

## Nadzor na delovnem mestu: od nadzora do soglasja

dr. Brane Bertoncej



### Uvod

Skladno z zakonodajo se delo opravlja po navodilih in pod nadzorom delodajalca, zato je ta upravičen tudi do nadzora nad zaposlenimi. Nadzor na delovnem mestu je legalna in legitimna pravica delodajalca. Na delovnem mestu se soočata dva interesa, ki lahko prerasteta v konflikt, če nista ustrezno upravljana. Na eni strani je pravica zaposlenega do zasebnosti na delovnem mestu (obstaja odpor do tega, da se osebno integriteto zaposlenega postavlja pod vprašaj), na drugi strani pa upravičen interes delodajalca, da nadzoruje lastna sredstva, delo zaposlenega in ugotavlja odklone od norm. Toda delodajalec lahko kot »močnejša stranka« v praksi uvede več nadzora nad zaposlenim, kot je to po naravi dela še dopustno.

Pomembno je, da je zaposleni o kakršni koli obliki nadzora na delovnem mestu vnaprej pisno seznanjen s pravili delodajalca glede poslovnih procesov, internih splošnih aktov, kodeksa zaposlenih, hišnega reda (zlasti prihoda na delo, gibanja po objektu, uporabi telefona, elektronske pošte, interneta ipd.) in s tem, kdaj, kdo, kako in v kakšnih primerih ga lahko nadzira. Zaposleni se mora z tem nadzorom strinjati oziroma mora biti nadzor objektivno opravičljiv in zlasti mora biti sorazmeren.

Microsoft je izdelal programsko računalniško opremo za nadzor zaposlenih na delovnem mestu (vsebinsko nadaljevanje programa TrueActive Software, imenovan tudi kot »Win What Where«). A tu ne gre za običajen nadzor, njihov sistem bo lahko v pravem »Orwellovskem stilu« nadzoroval zaposlenega z vrsto brezžičnih senzorjev, ki bi med drugim nadzorovali srčni utrip, obrazno mimiko, telesno temperaturo, možganske signale, krvni pritisk, telesne gibe ipd. Na podlagi teh meritev bi nato sistem lahko določil kdaj je zaposleni pod stresom ali nezadovoljen z delom in opozoril nadrejenega, da zaposleni potrebuje pomoč. Če je takšen sistem nadzora morda še upravičen za odgovorne operativne izvajalce nalog kritične infrastrukture in za nekatere druge bolj tvegane poklice, pa vsekakor ni na splošno primeren.

### Izvajalci nadzora

Vodja, tudi kot izvajalec nadzora na delovnem mestu, ima ključen doprinos pri razvoju konstruktivne organizacijske klime in pri doseganju poslovnih rezultatov (Zacher, 2013). Izzivi in odgovornosti vodje so številne, saj ima formalno moč nad zaposlenimi. Obvladovati mora

tako odnose s svojimi predpostavljenimi kot tudi s svojimi podrejenimi, hkrati pa tudi z vodji na drugih poslovnih področjih. Dober vodja ne nadzoruje le materialnih sredstev, denarja in zaposlenih, ampak mora predvsem razvijati sebe v smislu čustvene in socialne inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na kakovost dela zaposlenih.

Koncept vodenja sloni najprej na zmožnosti voditi samega sebe, na veščini vodenja sodelavcev in sposobnost vključevanja v širšo okolje organizacije. Ključ do uspešnega vodenja je, da nadrejeni zna pritegniti sodelavce, izžarevati entuzijazem in navdušenje do dela ter da slednje prenese na sodelavce. Zadovoljstva pri delu pa ni mogoče kupiti, lahko si ga nadrejeni prisluži s svojim odnosom do sodelavcev. Najpomembneje je, da nadrejeni sodelavcem jasno pove, kakšna je strategija organizacije in cilji poslovanja ter da jim omogoči prostor za njihovo kreativnost. Upoštevati je potrebno tudi druge pomembne faktorje, kot so skupinska povezanost, komunikacija v skupini, kontekst, delovna usmerjenost, obstoječe skupinske norme ipd. Zaposleni niso roboti, in če jih bo vodja utesnjeval z rutino, potem bo njihova kreativnost majhna.

