

## Spreminjanje delovnih nalog slovenskih organizacijskih psihologov skozi čas

Eva Boštjančič\* in Aina Laimiš  
Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani

**Povzetek:** Področje psihologije dela in organizacije se, kot vsa znanstvena področja, nenehno razvija, in sicer na podlagi raziskovalnega dela in njegovih rezultatov, zaradi različnih situacijskih dejavnikov ter trendov in potreb, ki prihajajo iz organizacijskega okolja. Namen raziskave je bil primerjati delovne naloge psihologa, zaposlenega na področju dela in organizacije, nekoč in danes. Rezultate smo primerjali s podobnimi že objavljenimi slovenskimi in tujimi raziskavami. Rezultati naše študije kažejo, da je danes delo psihologov v organizacijah bolj raznoliko in bolj usmerjeno k individualnim oblikam dela (npr. psihološko merjenje, svetovanje, motiviranje) kot nekoč. Pogosteje delajo v mednarodnem okolju ter neposredno z zaposlenimi in vodji. Udeleženci so podali tudi priporočila psihologom, ki delajo oziroma želijo delati na področju psihologije dela in organizacije.

**Ključne besede:** psihologija dela, kadrovska psihologija, organizacijska psihologija, delovne naloge, psihologi

## The changing duties of organizational psychologists in Slovenia in the past and in the present

Eva Boštjančič\* and Aina Laimiš  
Department of Psychology, Faculty of Arts, University of Ljubljana, Slovenia

**Abstract:** As with other areas, the growth of occupational and organizational psychology is based on scientific research, variety of situational factors and trends, and needs that arise in the organizational environment. The aim of the study was to describe the tasks carried out by psychologists in organizations in the past (55 years long history of the field in Slovenia), and to compare these with the tasks that are currently performed. The results were compared with similar studies that had been conducted in Slovenia. The results reveal that the work carried out by psychologists in organizations is currently more diverse, but also more focused on specific forms of work, particularly those related to psychological assessment, counseling, and motivation. Their duties are now more likely to be conducted in an international environment and involve working directly with employees and leaders. Participants also gave recommendations to psychologists who work or want to work in the field of organizational psychology.

**Keywords:** occupational psychology, human resources psychology, organizational psychology, work tasks, psychologists

---

\* Naslov/Address: Eva Boštjančič, Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Aškerčeva 2, 1000 Ljubljana, e-pošta: [eva.bostjancic@ff.uni-lj.si](mailto:eva.bostjancic@ff.uni-lj.si)

V času nenehnih sprememb na področju dela, do katerih je v zadnjem obdobju prihajalo zaradi globalizacije, napredka informacijske tehnologije, sprememb poslovanja, novih organizacijskih struktur, izginjanja poklicev s točno določenimi delovnimi nalogami, večje usmerjenosti k storitvam in manjše k proizvodnji izdelkov (Cascio, 1995) ter kot odgovor na svetovno ekonomsko krizo, se je spremenilo tudi delo psihologa, ki deluje na področju psihologije dela in organizacije. Posledice omenjenih sprememb se odražajo na številnih področjih organizacijske psihologije – na področju analize delovnih mest (npr. kako opredeliti delovno mesto, ki je včasih temeljilo na seznamu nalog, danes pa je vpeto v proces, ki ga tvori večje število zaposlenih), selekcije kandidatov (npr. kako izbrati kandidata, za katerega ne vemo, kakšne točno bodo njegove delovne naloge), razvoja in izobraževanja (npr. kako nuditi zaposlenim čim več znanja, hkrati pa jih obdržati v delovni organizaciji), ocenjevanja delovne uspešnosti (npr. kako "pošteno" oceniti uspešnost posameznika, katerega delo je vpeto v timske naloge) ter nagrajevanja in organizacijskega razvoja (npr. kako nagraditi tim zaposlenih v individualistično in tekmovalno usmerjenem delovnem okolju). Psihologom, ki delajo na področju dela in organizacije, se tako odpirajo številne priložnosti ter področja, na katerih lahko delujejo. S svojimi znanji, tehnikami in metodami lahko posredno pomagajo zaposlenim in delodajalcem tako k višji delovni učinkovitosti kot tudi k večjemu delovnemu zadovoljstvu.

Veliko organizacijskih sprememb se je v Sloveniji pojavilo tudi pod vplivom svetovne finančne in gospodarske krize, ki se je začela spomladi 2007, pri nas pa smo prve posledice prepoznali že nekaj mesecev po njenem izbruhu (Zorc, 2013). Kot navaja M. Zorc (2013), se je takrat število delovno aktivnih oseb v Sloveniji prvič po marcu 2003 spustilo pod 800.000, brezposelnost se je v zadnjih šestih letih po krizi povečala, splošne gospodarske razmere pa so se poslabšale. Zato je vlada Republike Slovenije sprejela vrsto ukrepov za izhod iz krize, ki so se posredno ali neposredno nanašali na zaposlene; med drugim so želeli dvigniti odzivnost upravnih organov (npr. proaktivno ukrepanje in pomoč brezposlenim osebam), znižati stroške poslovanja (npr. nižja nadomestila za bolniško odsotnost v breme delodajalca, krajši odpovedni roki, nižje odpravnine) ter sprejeti pokojninsko reformo, ki zagotavlja finančno stabilnost pokojninske blagajne (Zorc, 2013). Vse to pa so bili razlogi za številne, manj zelene projekte, ki so se jih oz. se jih lotevajo psihologi v delovnih organizacijah – med njimi najpogosteje racionalizacija poslovanja ter posledično zmanjševanje števila zaposlenih z odpuščanjem.

K oblikovanju pričujoče raziskave nas je spodbudila tudi potreba po povezovanju raziskovalnega dela in prakse. Želeli smo predstaviti dve navidezno samostojni področji aktivnosti slovenskih psihologov, in sicer področje znanstvenega raziskovanja na področju psihologije dela in organizacije ter področje strokovnega dela organizacijskih psihologov, in poiskati morebitne skupne točke. S pomočjo rezultatov bodo pedagoški delavci lažje osvežili študijske programe, psihologi v praksi pa bodo sodobne vsebine vključevali v razvojne aktivnosti organizacij in njihovih zaposlenih.

## Opredelitev področja psihologije dela in organizacije

Združenje psihologije dela in organizacije (angl. *Society for Industrial and Organizational Psychology*), v katerega so vključeni psihologi, ki v praksi delajo na področju psihologije dela in organizacije ali raziskujejo to področje, podaja naslednjo definicijo psihologije dela in organizacije: »Psihologi, ki delajo na področju psihologije dela in organizacije, prepoznavajo povezanost med posameznikom, organizacijo in družbo. Prepoznavajo vplive različnih dejavnikov, kot so večanje vpliva vlade, naraščanje ozaveščenosti uporabnikov, pomanjkanje usposobljenih kadrov in spreminjanje značilnosti delovnega mesta. Iščejo odgovore o problemih in področjih, ki vključujejo ljudi pri delu (kot znanstveniki, svetovalci, izvajalci in učitelji) v gospodarstvu, javnem sektorju, zdravstvenih organizacijah, akademskem svetu in širši skupnosti.« (Landy in Conte, 2007, str. 8). Po Rogelbergu (2002) so glavni nameni psihologije dela in organizacije boljše razumevanje in optimizacija delovne učinkovitosti, zdravja ter psihičnega blagostanja tako posameznikov kot organizacij.

