno in neposredno. Neposredno ugotavljanje uspešnosti pomeni, da upoštevamo samo rezultate dela, za katerega je bil posameznik zaposlen – na primer količina prodaje določenega izdelka v primerjavi z načrtovanim. Posredno ugotavljanje uspešnosti pomeni ugotavljanje rezultatov, ki sicer niso neposredno delo zaposlenega, temveč s svojo aktivnostjo vseeno vplivajo na njeno uspešnost (npr. gospodarno ravnanje z viri).

V študiji Wrighta³ o povezavi med dobrim počutjem zaposlenega in stanjem človekovega kardiovaskularnega sistema je bilo ugotovljeno, da je tako fizično kot psihološko dobro počutje treba razumeti kot vir učinkovitosti in uspešnosti. Uspešnost posameznika na področju dobrega počutja je najbolje vidna v psihološkem zdravju. Med psihološko zdrave ljudi prištevamo tiste, ki so sposobni optimalno uravnovesiti negativna čustva s pozitivnimi. To lastnost pripisujemo osebno najbolj stabilnim posameznikom, ki so za organizacije izjemnega pomena. Wrightova raziskava se osredotoča na sistolični krvni tlak, ki meri srce pri delu, in diastoličen krvni tlak, ki meri v času »mirovanja« med dvema srčnima utripoma. Ugotovil je, da je dobro počutje napovedovalec človekovega kardiovaskularnega stanja. Ko govorimo o uravnovešanju čustev, ne moremo mimo čustvene inteligence. Iz prakse namreč vemo, da ta pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

Tudi druge raziskave kažejo na precejšnje življenjske koristi (prednosti) ljudi z visokim količnikom dobrega počutja. Na primer: ljudje z visoko stopnjo dobrega počutja imajo močnejše družabne odnose kot manj srečni ljudje.⁴ Večkratne študije so pokazale, da so bili ljudje z višjimi stopnjami dobrega počutja pogostejše poročeni,⁵ poleg tega se je visoka raven dobrega počutja izkazala kot močan napovednik zadovoljstva v zakonu.⁶ Sodelavci, ki so višje v razpoloženskem pozitivnem emocionalnem stanju, na delovnem mestu prejemajo višje ocene nadzornikov in boljše plačilo, prav tako pa zadovoljni sodelavci na različne načine pomagajo drugim sodelavcem.⁴ V stresnih okoliščinah je pozitivna čustvena naravnost povezana z učinkovitejšim obvladovanjem situacij in boljšimi celotnimi izidi.⁷ Prav tako je dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njimi daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Visok količnik dobrega počutja je povezan z manjšim razmišljanjem o samomoru in tudi vedenjem te vrste.⁴

Delovanje, tako organizacije kot posameznika, ki skrbi za dobro počutje posameznika na delovnem mestu imenujemo korporativni velnes, v svetu bolj znan kot »corporate wellness«. Pri nas se izraz še ni tako udomačil. Se pa vedno več govori o zdravem življenjskem slogu, ki delovno pokriva to področje, le da je ožje. Zdrav življenjski slog razumemo kot skupino izrazitih obnašanj ali navad, ki podpirajo zdravje (zdrava prehrana, telesno gibanje, skrb za osebno higieno). Ta obnašanja naj bi bila pogosta daljše časovno obdobje, saj le tako preventivno delujejo na zdravje.



ZINKA KOSEC,
Akademija Akcija,
zavod za aktivni razvoj

Na tem mestu opredelimo tudi, da poznamo zdrav življenjski slog družine in zdrav življenjski slog organizacije. Kadar govorimo o zdravem življenjskem slogu družine pomeni, da družina izvaja aktivnosti, ki podpirajo zdravje skupaj v času, ko je družina skupaj (popoldnevi, vikendi, prazniki). V primeru zdravega življenjskega sloga organizacije pa se navade in aktivnosti izvajajo v delovnem času in skupaj z ostalimi v kolektivu. Idealno seveda je, da je posameznik del tako organizacije kot družine, ki je naklonjena zdravemu življenjskemu slogu. V splošnem se zdrav življenjski slog razume bolj v aktivnem smislu (tečem, zdravo jem ...) velnes način življenja pa bolj v pasivnem smislu (grem na masažo, v savno), kar delno drži. Za velnes življenjski slog je namreč značilno vse, kar je značilno za zdrav življenjski slog, tem pa še dodamo procese osebne rasti, zavedanje, da vse, kar počnemo, mislimo, čutimo, verjamemo, vpliva na naše počutje in posledično zdravje in na svet okoli nas. Novejši trendi na tem področju pa se v veliki meri usmerjajo v tehnike, govorijo o sprejemanju samega sebe (mindnes, čuječnost, selfnes). Iz tega naslova je nujno začeti s takšnim razmišljanjem tudi v delovnih organizacijah.

Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije, ki lahko njihove napore tudi ovrednoti in nagradi ter tako prispeva k večjemu zadovoljstvu.