Vodja mora nadzirati delo in biti pozoren na možne odklone zaposlenih od izvajanja predpisanih internih navodil, ukrepov ter postopkov, in sicer:

- funkcijsko določena (poslovni cilji morajo biti opravljeni v določenem času),
- poslovno določena (upoštevajoč specifično naravo poslovanja),
- tehnično določena (uporaba posebnih delovno - tehničnih pripomočkov) in
- organizacijsko določena (redni, občasni, izredni nadzor).

Izhodišča za nadzor so:

- pozornost nadzora mora biti usmerjena k realizaciji pomembnih poslovnih ciljev, nalogam in večjim problemom poslovanja,
- največ pozornosti naj bo namenjeno zlasti tistim ciljem, od katerih je odvisno uspešno upravljanje finančnih tveganj in tveganje zmanjšanja ugleda organizacije,
- vpeljati je potrebno take metode nadzora, ki ne zahtevajo veliko časa, a so kljub temu proaktivne, fleksibilne in učinkovite,
- zagotoviti je potrebno učinkovit pretok informacij med vsemi pomembnejšimi sodelavci,
- pomembna je izbira sodelavcev, ki so za delo kompetentni, usposobljeni in motivirani.

Za uspešen nadzor na delovnem mestu je pomembna varnostna politika organizacije, ki mora z operativnim nadzorom in nadzornimi tehnikami povečati možnosti za neprekinjeno poslovanje organizacije. Temeljna pravila so zlasti:

- zaposleni bi moral imeti dostop do materialnih sredstev ali podatkov, ki jih "mora poznati in vedeti", da lahko opravlja svoje zadolžitve,
- zaposleni bi moral imeti dostop do področij organizacije, za katera je pooblaščen in »kamor mora iti«,
- varnostna politika mora ustrezati zahtevam sredstev organizacije, ki jih je potrebno zavarovati,
- postopke bi morali redno pregledovati, posebno pri uvajanju nove opreme ali novih poslovnih procesov,
- nadzor določenih notranjih kontrol je treba ohranjati, da bi zagotovili, da se te opravljajo na ustrezen način,
- za vitalne poslovne procese bi morali opravljati naključne preglede (na preskok), da bi zagotovili, da se dosledno upoštevajo navodila za delo,
- preiskati bi morali vse neobičajne situacije.

Noben zaposleni ne bi smel biti sam pooblaščen za opravljanje vitalnega poslovnega procesa, posebno ne na področjih z visokim tveganjem, tako da mora to delo zaposlenega nadzirati drugi sodelavec.

### **Problem pri opravljanju nadzora**

Poseben problem nadzora predstavlja vodja na določeni stopnji hierarhije, ki je preveč izrazito naravnani k doseganju dobrih rezultatov poslovanja, kar sicer kratkoročno velja za eno od najmočnejših konkurenčnih prednosti v sodobnem managementu. Neusmiljena naravnost na rezultate pa ima lahko tudi svoje temne strani in tudi destruktivne posledice. Vodja s takšnimi motivacijskimi vzgibi kratkoročno sicer lahko poslovno uspeva, saj rastejo npr. storilnost, dobiček, tržni deleži ipd. Manjka pa mu čustvena inteligentnost, ki je pomembna za uspešno vodenje. Vodja lahko prekoračuje sorazmeren nadzor na delovnem mestu zaradi neznanja, neizobraženosti ipd., lahko pa ima vrsto lastnosti, ki sodijo na področje psihopatije. Kot je zapisal Dutton v knjigi »Modrosti psihopatov« (2012) so ti uspešni zaradi lastnosti, ki prispevajo k uspehu organizacije. Zagovarja idejo, da kapitalistična družba potrebuje približno deset odstotkov psihopatov, a jih mora znati pravilno usmerjati in nadzorovati. Meni, da psihopate najbolj privlačijo vplivni poklici, ki zahtevajo nagle in hladnokrvne odločitve, brez čustvenih dodatkov. Na prvih mestih so to direktorski položaji in odvetniki.