## Kratek pregled razvoja znanstvenega raziskovanja na področju psihologije dela in organizacije v Sloveniji in po svetu

Katedra za psihologijo dela in organizacije na Oddelku za psihologijo v Ljubljani je bila ustanovljena leta 1962, ko je bil imenovan prvi redni profesor za predmet Industrijska psihologija. Od takrat je diplomiralo že veliko psihologov, ki so se kasneje zaposlili na obravnavanem področju. Zaradi lažje ocene dela v preteklosti smo se analize situacije lotili na dva načina. Najprej smo pregledali znanstvene in strokovne članke ter monografije vseh raziskovalcev, ki so bili ali so še zaposleni na Katedri za psihologijo dela in organizacije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani (Boštjan Bajec, Eva Boštjančič, Aleksander Bratina, Klas Matija Brenk, Zoran Bujas, Miro Kline, Edvard Konrad, Marija Petrič, Marko Polič, Argio Sabadin, Albin Seliškar, Levin Šebek in Vekoslav Verhovnik). Ugotavljamo, da je bilo pred letom 1980 objavljenih razmeroma malo člankov z obravnavanega področja. Med letoma 1981 in 2000 se je število objav povečalo, najbolj raziskovana področja so bila (razvrščena od pogostejših do redkejših): delovni pogoji (delovni čas, okolje, temperatura, plača), varnost pri delu, motivacija in zadovoljstvo z delom, organizacijska klima in kultura ter vodenje. V zadnjem obdobju (med letoma 2000 in 2016) pa se je največ člankov slovenskih avtorjev (vključili smo tudi avtorje drugih slovenskih raziskovalnih ustanov – Katarina Babnik, Kristijan Lešnik Musek, Marija Molan, Sara Tement, Aleksander Zadel) ukvarjala z naslednjimi področji (navajamo jih po padajočem številu objav): lastnosti

Tabela 1. Najpogostejše delovne naloge psihologov na področju psihologije dela in organizacije (Sabadin, 2004)

Delovna naloga	Leto raziskave <sup>a</sup>				Trend <sup>b</sup>
	1983 (N = 62)	1990 (N = 20)	1996 (N = 87)	2002 (N = 41)	
Sodelovanje v izobraževalnem procesu (predavanje)	1,15	1,71	1,59	2,00	pozitiven
Svetovanje posameznikom pri poklicnem odločanju	1,10	1,21	1,40	1,41	pozitiven
Opravljanje raznih vodstvenih funkcij	1,15	0,14	1,40	1,73	pozitiven
Svetovanje delavcem, ki imajo probleme	1,12	1,14	1,25	1,39	pozitiven
Proučevanje izobraževalnih potreb in načrtovanje izobraževanja	0,87	0,93	1,21	1,39	pozitiven
Proučevanje problematike vodenja	0,58	1,14	0,99	1,10	pozitiven
Organizacija izobraževalnega procesa	0,55	0,43	1,05	1,32	pozitiven
Evalvacija izobraževalnih rezultatov	0,58	0,71	0,82	1,05	pozitiven
Statistična obdelava raznih (nepsiholoških) podatkov	1,40	1,29	1,25	1,05	negativen
Strokovno sodelovanje pri izdelavi različnih pravilnikov	1,27	0,71	0,87	0,85	negativen

*Opombe:* Ocenjevalna lestvica: 0 – nikoli ne opravlja, 1 – nalogo opravlja redko, 2 – nalogo opravlja občasno, 3 – nalogo opravlja pogosto; a povprečne vrednosti pogostosti izvajanja določene naloge; b trend spreminjanja pogostosti (pozitivno – naraščanje, negativno – upadanje); N – število udeležencev.

dela in delovnega okolja, stres in izgorelost, svetovanje in načrtovanje kariere, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, organizacijska kultura in vrednote, izobraževanje ter druge oblike razvoja zaposlenih.

Cascio in Aguinis (2008) sta opravila metaanalizo raziskav s področja psihologije dela in organizacije, ki so bile objavljene med letoma 1963 in 2007. Pregledala sta 5780 člankov iz dveh vodilnih strokovnih revij tega področja ter ugotovila, da so v reviji *Journal of Applied Psychology* v 45 letih največkrat objavljali raziskave z naslednjih področij: metode raziskovanja, raziskovanje človeških dejavnikov, zadovoljstvo, odnos do dela, pripadnost in vpletenost, povratna informacija o uspešnosti ter psihometrična testiranja. V reviji *Personnel Psychology* pa so v tem času najpogosteje objavljali raziskave z naslednjih področij (Cascio in Aguinis, 2008): delovna uspešnost in povratna informacija, psihometrična testiranja, iskanje in selekcija kadrov, zadovoljstvo, odnos do dela, pripadnost in vpletenost ter metode raziskovanja na področju dela in organizacije. Poleg prej omenjenih pa so bila med letoma 1963 in 2007 pomembna področja raziskovanja še vodenje, motivacija in postavljanje ciljev, izobraževanje, učenje, razvoj organizacije in organizacijske spremembe, delovne skupine in timi, organizacijska kultura in klima, organizacijsko vedenje in napovedniki uspeha, plača, ugodnosti, spodbude in pravičnost. Novejšega sistematičnega pregleda nismo zasledili, zato lahko le sklepamo o odpiranju novih področij znanstvenega raziskovanja: e-kadrovanje (npr. García-Izquierdo, Aguinis in Ramos-Villagrana, 2010), vloga nagrajevanja (npr. Aguinis, Joo in Gottfredson, 2013), družbena odgovornost (npr. Aguinis in Glavas, 2013) in področje psihologije zdravja pri delu (npr. Piotrowski, 2012).

## Dosedanje slovenske raziskave o aplikativnem področju psihologije dela in organizacije

V drugem koraku priprave na raziskavo smo natančno pregledali pretekle slovenske raziskave o uporabi tehnik in metod, ki jih organizacijski psihologi uporabljajo v praksi in se kontinuirano izvajajo že tri desetletja. Prvo raziskavo

so leta 1983 izvedli Konrad, Kline in Sabadin (Konrad, 1984), druga je bila objavljena leta 1990, tretja pa izvedena leta 1996 (Sabadin in Konrad, 1998). Šest let za tem je podobno raziskavo ponovila K. Rak (2002). Sabadin (2004) je ugotovitve raziskav primerjal med seboj in ugotovil določene trende, do katerih je prišlo v preučevanem devetnajstletnem obdobju (tabela 1).

Naloge, ki jih psiholog, zaposlen na področju psihologije dela in organizacije, opravlja najpogosteje, so večinoma v vseh obdobjih enake, spreminja pa se njihov vrstni red. Za vsako obdobje je značilna ena od nalog, ki je manj pogosta za druga obdobja (Sabadin, 2004). Sabadin (2004) je ugotovil, da so se v obdobju med letoma 1996 in 2002 redkeje izvajali analiza delovnega mesta, vrednotenje dela, analiza fluktuacije in absentizma, proučevanje nezgod, statistične obdelave raznih podatkov, ukvarjanje s problematiko delovnih invalidov. Pogosteje pa so v tem obdobju psihologi v organizacijah svetovali posameznikom pri poklicnem odločanju in delavcem, ki imajo probleme, prav tako pa so proučevali problematiko vodenja ter opravljali nabor nalog, ki so povezane z izobraževanjem. Analiza je pokazala, da je bila v obdobju med letoma 1996 in 2002 v porastu pogostost uporabe sistematičnega opazovanja, testov znanja, lestvic za merjenje stališč, skupinskega intervjuja in eksperimentalnega proučevanja, upadala pa je pogostost uporabe testov psihomotoričnih sposobnosti (Sabadin, 2004).