Armstrong⁸ navaja, da je ljudi in njihove veščine, zmožnosti, znanje in izkušnje treba razviti skozi interese njihove organizacije; tedaj jih posamezniki prepoznavajo kot bistven prispevek k uspehu organizacije in to postane za organizacijo pomemben vir konkurenčne prednosti.

Zato uspešne organizacije razvijajo vzdušje, v katerem vladata enakost, poštenost; zaželeno in spodbujano je vključevanje zaposlenih v odločanje in različne oblike timskega dela. To spodbuja dobro počutje sodelavcev, ki je pogoj za sodelovanje. Delovna uspešnost se poveča, hkrati pa tudi zmanjša odsotnosti z dela. Posamezniki so fleksibilnejši, saj so bolj prepričani v lastne sposobnosti. Vse to jih navdaja z višjo stopnjo zadovoljstva tako s službenim, kot z osebnim življenjem.

Dejstvo je, da če zaposleni niso zdravi in se ne počutijo dobro, ne morejo prispevati k uspešnosti poslovanja. Tehrani s sodelavci⁹ izpostavlja, da vedno več delodajalcev priznava koristi »wellness politike«, saj so zadovoljni sodelavci tudi zdravi sodelavci. V ta namen se oblikujejo različne strategije za premagovanje različnih neprijetnih okoliščin, kot na primer podpora pri premagovanju različnih zdravstvenih težav zaposlenih, podpora pri oblikovanju zdravih navad in opustitvi nezdravih, uspešna

vrnitev na delovno mesto, krajše »regeneracijske« minutke in druga podpora delodajalcev za dobro počutje zaposlenih.

Na dobro počutje v veliki meri vpliva tudi izbor (ustreznih) tehnik in strategij HRM-ja. Vpliv tehnik HRM je raziskovala Babtiste;¹⁰ skozi katere je skušala zajeti pomen dobrega počutja zaposlenih za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Poudarek raziskave je bil na poslovni plati, saj HRM spodbuja osredotočenje na izide organizacije glede na zaposlene. Ugotovila je, da imajo izvajane tehnike in strategije HRM pomemben vpliv na počutje zaposlenih in so bolj pozitivne kot negativne. Tako je med drugim ugotovila, da je odnos vodstva, ki podpira in razvija zaupanje, dvigoval dobro počutje zaposlenih. Ugotovitev Babtistejeve,¹⁰ da upoštevanje počutja zaposlenih ob poslovnih odločitvah koristi, dopolnjuje bolj konvencionalne metode izboljševanja razpoloženja zaposlenih in produktivnosti; saj to lahko že samo po sebi poveča uspešnost zaposlenih.

Dobro počutje ni le komponenta znotraj človeka, temveč se v veliki meri odraža tudi v delovnem okolju, tako da krepi obseg navdušenosti, aktivnosti, in pritegnitev posameznika v delovno vsebino. Posledično je delovno stanje z veliko delovne vne-me, polno koncentracijo in prijetnim sodelovanjem in seveda posledično nižjega negativnega afekta. V nasprotju se v okoljih z nizkim kvocientom dobrega počutja zaznava večja razsežnost subjektivne stiske in neprijetnega sodelovanja, ki vključuje različna averzivna razpoloženska stanja, vključno z jezo, prezirom, gnusom, krivdo, strahom in živčnostjo, nezadovoljstva z delom in posledično tudi z življenjem.¹⁴

Kako to doseči?

Ena od tehnik dvigovanja dobrega počutja⁴ temelji na ideji, da je mogoče subjektivno dobro počutje preprosto povečati, če se manj srečni ljudje (ljudje z ničto ravnjo subjektivnega dobrega počutja) naučijo posnemati lastnosti srečnih ljudi. To naredimo tako, da zamenjamo značilnosti vedenja. Na primer občutek biti urejen, biti prezaposlen, s čimer posameznik zamenja s tem, da uporabi več časa za socializacijo (družabnost), razvija pozitiven pogled na življenje in se trudi za psihično zdravo osebnost. Ugotovljeno je bilo, da se sreča v skladu s tem programom poveča v primerjavi s placebo kontrolnimi osebami, kot tudi v primerjavi z udeleženci v pogojih, ko so osebe prejele samo delne (nepopolne) informacije. V nadaljevanju so v času od devetih do 28. mesecev po izvedbi raziskave ugotovili, da so ostali trajni učinki njegove intervencije za povečevanje dobrega počutja.