Hare (2009) je razvil klinično ocenjevalno lestvico psihopatije (PCL-R). Loči med antisocialno motnjo, kjer je v ospredju antisocialno vedenje, od psihopatije, kjer govorimo o specifičnih osebnostnih potezah. Psihopatija na lestvici PCL-R je seštevek lastnosti osebnosti in lastnosti socialno deviantnega življenjskega sloga: npr. zgovornost, egocentričnost, aroganca, nagnjenost k tveganju, patološko laganje, pomanjkanje občutkov krivde, nezmožnost empatije ipd. Med pglavitne skupne lastnosti psihopatov sodijo pretirani šarm, karizmatičnost, odločnost, pogum, pretkanost, samozavest in osredotočenost na uspeh. Privlačijo jih zlasti denar, moč, ugled in privilegiji.

Psihopat svet okoli sebe razume kot zverinjak, v katerem velja boj za preživetje. Deluje v skladu z geslom: »Kdor ne bo zmagovalec, bo žrtev.« Na različne načine se poskuša preriniti v ospredje in karierno napredovati. Pri tem se lahko poslužuje spletk, diskreditacij, manipulacij, ustrahovanja, izsiljevanja in drugih znanih metod psihičnega nasilja. »Kompenziran« psihopat na vodstvenem položaju lahko ogrozi zdravje pri delu nič hudega slutečih sodelavcev. Pri tem se verjetno sploh ni sposoben zavedati neetičnosti svojega početja. Prisotnost psihopatije v delovnem okolju pa ima uničevalni vpliv na dostojanstvo zaposlenih, dolgoročno zastruplja delovno okolje, uničuje timsko delo in zaupanje.

Babiak in Hare sta v knjigi »Kače v obleki: Ko grede psihopati v službo« (2007) razložila, kako psihopati s pomočjo manipulacij napredujejo na hierarhičnih lestvicah, delujejo na svojih delovnih mestih, kakšen destruktiven vpliv imajo na sodelavce in na organizacije ter zakaj ne čutijo obžalovanja in krivde za povzročeno nasilje. Izpostavila sta komaj opazne, vendar ključne razlike med pristnimi voditeljskimi sposobnostmi in psihopatskimi lastnostmi. Možno je, da ima na videz uspešni vodja psihopatsko osebnostno strukturo, vendar mu jo uspeva uspešno nadzorovati, da ne prihaja v nasprotje z družbenimi normami in dobro prakso vodenja. Problem je, da so lahko disocialne osebnostne motnje globoko zakoreninjene v njem in se kažejo kot neupogljivi odziv na širok spekter medosebnih odnosov.

### **Ukrepi za boljši nadzor na delovnem mestu**

Najuspešnejši ukrepi in postopki nadzora so tisti, ki zajemajo najširše vidike tveganj, in sicer:

- Vodenje delovnega procesa

Zaposlenim je treba povedati (jih usposobiti), kaj od njih organizacija pričakuje in v čem se nanje zanese (zaupa). Kadar zaposleni ne stori, kar se od njega pričakuje, je to veliko pogosteje posledica napake, »šuma« v medsebojni komunikaciji kot pa kakršnokoli pomanjkanje motivacije, volje ali namena.

- Vodstveni nadzor

Nadziranje izvajanja dela je ena od treh temeljnih nalog managerja. Nadrejeni mora nadzirati in opazovati odklone zaposlenih od izvajanja predpisanih navodil, ukrepov in postopkov ter v primeru potrebe pravočasno reagirati na to.

- Pravni, organizacijski, kadrovski, fizični in tehnični ukrepi

»Utrjevanje« možnih področij preboja zaščite premoženja organizacije, omejevanje dobička kaznivega dejanja in povečanje tveganja za storilca so tesno povezana s pravnimi, organizacijskimi, kadrovske, fizičnimi in tehničnimi ukrepi ter postopki za zaščito.

- Nadzor nad dostopom

Omejiti je treba dostop do najbolj vrednih virov premoženja. Čim bolj je navedeni vir vreden, tem več naj bo stopenj nadzora in tem manj naj bo zaposlenih, ki bodo imeli dostop do njega.