Pregled objavljenih slovenskih raziskav (Konrad, 1984; Rak, 2002; Sabadin in Konrad, 1998) kaže, da je zadovoljstvo organizacijskih psihologov z različnimi dejavniki dela z leti statistično pomembno naraščalo (Rak, 2002); v obdobju med letoma 1996 in 2002 predvsem zadovoljstvo z njihovim statusom v delovni organizaciji ter z lastno poklicno kariero. Organizacijski psihologi so v letu 2002 svojemu delu pripisovali tudi večjo pomembnost kot v raziskavi, narejeni leta 1996, hkrati pa izražali potrebo po večji prepoznavnosti svojega poklica (Rak, 2002). Na tem mestu nam manjkajo podatki o delu organizacijskih psihologov po letu 2002. Gre za obdobje, ki so ga v Sloveniji na trgu dela zaznamovale podobne spremembe kot v svetu, in sicer večja racionalizacija poslovanja (pogostejša selekcija kadrov za namene reorganizacije poslovanja ali odpuščenja, svetovalno

delo pri premestitvah in povečanih obremenitvah), skrb za uravnoteženost zaposlovanja manjšin (npr. skrb za starejše zaposlene, ženske, invalide) ter preoblikovanje delovnih mest zaradi tehnologije (npr. preoblikovanje ali opuščanje določenih delovnih mest, sistemizacija novo oblikovanih delovnih mest). Vse te spremembe in odprta vprašanja so bila povod za oblikovanje pričujoče študije.

## Namen raziskave

V številnih preglednih člankih (npr. Cascio, 2008; Landy in Conte, 2007; Silzer in Cober, 2011) se pri vzrokih za spremembe na področju organizacijske psihologije pojavljajo nekateri ključni dejavniki, ki so do njih privedli: uporaba osebnih računalnikov in digitalizacija delovnih mest, delo od doma, manj individualnega in več timskega dela, uporaba videokonferenc pri sestankih in izobraževanjih, elektronski nadzor nad delom, zmanjševanje delovnih mest v proizvodnji, pogostejše pojavljanje delovnih mest v storitvenih dejavnostih, pomanjkanje stabilnosti (zmanjševanje števila zaposlenih, združevanja ter prevzemi podjetij). Delovna sila postaja vedno bolj raznolika, ne le glede na osnovne demografske značilnosti, temveč tudi zaradi različnih interesov, vrednot, stališč in kulturnega okolja, iz katerega posamezniki prihajajo. Meje delovnega mesta so vedno bolj zabrisane, naloge vedno manj rutinske, okolje postaja mednarodno oz. globalno, zaposleni pa vedno pogosteje pričakujejo priznanje ter podporo organizacije za opravljeno delo. Vse naštetu velja tudi za slovensko delovno okolje.

Da bi ugotovili, do kakšnih sprememb je v zadnjih letih prišlo pri delu psihologov, ki delajo v organizacijah, smo pripravili Vprašalnik o vlogi psihologa v organizaciji včeraj in danes, pri čemer smo se osredotočili na tista področja dela psihologa, ki so najpogosteje omenjena v literaturi. Predpostavljali smo, da so področja, ki so v literaturi (Landy in Conte, 2007) največkrat raziskana, tudi pri delu v praksi najpogostejša. S pomočjo vprašalnika smo želeli dobiti vpogled v razvoj področja dela ter spremembe, ki se pojavljajo v slovenskih organizacijah zaradi novosti, vpliva gospodarske krize in nenazadnje tudi časa. Naše raziskovalno vprašanje je bilo usmerjeno v odkrivanje sprememb pri delu psihologa skozi čas, pri čemer je povod za večje spremembe lahko predstavljala tudi gospodarska kriza. Sodelujoče smo spraševali tudi o morebitnih razlikah, ki so v teku časa nastale pri njihovem delu, v zadovoljstvu pri izpolnjevanju osnovnih nalog delovnega mesta (le-te so ponavadi navedene v pogodbi o delovnem razmerju) ter z vlogo oz. vplivom, ki ga ima njihovo delo na ožjo (npr. sodelavci, stranke) in širšo okolico (npr. organizacija kot celota, poslovno okolje).

Glede na rezultate podobnih preteklih raziskav ter svetovnih in evropskih trendov smo pričakovali, da se delo psihologa v organizacijah spreminja in da znanja, ki jih je potreboval pred nastopom gospodarske krize (oz. pred 6 leti in več), ne zadoščajo več današnjim potrebam. Silzer in Cober (2011) omenjata, da vedno več organizacijskih psihologov deluje tudi v svetovalnih in poslovnih organizacijah ter da je njihova vloga vedno pomembnejša tudi pri poslovanju podjetij. Na podlagi tega smo predvidevali, da so danes psihologi zaradi narave dela bolj vpeti v širše poslovno okolje

organizacije, kot so bili pred svetovno gospodarsko krizo. Pričakovali smo, da danes psihologi manj časa posvečajo oblikovanju ugodnih fizičnih delovnih pogojev (npr. Cable in O'Driscoll, 2010; Rak, 2002), se pa pogosteje usmerjajo na področje individualnega svetovanja – na področje kariernega svetovanja kot nudenja podpore pri soočanju z organizacijskimi spremembami (Cable in O'Driscoll, 2010; Silzer in Cober, 2011). Kot poročajo predhodne raziskave (npr. Cable in O'Driscoll, 2010; Silzer in Cober, 2011), ostaja vloga psihološkega merjenja tako pri selekcijskih postopkih kot pri razvoju ter ocenjevanju zaposlenih z leti nespremenjena. Predvidevali smo, da bodo tudi rezultati naše raziskave pokazali podobno.

## Metoda

### Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 28 psihologov. Podatkov o njihovem spolu in starosti nismo zbirali, ker glede na pričakovan manjši odziv ne bi mogli zagotoviti kasnejše anonimnosti sodelujočih. Njihova povprečna delovna doba je bila 22,2 let ( $SD = 10,6$  let,  $min = 6$  let,  $max = 40$  let), od tega na področju psihologije dela in organizacije 16 let ( $SD = 8,9$  let,  $min = 5$  let,  $max = 34$  let). Največji delež udeležencev (39,3 %) trenutno dela na področju svetovanja, sledijo psihologi, ki delajo na področju organizacijske psihologije (35,7 %), 25 % pa je upokojujencev, ki so še aktivni na trgu dela.