Zadovoljstvo na delovne mestu

Šele v najnovjšem času se je res močno začelo uveljavljati raziskovanje pozitivnih vidikov človekove narave in življenja v psihologiji in danes zato

upravičeno govorimo o trendu pozitivne psihologije, ki se zanima za psihično zdravje in zadovoljstvo, za psihološke aspekte kakovosti življenja, pozitivno emocionalnost in doživljanje (pozitivni afekt, subjektivni blagor, velnes, zadovoljstvo z življenjem, dobro počutje, dobro življenje, stanje preplavitve sreče ipd.) in za temu ustrezajoče osebne dimenzije (srečnost, preplavitev /flow/, optimizem, upanje, skromnost).¹¹

Organizacija, ki želi veljati za uspešno, se poleg doseganja dobrih poslovnih rezultatov, zadovoljstva strank in pozitivnega vpliva na širše okolje, mora ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi.¹² Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije, ki lahko njihove napore tudi ovrednoti in nagradi ter tako prispeva k večjemu zadovoljstvu.

Gilmer¹³ zadovoljstvo pri delu vidi, kot rezultat posameznikovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani in do življenja nasploh. Nekateri drugi pa zadovoljstvo pri delu opredelijo kot prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela ali njegovih delovnih izkušenj. Posameznik je zadovoljen s svojim delom, kadar mu delo omogoča zadovoljevanje eksistenčnih in višjih potreb.

Zadovoljstvo z delom vključuje kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno situacijo, posameznikova splošna stališča in njegovo notranje dožemanje v zvezi z delom. Lahko ga razumemo tudi kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Iz tega naslova je zadovoljstvo pomemben dejavnik za motivacijo zaposlenega za delo.

Na zadovoljstvo na delu pa (ne)posredno vpliva tudi splošno zadovoljstvo življenjem. Diener⁴ označuje tri glavna določila zadovoljstva z življenjem: subjektivno (ostaja v doživljanju posameznika), pozitivna merila (ne samo odsotnost negativnih faktorjev, temveč prisotnost pozitivnih) in globalna ocena vseh vidikov posameznikovega življenja.

Povezava med zadovoljstvom in uspešnimi izidi pa ne izhaja samo iz dejstva, da uspeh pripomore oziroma prispeva k večjemu zadovoljstvu posameznikov, temveč tudi pozitivna čustvena stanja spodbujajo posameznikovo uspešnost. Torej se vzročna povezava obrača v obe smeri. Pozitivna razpoloženja vodijo ljudi v način razmišljanja, čustvovanja in vedenja, ki spodbujajo krepitev njihovih lastnih zmognosti, sposobnosti in približevanje k zastavljenim ciljem.⁴

Posameznikovo subjektivno doživljanje zadovoljstva se tako zrcali v pozitivnih odzivih na treh osnovah in primarnih življenjskih domenah: delu, socialnih odnosih in zdravju. Posamezniki, ki so v svojem življenju bolj zadovoljni, pa ne dosegajo samo višje učinkovitosti, ampak so na svojem delovnem mestu deležni tudi drugih prednosti oz.

ugodnosti, med drugim dosega pomembnejša, bolj avtonomna in bolj raznovrstna delovna mesta, več zaslužijo, poleg tega na delovnem mestu kažejo manj neproduktivnih vedenj in izgorelosti kot posledice delovnih obremenitev.¹² Iz tega sledi, da je zadovoljstvo dobro tudi za zaposlenega, ne le za uspešnost organizacije v kateri delo opravlja.

Literatura in viri

- 1 Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
- 2 Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba moderna organizacija FOV.
- 3 Wright, Thomas A. in Russell Cropanzano, R. 2004. *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance*. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 84-94.
- 4 Diener, E. In Seligman E. P. (2004). *Beyond money – Toward an Economy of well-being*. *Psychological science in the public interest*. Vol V. Number 1, 1-13.
- 5 Marks, G.N. & Fleming, N. *Social Indicators Research* (1999) 46:301. <https://doi.org/10.1023/A:1006928507272>
- 6 Glenn, N.D.; Weaver, C.N. *Education's Effects on Psychological Well-Being*. *Public Opinion Quarterly*, 1981, Vol. 45, 22 – 39
- 7 Fredrickson, B. L., Joiner T., Barbara L. Fredrickson, Joiner, T. *Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being*. *Psychological Science* (Sage Publications Inc.), March 2002.
- 8 Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- 9 Tehrani, Noreen; Humpage, Sally in Willmott, Ben. 2007. *What's happening with well-being at work?* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007.(Change agenda). Dostopno na: <http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments/atozresources.htm> [13.2.2019].
- 10 Babbitt, Nicole Renee. 2008. *Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM*. *Management Decision*. 46(2), 248–309.
- 11 Musek, Janek in Andreja Avsec (2002). *Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem*. *Anthropos Volume 34 Number 1/3*. [online]. Dostopno na: <http://www.educy.com/jmusek/Teksti/Pozitivna%20psihologija.pdf>. 13.2.2019.
- 12 Tušak, Mat., Mahnič, J., Tušak Mak. et al (2008a). *Socialna klima v SV in zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v slovenski vojski*. Ljubljana: Univerza Ljubljani, Fakulteta za šport.
- 13 Gilmer, B. von H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana, Cankarjeva založba.
- 14 Šarotar, Žižek, S. (2012). *Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije*. *Doktorska disertacija*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.