## **Zaključek**

Nadzor na delovnem mestu v organizacijah je v večini primerov že vzpostavljen, pri čemer pa niso vsi zaposleni ustrezno nadzorovani. Zlasti privilegirani so tisti, ki imajo pooblastilo, da vodijo in nadzirajo druge (vendar so tudi oni nadzirani s strani principalov: lastnikov ali ustanoviteljev). Poleg koristnih efektov nadzora, delodajalec na svojevrsten način izraža tudi nezaupanje do zaposlenih (več ko je omejitev, več je kršitev). Ob tem je ogrožena zasebnost zaposlenega, saj se ji mora marsikdaj odpovedati zaradi zagotavljanja lastnega obstoja, ki mu ga delo omogoča. Zato se utemeljeno postavlja vprašanje: »Ali je delo načeloma že ovira za svobodo posameznika?«

Delodajalčeva naravna težnja po večanju dobička in doseganju drugih ciljev poslovanja se odraža v vse večjih pritiskih na zaposlene, predvsem v smeri povečanja storilnosti. Neredko se zgodi, da je delodajalec v želji po večjem dobičku pripravljen poseči po kakršnemkoli ukrepu, ki vodi k temu cilju, pozabljajoč na psihologijo dela in moto, da je le zadovoljen zaposleni ustvarjalec dodane vrednosti.

Nadzor na delovnem mestu je še posebno zanimiv zato, ker se v zvezi z njim neposredno soočata dva pomembna interesa. Na eni strani je interes delodajalca, da zaposleni čim boljše in učinkoviteje dela, na drugi strani pa je interes zaposlenega, da ga zahteve delodajalca povsem ne razčlovečijo in mu tudi na delovnem mestu dopustijo nedotaknjen del njegove zasebnosti. Obstajajo mnenja, da so zaposleni nagnjeni k lagodju in nedelu, kar jih vse bolj ali manj »potegne« v absentizem ali zabušavanje. Danes tehnologija delodajalcu omogoča že skoraj popoln nadzor nad delom in (zunanjim) vedenjem zaposlenih. O tem, koliko je to dopustno, moralno in v skladu z deontološkim kodeksom, so mnenja strokovnjakov, delodajalcev in zaposlenih še vedno različna.

Medtem ko delodajalci, ki se odločajo za večanje vseh vrst in oblik nadzora nad zaposlenimi, izpostavljajo domnevne pozitivne učinke nadzora, obstajajo pa tudi mnenja kadrovske strokovnjakov, da so pozitivni učinki nadzora le kratkoročne narave, celo več – na dolgi rok naj bi vodili k slabšim delovnim rezultatom. Npr. nasprotniki tehničnega nadzora zaposlenih dokazujejo, da večanje nadzora izkazuje nezaupanje delodajalca do zaposlenih, iz česar lahko sklepamo, da če delodajalec ne zaupa zaposlenemu, zakaj bi ta zaupal delodajalcu. Z večanjem

nadzora naj bi hkrati upadala motivacija zaposlenih, saj ta ne temelji več na spodbudah in medsebojnem zaupanju, temveč zgolj na strahu pred morebitnimi sankcijami in izgubi dela.

Izkušnje kažejo, da je treba vzpostaviti ustrezno kontrolo nad izvajalci nadzora na delovnem mestu, da ne bi ti popolnoma prevladali in ne bi bili edini, ki odločajo o tem, kaj je prav in kaj ni. Potrebujemo veliko več znanja in ozavešanja o tem pojavu, obenem pa bi morali spodbujati v korporativnih okoljih sorazmernost, integriteto, družbeno odgovornost, empatijo in etiko soodvisnosti. Upošteva naj se latinski izrek: »Nikomur ni prepovedano delati sebi v korist, dokler ne škoduje drugim!«

## **Viri**

1. Babiak, P. in Hare, R. D. (2007). *Snake in Suit: When Psychopaths Go to Work*.
2. Dutton, K. (2012): *The Wisdom of Psychopaths: What Saints, Spies, and Serial Killers Can Teach Us About Success*.
3. Hare, R. D. (2009). *Without Conscience: The Disturbing World of Psychopaths Among Us*.
4. Marken R. S. in Carey, T. A. (2016). *Controlling People: The Paradoxical Nature of Being Human*.
5. Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D. in McKenna, B. (2013). *Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration*. *Journal of Business Ethics*, 121 (2):1-17.