### Pripomočki

Za namen raziskave smo oblikovali Vprašalnik o vlogi psihologa v organizaciji včeraj in danes, ki vključuje naslednja področja dela: iskanje in selekcija kadrov, formalen proces zaposlovanja, motiviranje zaposlenih, razvoj in izobraževanje zaposlenih, nagrajevanje, merjenje delovne učinkovitosti, svetovanje vodjem, svetovanje zaposlenim, zaključevanje kariere, opuščanje, skrb za zdravje, upravljanje raznolikosti, delovna zakonodaja, timsko delo, raziskovalno delo (merjenje klime, zadovoljstva...) ter delo s talenti in ključnimi kadri. Udeleženci so vsako postavko ocenjevali dvakrat, prvič, kako je bilo nekoč, drugič pa so podali oceno trenutnega stanja. Vprašalnik je meril:

- vključenost (vpetost; npr. Ocenite stopnjo vpetosti oz. vključenosti psihologa nekoč/danes – za področje dela: Iskanje in selekcija kadrov) in zahtevnost dela (npr. Ocenite stopnjo zahtevnosti dela psihologa nekoč/danes za področje dela: Iskanje in selekcija kadrov) psihologa na različnih področjih. Na 5-stopenjski lestvici je ocena 1 predstavljala odgovor 'nič', 5 pa 'zelo veliko';
- ključno področje dela nekoč in danes (npr. Katero od omenjenih področij je danes pri vašem delu ključno oz. najpomembnejše?), ki je bilo zastavljeno kot vprašanje izbirnega tipa z enim samim možnim odgovorom;
- strokovne spremembe na različnih področjih nekoč in danes (npr. Ocenite, koliko sprememb se je na področju iskanja in selekcije kadrov po vaši oceni zgodilo v času vašega dela v organizaciji. Na 5-stopenjski lestvici je

- ocena 1 predstavljala odgovor 'nič', 5 pa 'zelo veliko');
- pogostost psihologovega sodelovanja z različnimi deležniki (stiki s šolami, s potencialnimi kandidati, z zaposlenimi, z vodji, z zunanjimi svetovalci, z drugimi zunanjimi ustanovami, delo v mednarodnem okolju) nekoč in danes. Na 5-stopenjski lestvici je ocena 1 predstavljala odgovor 'nikoli', 5 pa 'vedno.';
- zadovoljstvo psihologa z njegovo vlogo ter njegovim delovnim mestom nekoč in danes. Na 5-stopenjski lestvici je ocena 1 predstavljala odgovor 'nezadovoljen', 5 pa 'zelo zadovoljen'.

Udeleženci so pri odgovarjanju najprej ocenjevali trenutno stanje, nato stanje v preteklosti (obdobje pred več kot šestimi leti oz. pred začetkom gospodarske krize v Sloveniji). Na koncu vprašalnika so bila dodana tudi tri vprašanja odprtega tipa, in sicer:

- Kaj je vaše sporočilo mladim psihologom, ki prihajajo v organizacije?
- Bi radi še podrobneje opisali razliko v delu psihologa nekoč in danes?
- Kakšno bo delo psihologa v organizaciji v prihodnosti? Bo pridobivalo na pomenu ali se bo njegova vloga zmanjševala?

## Postopek

Na začetku smo k sodelovanju povabili 234 psihologin in psihologov, ki delajo na področju psihologije dela in organizacije, tako v delovnih organizacijah kot v svetovalnih podjetjih. Njihove naslove smo dobili iz Društva psihologov

Slovenije (Sekcija za psihologijo dela). Poslali smo 73 vprašalnikov po klasični pošti ter 161 po e-pošti. Ostale udeležence pa smo pridobivali po metodi snežne kepe – vsakega udeleženca (člana Društva psihologov Slovenije) smo prosili, naj posreduje vprašalnik tudi kolegu ali kolegici, ki ga pozna, pa morda ni član omenjenega društva. Pogoji za sodelovanje je bila dopolnjena vsaj desetletna delovna doba, saj smo želeli pridobiti informacije o spremembah vloge in dela psihologa v daljšem časovnem obdobju. Izpolnjevanje vprašalnikov je potekalo julija in avgusta 2013. Udeleženci so vprašalnik reševali po metodi papir-svinčnik. Izpolnjevanje vprašalnika ni bilo časovno omejeno; udeležencem je v povprečju vzelo osem minut.

## Rezultati

### Analiza kvantitativnih podatkov

Rezultati kažejo na precejšnje spremembe v času pri delu psihologa na področju dela in organizacije. Do sprememb prihaja pri subjektivnem ocenjevanju zahtevnosti in subjektivne vpetosti psihologa na nekaterih področjih dela, pri ključnih področjih dela ter pri sodelovanju psihologa z različnimi deležniki.

Psihologi v organizacijah so bili v preteklosti najbolj vključeni v proces selekcije kadrov z uporabo ustreznih merskih pripomočkov, danes pa se je njihov nabor nalog zelo razširil. Poleg že omenjenih nalog uporabljajo pri delu različne vire, motivirajo zaposlene, pokrivajo področje razvoja in izobraževanja, merijo delovno učinkovitost, svetujejo vodjem ter talentom in ključnim kadrom, sodelujejo pri postopkih odpuščanja ter delujejo na analitičnem in raziskovalnem

Tabela 2. Primerjava vpetosti psihologa in zahtevnosti njegovega dela na različnih področjih dela nekoč (do leta 2007 oz. pred ekonomsko krizo) in danes (od leta 2008 dalje)

Področje dela	Vpetost						Zahtevnost					
	Nekoč		Danes		<i>z</i>	<i>r</i>	Nekoč		Danes		<i>z</i>	<i>r</i>
	<i>Mdn</i>	<i>Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub></i>	<i>Mdn</i>	<i>Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub></i>			<i>Mdn</i>	<i>Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub></i>	<i>Mdn</i>	<i>Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub></i>		
Selekcija kadrov	4	2	4	1	2,30**	0,33	4	1	5	1	2,68**	0,38
Proces zaposlovanja	3	2	3	1	1,85	0,27	3	2	4	1	1,77	0,26
Uporaba merskih pripomočkov	4	2	4	2	0,15	0,02	4	1	4	2	0,45	0,06
Uporaba virov	3	1	4	1	3,39**	0,48	3	1	4	1	2,97**	0,42
Motiviranje	3,5	1	4	1	3,26**	0,48	4	2	5	1	2,07*	0,31
Razvoj in izobraževanje	3	1	4	2	2,10*	0,32	4	1	4	1	1,9	0,28
Merjenje del. učinkovitosti, nagrajevanje	3	1	4	2	1,97*	0,29	4	1	5	1	1,29	0,19
Svetovanje vodjem	3	2	4	2	2,88**	0,43	4	2	5	1	2,50*	0,37
Svetovanje zaposlenim	3	2	4	2	2,20*	0,32	4	2	5	1	2,07*	0,31
Zaključevanje kariere	3	1	3	2	1,34	0,20	3	2	3	1	1,18	0,17
Odpuščanje	2	2	4	2	3,49*	0,51	4	2	5	1	1,84	0,27
Skrb za zdravje	3	2	3	2	3,41**	0,51	3	1	3	1	2,29*	0,34
Upravljanje raznolikosti	2,5	1	3,5	2	3,10**	0,47	3	2	4	2	2,34*	0,35
Delovna zakonodaja	2	2	3	2	3,10**	0,47	3	2	4	2	2,86**	0,44
Raziskovalno delo	3	1	4	1	1,97*	0,29	4	1	4	2	1,73	0,26
Delo s talenti, ključnimi kadri	3,5	2	4	2	2,15*	0,31	4	1	4,5	1	2,12*	0,31

*Opomba:* Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je veljalo: 1 – nič, 2 – zelo malo, 3 – malo, 4 – veliko, 5 – zelo veliko. *z* – testna statistika Wilcoxonovega testa predznačenih rangov (\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ); *Mdn* – mediana; *Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub>* – interkvartilni razmik; *r* – Pearsonov *r* kot mera velikosti učinka

Tabela 3. Ključna področja dela psihologa na področju psihologije dela nekoč (pred ekonomsko krizo) in danes (število udeležencev, ki je izbralo določeno področje)

Področje dela	$f_{nekoč}$	$f_{danes}$
Iskanje in selekcija kadrov	14	4
Uporaba psiholoških merskih pripomočkov	6	4
Formalen proces zaposlovanja	3	0
Merjenje delovne učinkovitosti in nagrajevanje	2	1
Razvoj in izobraževanje zaposlenih	2	4
Upravljanje raznolikosti	1	0
Delo s talenti in ključnimi kadri	0	7
Raziskovalno delo	0	0
Delovna zakonodaja	0	1
Skrb za zdravje	0	1
Odpuščanje	0	0
Zaključevanje kariere	0	1
Svetovanje zaposlenim	0	0
Svetovanje vodjem	0	4
Motiviranje zaposlenih	0	1
Uporaba virov	0	0

področju (tabela 2). Nekoč so bili psihologi v organizacijah najmanj vpeti v delovno zakonodajo, danes pa se manj ukvarjajo z administrativno platjo procesa zaposlovanja, z zaključevanjem kariere ter so manj vpeti v skrb za zdravje zaposlenih. Za primerjavo razlik znotraj skupine smo se zaradi majhnega vzorca ( $N = 28$ ), uporabe ordinalne merske lestvice in nenormalne porazdelitve rezultatov odločili za uporabo neparametrične alternative  $t$ -testu za odvisne vzorce. Wilcoxonov test predznačenih rangov je pokazal, da je do statistično pomembnih razlik pri vpetosti psihologa nekoč in danes prišlo na naslednjih področjih (tabela 2): iskanje in selekcija kadrov, uporaba virov, motiviranje zaposlenih, razvoj in izobraževanje zaposlenih, merjenje delovne učinkovitosti in nagrajevanje, svetovanje vodjem, svetovanje zaposlenim, odpuščanje, skrb za zdravje, upravljanje raznolikosti, delovna zakonodaja, raziskovalno delo znotraj organizacije ter delo s talenti in ključnimi kadri. Na vseh omenjenih področjih so psihologi danes bolj vpeti v delo, kot so bili nekoč.

Po mnenju udeležencev so bila v preteklosti najbolj zahtevna področja dela psihologa v organizacijah selekcija kadrov ter uporaba merskih pripomočkov, razvoj in motiviranje zaposlenih, merjenje delovne učinkovitosti, delo in svetovanje zaposlenim, raziskovalno delo ter področje zaključevanja kariere. Danes pa najzahtevnejša področja ostajajo selekcija kadrov, motiviranje in svetovanje vodjem, merjenje delovne učinkovitosti ter odpuščanje. Kot najmanj zahtevni področji dela danes so psihologi opredelili pomoč pri zaključevanju kariere in skrb za zdravje zaposlenih. Wilcoxonov test je pokazal, da se po mnenju psihologov statistično pomembno razlikuje delo psihologa nekoč in danes na naslednjih področjih: iskanje in selekcija kadrov, uporaba virov, motiviranje zaposlenih, svetovanje vodjem in zaposlenim, skrb za zdravje, upravljanje raznolikosti, delovna zakonodaja ter delo s talenti in ključnimi kadri. Za večino omenjenih področij sodelujoči menijo, da so danes zahtevnejša kot v preteklosti.

Psihologi so kot najbolj ključno področje svojega dela v preteklosti izpostavili iskanje in selekcijo kadrov, kar je razvidno iz tabele 3. Posledično so se ukvarjali tudi z uporabo psiholoških merskih pripomočkov, manj pa so delali na področjih razvoja in izobraževanja zaposlenih, merjenja delovne učinkovitosti in nagrajevanja ter upravljanja raznolikosti. Danes pa so psihologi najbolj aktivni na področju dela s talenti in ključnimi kadri, ob čemer se še vedno ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadrov, z uporabo psiholoških merskih pripomočkov, razvojem in izobraževanjem zaposlenih ter s svetovanjem vodjem.

Iz tabele 3 je tudi razvidno, da psihologi danes opravljajo več različnih nalog kot nekoč. Poleg področij, na katerih so bili psihologi aktivni v preteklosti, danes k delovnim obveznostim pogosto dodajajo še motiviranje zaposlenih, svetovanje vodjem, področje zaključevanja kariere, delovno zakonodajo ter delo s talenti in ključnimi kadri.

Psihologi poročajo, da je na vseh področjih dela psihologa v organizacijah prišlo do sprememb pri delu, kar je razvidno iz tabele 4. Ocenjujejo, da je do največ strokovnih sprememb prišlo pri uporabi različnih virov ter na področju selekcije, motiviranja, svetovanja in ocenjevanja delovne učinkovitosti zaposlenih, najmanj sprememb pa na področju raziskovalnega dela ter zaključevanja kariere.

V preteklosti so psihologi v organizacijah pri svojem delu najpogosteje sodelovali z vodji in zaposlenimi, najmanj pa so bili vpeti v mednarodno okolje, kar je razvidno iz tabele 5. Danes pri svojem delu najpogosteje sodelujejo z vodji, najmanj pa z zunanjimi svetovalci in ustanovami. Wilcoxonov test je pokazal, da pri treh deležnikih prihaja do statistično pomembnih razlik v pogostosti sodelovanja nekoč in danes – psihologi danes pogosteje individualno sodelujejo

Tabela 4. Področja dela, pri katerih je prišlo skozi čas do največjih strokovnih sprememb

Področje dela	Količina sprememb	
	$Mdn$	$Q_3-Q_1$
Selekcija kadrov	4	1
Uporaba virov	4	1,25
Motiviranje	4	1
Razvoj in izobraževanje	4	1
Merjenje del. učinkovitosti, nagrajevanje	4	1
Svetovanje vodjem	4	2
Delovna zakonodaja	3,5	2
Proces zaposlovanja	3	2
Uporaba merskih pripomočkov	3	1
Svetovanje zaposlenim	3	3
Odpuščanje	3	2
Skrb za zdravje	3	2
Upravljanje raznolikosti	3	2
Delo s talenti, ključnimi kadri	3	2
Raziskovalno delo	2,5	1
Zaključevanje kariere	2	1

Opombe: Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je veljalo: 1 – nič, 2 – malo, 3 – nekaj, 4 – veliko, 5 – zelo veliko.

$Mdn$  – mediana;  $Q_3-Q_1$  – interkvartilni razmik

Tabela 5. Delo z deležniki nekoč (pred ekonomsko krizo) in danes

Vrsta dela	Nekoč		Danes		z	r
	Mdn	Q <sub>3</sub> -Q <sub>1</sub>	Mdn	Q <sub>3</sub> -Q <sub>1</sub>		
Delo z vodji	4	1	5	1	3,27**	0,46
Delo z zaposlenimi	4	1	4	1	2,08*	0,30
Delo s potencialnimi kandidati	3	1	4	1	1,59	0,22
Delo z drugimi zunanjimi ustanovami	3	1	3	2	0,88	0,12
Stiki s šolami	3	2	3	2	0,15	0,02
Delo z zunanjimi svetovalci	3	2	3	2	0,41	0,06
Delo v mednarodnem okolju	2	1	3,5	2	2,63*	0,36

*Opomba:* Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je veljalo: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno. z – Wilcoxonov test predznačenih rangov (\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ); Mdn – mediana; Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub> – interkvartilni razmik; r – Pearsonov r kot mera velikosti učinka

z zaposlenimi, vodji ter opravljajo delo v mednarodnem okolju.

Pri zadovoljstvu z vlogo psihologa na kadrovskem področju nekoč (Mdn = 3, Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub> = 1) in danes (Mdn = 4, Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub> = 1) ni prišlo do statistično pomembnih razlik,  $z = 0,23$ ,  $p > 0,05$ ,  $r = 0,03$ , enako smo ugotovili tudi pri subjektivnem ocenjevanju zadovoljstva na njihovem delovnem mestu med nekoč (Mdn = 3, Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub> = 1) in danes (Mdn = 4, Q<sub>3</sub>-Q<sub>1</sub> = 1),  $z = 1,01$ ,  $p > 0,05$ ,  $r = 0,14$ . To pomeni, da so sodelujoči psihologi danes enako zadovoljni s svojim delovnim mestom ter z vlogo psihologa v organizacijah, kot so bili nekoč.

### Analiza kvalitativnih odgovorov

Udeležencem smo postavili tri vprašanja odprtega tipa, pri katerih smo analizo odgovorov oz. njihove vsebine osnovali na tehniki tematskih mrež A. J. Stirlinga (2001). Pri tej tehniki besedilo v prvem koraku kodiramo (razčlenimo na osnovne enote besedila) in kode v drugem koraku združimo v osnovne teme. V tretjem koraku osnovne teme združimo v globalne teme, ki so nam v pomoč pri interpretaciji kvalitativnih odgovorov udeležencev.

Pri analizi odgovorov na vprašanje o tem, kaj psihologi svetujejo svojim mlajšim kolegom ob pričetku dela v organizacijah, smo izluščili tri globalne teme. Nasveti, ki so jih psihologi pri prvem vprašanju podajali svojim mlajšim kolegom, so se nanašali na:

- Psihologa samega: Večini udeležencev se zdijo osebne lastnosti in veščine organizacijskega psihologa pomembne. Poudarjajo, da je vloga psihologov v podjetjih v veliki meri odvisna od njih samih – od njihovega strokovnega znanja in prepričljivosti o smiselnosti vključevanja strokovnjaka s področja psihologije dela v delovne organizacije.
- Značilnosti dela psihologa v organizacijah: Sodelujoči menijo, da so kandidati za delovna mesta v podjetjih čedalje slabše pripravljeni in manj čustveno stabilni. Iz tega razloga mora psiholog v organizaciji več truda in časa vložiti v motiviranje zaposlenih, v vzdrževanje njihove delovne kondicije in preventivno odkrivanje znakov izgorelosti. Po drugi strani pa nekateri dvomijo v krepitev vloge psihologa. Mlade psihologe opozarjajo na konkurenčnost drugih strokovnih profilov na kadrovskem področju, na primer: »Večina problemov, ki se pojavljajo

v praksi, nima etikete, katera stroka bi bila potrebna za njihovo reševanje. Ne sprašujte se, ali je to stvar psihologije, ampak naredite, kar znate narediti.« Nekateri pa nestabilnost vloge psihologa v prihodnosti pripisujejo trenutni gospodarski situaciji.

- Na pristop k delu mladih psihologov: En od udeležencev mladim glede začetka strokovne poti svetuje takole: »Najprej si razčistite, ali vas delo v organizaciji sploh zanima. Nato si poiščite organizacijo, kjer vas bodo pripravljene sprejeti, kjer boste imeli možnost razvoja, kjer vas bodo nadrejeni poslušali in upoštevali.« Drug udeleženec mlade pri tem spodbuja k vztrajnosti: »Bodite potrpežljivi pri čakanju na prsto delovno mesto ter imejte veliko energije pri prepričevanju delodajalcev o potrebnosti selekcije in dela z zaposlenimi.«

Pri drugem vprašanju so udeleženci pri primerjavi vloge psihologa v organizaciji nekoč in danes opisovali, do katerih razvojnih trendov je prišlo na različnih področjih dela in iskali vzroke razlik. Tu so se odgovori nanašali na glavna področja dela nekoč in danes ter na izvore teh razlik:

- Splošen pogled na spremembe dela organizacijskega psihologa: En od psihologov vidi razliko v delu psihologa v tem: »... da se skozi leta oblikuje zavedanje, da je vloga psihologa predvsem na področju psihosocialnih tveganj v podjetju vedno večja.«
- Sprememba delovnih nalog: Udeleženec, ki dela kot regijski HR vodja v velikem podjetju, je podal zanimiv primer razlike v delovnih nalogah psihologa: »Nekoč smo bili psihologi testatorji, ki smo sodelovali pri selekciji, pri anketiranju o vsebinah, ki so zanimale vodstvo. Sodelovali smo pri fluktuaciji in absentizmu. Danes pa smo bolj usmerjeni v delo z vodji (coaching, svetovanje, pomoč pri vodenju ljudi in sprememb), s sistemom upravljanja talentov ter nabora naslednikov in mladih potencialov.«
- Spremembe povezane z organizacijskimi spremembami: Upokojen psiholog pravi: »Vidna razlika izhaja iz objektivnega dejstva, da se je zelo zmanjšalo število (zelo) velikih organizacij, v katerih je bil včasih pomen psihologije dela in organizacije priznan in skoraj samoumeven. Bistvenih vsebinskih razlik pa skoraj ne vidim: vsa področja iz tabele so danes na mizi, kakor so bila pred desetletji in več.«

Pri tretjem vprašanju pa so udeleženci razmišljali o prihodnosti vloge psihologa v organizacijah, in sicer okrepitev oziroma zmanjševanju vloge psihologa v organizaciji ter o vzrokih za te spremembe:

- Perspektiva vloge psihologa v organizacijah: Udeleženci prihodnost psihologije dela in organizacije večinoma vidijo pozitivno. En od udeležencev pravi takole: *»Prepričan sem, da se bo vloga psihologa stopnjevala. Seveda pa bo potrebno do takrat prepričati delodajalce o smiselnosti vključitve strokovnjaka s področja psihologije dela in organizacije.«*
- Proaktivno delo: Udeleženci uspeh v prihodnosti polagajo na ramena psihologov samih: *»Po mojem mnenju bi se morala vloga krepiti. Žal je še vedno veliko predsodkov na tem področju, tako da je vse odvisno od posameznika (psihologa) in njegove učinkovitosti.«*
- Vpletenost psihologa v delovanje organizacije: Zanimiv je odgovor udeleženca, ki razmišlja o vlogi psihologa glede na celotno organizacijo: *»Menim, da bo med organizacijami vedno večja razlika – na eni strani organizacije, ki še ne bodo razumele pomena človeških virov in kjer se bo delo psihologa smatralo kot dodatni strošek, na drugi strani pa organizacije, ki se bodo trudile kar najbolj motivirati zaposlene in bodo prispevek psihologov znale ceniti.«*

## Razprava

Vpeljevanje vedno novih tehnologij v delovne procese, spremembe na trgu dela ter gospodarska kriza, ki smo jo občutili v Sloveniji, imajo nekatere posledice tudi na področju zaposlovanja in razvoja zaposlenih, kar posredno oziroma neposredno vpliva na delo organizacijskih psihologov. Poleti 2013 smo izvedli pregledno slovensko raziskavo o njihovem delu, razlikah na različnih področjih dela pred in po začetku krize ter jih vprašali za mnenje o tem, kakšno bo delo psihologa v prihodnosti, ter njihove napotke prihajajočim generacijam organizacijskim psihologom.

Rezultati raziskave kažejo, da se je vloga psihologa v zadnjih letih precej spremenila. Včasih so se pri delu posvečali manjšemu številu področij, med katerimi sta bila najpogostejša iskanje in selekcija kadrov ter uporaba psiholoških merskih pripomočkov. Konrad (1997) je pred 18 leti predvideval, da se bodo psihologi v organizaciji v prihodnosti soočali s problemi privatizacije ter njenim vplivom na zaposlene kot delničarje, s področjem brezposelnosti, ohranjanjem zdravja, nenehnimi reorganizacijami, reformo pokojninskega sistema, podjetništvom. Naša raziskava je njegove napovedi potrdila. Danes se organizacijski psihologi ukvarjajo z več področji kot pred gospodarsko krizo, med katerimi so najpogostejša delo s talenti in ključnimi kadri, svetovanje vodjem, razvoj in izobraževanje zaposlenih ter prej omenjena iskanje in selekcija kadrov ter uporaba merskih pripomočkov. Gre za področja, ki se, za razliko od množičnih analiz in testiranj v preteklosti, ki so bila usmerjena v kolektiv, vse bolj usmerjajo k posamezniku ter njegovemu razvoju ter dobremu počutju. Udeleženci so poročali, da so se v preteklosti največ posvečali celotnemu postopku zaposlovanja, ukvarjali pa so se tudi z raznimi administrativnimi opravili, pripravo izobraževanj in

s sodelovanjem pri pojavih absentizma in fluktuacije. K. Rak (2002) je analizirala področja dela psihologov v organizacijah med letoma 1996 in 2002 in opazila trend pogostejše uporabe skupinskih intervjujev ter lestvic za merjenje stališč ter upad uporabe izhodnih intervjujev (intervju ob odhodu iz organizacije), sociometričnih tehnik, analiz delovnega mesta in analiz objektivnih podatkov. Rezultati naše raziskave se skladajo z njenimi ugotovitvami.

V pričujoči raziskavi sodelujoči psihologi ugotavljajo, da je njihovo delo veliko bolj usmerjeno v delo z ljudmi, vedno pogosteje pa pri svojem delu uporabljajo tudi znanja z drugih psiholoških področij, najpogosteje omenjajo klinično psihologijo. Tudi Sabadin (2004) je že pred desetimi leti prepoznal, da se je delež znanja, ki so ga psihologi v organizacijah pridobili na fakulteti, počasi zmanjšuje, povečuje pa se delež znanj, ki se po zaključku študija pridobiva z organiziranimi oblikami usposabljanja.

K. Rak je že leta 2002 ugotavila, da se je težišče pri delu premaknilo od strokovnih rutinskih nalog k ustvarjalnim strokovnim nalogam. Čeprav smo v raziskavi uporabili na novo oblikovan vprašalnik, lahko potegnemo nekatere vzporednice s predhodnimi slovenskimi študijami. Poleg svetovanja sodelavcem so organizacijski psihologi med drugim danes bolj vpeti v delo z vodji, jim nudijo coaching ter pomoč pri vodenju in uvajanju sprememb. Coaching je tudi področje, ki je bilo s strani psihologov zadnja desetletja ignorirano (Silzer in Cober, 2011), zadnja leta pa dobiva svoje mesto na področju psihološke prakse kot tudi znanosti. Več udeležencev je izpostavilo, da se danes, v primerjavi z obdobjem pred gospodarsko krizo, večji poudarek daje naboru mladih potencialov ter upravljanju s talenti.

Kje iskati razloge za tovrstne spremembe? Udeleženci menijo, da do omenjenih razlik prihaja zaradi zavedanja, da je vloga psihologa predvsem na področju psihosocialnih tveganj v delovnih organizacijah vedno pomembnejša. Organizacije od psihologov zahtevajo večjo fleksibilnost in bolj kompleksno delo (poleg znanj psihologije so potrebna tudi znanja s pravnega, finančnega in administrativnega področja). To potrjuje tudi študija o ključnih kompetencah psihologov na področju psihologije dela in organizacije (Zelin idr., 2015), ki izpostavlja pet ključnih kompetenc, in sicer kritično mišljenje, verbalno komunikacijo, etično vedenje, medosebne spretnosti ter odgovornost, ki jih psihologi najpogosteje razvijejo pri ustvarjanju odnosov z različnimi organizacijskimi deležniki, ob delu v negotovem in nejasnem delovnem okolju ter pri upravljanju odnosov z drugimi organizacijami. Udeleženci naše raziskave pa spremembe pri delu organizacijskega psihologa pripisujejo tudi internetu, ki psihologom pri njihovem delu omogoča zelo dobro dostopnost do številnih podatkov in stikov.

Udeleženci pričujejo, da raziskave o glede prihodnosti razvoja vloge organizacijskega psihologa optimistični, saj jih večina meni, da se bo njegova vloga še krepila. Rezultati kvalitativne ter kvantitativne analize so skladni, saj oboji kažejo na večjo vpetost psihologov v delo kot tudi večjo zahtevnost dela danes v primerjavi z obdobjem pred gospodarsko krizo. Za naraščajočo pomembnost organizacijskih psihologov je verjetno odgovornih več dejavnikov. Menimo, da se je pozitivna podoba organizacijskega psihologa skozi desetletja oblikovala na podlagi nenehne profesionalnega,



odgovornega in etičnega dela, katerega rezultati so bili in so merljivi ter vidni. Tudi vedno pogostejša uporaba metaanaliz na raziskovalnem področju organizacijske psihologije kaže na pomembnost sistematičnih dokazov, kumulativnih rezultatov različnih študij ter kritičnih analiz (Briner in Rousseau, 2011). Spremenil se je tudi splošen pogled na poslovanje, pri katerem se poudarja pomembnost zaposlenih ter skrb za njihovo blagostanje (Landy in Conte, 2007). In nenazadnje, zaradi globalizacije ter gospodarske krize prihajajo v ospredje negativne posledice prenapornega dela, ki jih lahko učinkovito preprečujejo, zmanjšujejo in odpravljajo prav psihologi, ki se dnevno ukvarjajo z zaposlenimi. Silzer in Cober (2011) tako izpostavljata aktivnosti, ki lahko vlogo organizacijskega psihologa v organizacijah še dodatno utrdijo – predvsem gre za jasno komunikacijo o identiteti organizacijskega psihologa, proaktivnosti psihologa v stikih z organizacijami, strankami in javnostjo, oblikovanje novih psihometričnih pripomočkov ter metod svetovanja. Psiholog potrebuje široka znanja s kadrovskega in poslovnega področja, nenehno posodabljanje drugih splošnih znanj ter vzdrževanje povezave med prakso in znanostjo.

Mladim psihologom, ki šele prihajajo v organizacije, starejši kolegi svetujejo, naj bodo pri svojem delu odprti, suvereni, prilagodljivi in zanesljivi. Med veččinami, ki jih mora imeti psiholog za delo v organizaciji, izpostavljajo dobro opazovanje in timsko delo, fleksibilno mišljenje, uporabo razumljivih izrazov ter humanost pri obravnavi zaposlenih. Poleg tega mora biti po njihovem mnenju psiholog pragmatičen, profesionalen in pripravljen na delo na različnih področjih. Pri tem mora imeti psiholog veliko strokovnega znanja s področja psihologije, pa tudi z ekonomskega in pravnega področja. Udeleženci raziskave mlade psihologe spodbujajo k pogosti in aktivni uporabi pridobljenih znanj ter k vključevanju v nadaljnja praktična usposabljanja. Izpostavljajo tudi nujnost čim zgodnejšega dela na strokovnem področju. Mlade opozarjajo, da je potrebno vzpostavljati zaupanje s strani sodelavcev do psihologov in jih vključevati v svoje delovne procese. Njihovi napotki se skladajo z večino aktivnosti, ki so jih v svojih člankih navedli tudi Silzer in Cober (2011) ter Landy in Conte (2007) pri oblikovanju poklicne identitete organizacijskega psihologa prihodnosti – psihologija dela in organizacije mora temeljiti na znanstvenih metodah (sistematično opazovanje, oblikovanje hipotez, sistematično zbiranje in obdelava podatkov, logično povezovanje in interpretacija) ter biti aktualna (upoštevanje globalizacije, recesije, upoštevanje tehničnega razvoja, timskega dela, različnih oblik zaposlitve) in uporabna (prenos teorij in znanstvenih spoznanj v prakso).

Šibka točka raziskave je predvsem majhnost vzorca. Kljub temu, da je bilo povabilo k sodelovanju poslano dvakrat, je bila udeležba nizka. Tako ostajajo ugotovitve pričujoče raziskave oprte le na ocene in mnenja 28 slovenskih psihologov (leta 1983 jih je sodelovalo 62, leta 1990 20, leta 1996 87, leta 2002 pa 41), pri čemer predvidevamo, da jih je bilo v trenutku raziskave na področju psihologije dela in organizacije aktivnih več kot 300 (Sabadin, 2004). Že Konrad (1997) je psihologe s področja dela in organizacije glede na področja, na katerih delajo, razdelil v pet skupin (kadrovska služba v organizaciji, poklicno svetovanje v kadrovskih agencijah, svetovanje za

organizacijski razvoj, zdravstvene organizacije, raziskovanje vedenja potrošnika) ter nato podrobneje analiziral dobljene podatke. Zaradi majhnosti vzorca te ali podobne delitve nismo mogli narediti, zato skupin nismo primerjali med seboj. Tako so zbrane informacije o delu psihologa v Sloveniji nekoč in danes predvsem informativne narave, ki nakazujejo določene trenutne smernice in prihodnje usmeritve. V pričujoči študiji je sodeloval le manjši delež vseh trenutno aktivnih organizacijskih psihologov, zato ne moremo govoriti o reprezentativnosti vzorca ter posledično lahko le nakažemo, kako se je področje psihologije dela in organizacije razvijalo ter kakšna je trenutna situacija. Psihologija potrošnika pa je zaradi razvoja področja postala samostojna veda, ki je danes ne uvrščamo več pod psihologijo dela.

Zaradi uporabe vprašalnika, ki je bil sestavljen iz lestvice stališč, nekaj ocenjevalnih lestvic ter treh odprtih vprašanj, smo morda izpustili katero od področij, tehnik ali metod, ki jih v pregledu literature nismo zasledili, a se v slovenskem poslovnem okolju morda uporablja (npr. psihoterapevtske tehnike). Pred ponovno uporabo tega vprašalnika bi bilo smiselno opraviti predhodno pilotno študijo z usmerjenimi intervjuji, ki bi nam nudili širši in še bolj jasen vpogled v področja, s katerimi se organizacijski psihologi dnevno srečujejo.

Čeprav smo udeležence spraševali po subjektivnem vrednotenju retrospektivnih dogodkov (delo psihologa nekoč), pa smo podatke zbirali prečno. Pri takšnem načinu merjenja lahko pride do vrste napak merjenja, ki vplivajo tako na zanesljivost kot tudi na veljavnost dobljenih podatkov. Napake lahko izhajajo iz ocenjevalca samega (npr. osebnostne lastnosti), njegovega trenutnega počutja (npr. pozitivna naravnost in naklonjenost do podajanja povratne informacije), preteklih delovnih izkušenj (npr. konfliktnost preteklega delodajalca) ter tudi delovnega okolja, v katerem deluje oz. je v njem zaposlen (npr. kako je njegovo delovno mesto sprejeto v delovni organizaciji). Zato je potrebno zbrane podatke obravnavati z veliko mero previdnosti.

Pričujoča raziskava je opozorila na vlogo organizacijskega psihologa, ki se je v obdobju po nastopu gospodarske krize v Sloveniji spremenila in postala pomembnejša. Psiholog, zaposlen na tem področju, se vedno bolj usmerja k celostni obravnavi zaposlenega ter pri svojem delu integrira spoznanja z različnih poslovnih področij. Psihometrični postopki so pomembni v vseh obdobjih ter hkrati oblikujejo osnovno identiteto psihologov, ki delujejo na trgu dela. Ugotovitve naše raziskave lahko koristno uporabimo pri načrtovanju študijskega programa psihologije; na podlagi rezultatov raziskave bi bilo smiselno dati poudarek na individualno svetovalno delo ter dodatno pridobivanje znanj s področij, na katere mejita kadrovska in organizacijska psihologija.

## Literatura

- Aguinis, H. in Glavas, A. (2013). What corporate environmental sustainability can do for industrial-organizational psychology. V A. H. Huffman in S. R. Klein (ur.), *Green organizations: Driving change with IO psychology* (str. 379–392). New York: Routledge.
- Aguinis, H., Joo, H. in Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249.
- Briner, R. B. in Rousseau, D. M. (2011). Evidence-based I-O psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 3–22.
- Cable, A. J. in O'Driscoll, M. P. (2010). The practice of industrial/organisational psychology in New Zealand. *New Zealand Journal of Psychology*, 39(3), 12–18.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in changing world of work. *American Psychologist*, 50(11), 928–939.
- Cascio, W. F. (2008). To prosper, organizational psychology should... bridge application and scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 455–468.
- Cascio, W. F. in Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062–1081.
- García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H. in Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science–practice gap in e-recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4), 432–438.
- Konrad, E. (1984). Nekaj indikatorjev relevantnosti znanja za opravljanje nalog psihologa v delovnih organizacijah [Some indicators of the relevance of knowledge for performing tasks of a psychologist in work organizations]. V J. Gregorač (ur.), *Posvetovanje psihologov Slovenije, Portorož, november 1983 [Slovenian psychology conference, Portorož, November 1983]* (str. 207–214). Ljubljana, Slovenija: Društvo psihologov RS Slovenije.
- Konrad, E. (1997). Research in work and organizational psychology in Slovenia. *Risorsa uomo*, 5(4), 405–418.
- Landy, F. J. in Conte J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Oxford, Združeno kraljestvo: Blackwell.
- Piotrowski, C. (2012). Occupational health psychology: Neglected areas of research. *Journal of Instructional Psychology*, 39(3), 189–191.
- Rak, K. (2002). *Problematika dela psihologov dela [Work related issues of work psychologists]* (neobjavljeno diplomsko delo). Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Slovenija.
- Rogelberg, S. G. (2002). *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Cambridge, MA, ZDA: Blackwell.
- Sabadin, A. (2004). Psihologija dela v Sloveniji pred in po tranziciji [Work psychology in Slovenia before and after transition]. *Panika*, 9(1), 20–23.
- Sabadin, A. in Konrad, E. (1998). *Psihologija dela v Sloveniji 1996 [Work psychology in Slovenia 1996]*. Referat, predstavljen na 2. kongresu psihologov Slovenije, Portorož, Slovenija, 1998 [Paper presented at 2nd Conference of Slovenian Psychologists, Portorož, Slovenia, 1998].
- Silzer, R. in Cober, R. (2011). Shaping the future of industrial-organizational psychology practice. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 49(1), 81–88.
- Stirling, A. J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
- Zelin, A. I., Oliver, J., Chau, S., Bynum, B., Carter, G. in Poteet, M. L. (2015). Identifying the competencies, critical experiences, and career paths of O-I psychologists: Industry. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 53(1), 142–151.
- Zorc, M. (2013). Gospodarska kriza v Sloveniji in ukrepi za izhod iz nje [Economic crisis in Slovenia and measures to find a way out of it]. V *Z znanjem do idej za nov zagon gospodarstva: Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa [From knowledge to ideas to boost the economy: Proceedings of 10th festival of research in economy and management]* (str. 125–134). Koper, Slovenija: Fakulteta za management.