

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katjuša Stanič

**VPLIV VODENJA IN ORGANIZACIJSKE**

**KLIME NA POKLICNO IZGORELOST**

MAGISTRSKO DELO

Mentorica: prof.dr. Marija Ovsenik

Ljubljana, 2006

## VSEBINA

<b>UVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1. ČLOVEK IN DELO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Odtujeno delo .....</b>	<b>13</b>
<b>2. EMOCIONALNO DELO IN NEVARNOST POKLICNE IZGORELOSTI.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Opredelitev emocionalnega dela .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Spolna označenost emocionalnega dela.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Emocionalno delo v profesionalnih in neprofesionalnih storitvah .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Posledice emocionalnega dela .....</b>	<b>18</b>
<b>3. STRES KOT DEJAVNIK POKLICNE IZGORELOSTI.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Opredelitev stresa .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Stres – nevarnost in priložnost.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Stres na delovnem mestu .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4. Posledice stresa z vidika posameznika, organizacije in družbe .....</b>	<b>26</b>
<b>4. POKLICNA IZGORELOST – BURNOUT .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Razlike med koncepti.....</b>	<b>28</b>
4.1.1. Burnout in stres .....	28
4.1.2. Burnout in odtujenost.....	29
4.1.3. Burnout in depresija .....	29
4.1.4. Burnout in nevroza (kriza eksistence).....	29
4.1.5. Burnout in utrujenost.....	30
<b>4.2. Zgodovinski razvoj – izgorevanje nekoč in danes.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. Opredelitev pojma poklicne izgorelosti.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4. Vzroki poklicne izgorelosti.....</b>	<b>34</b>
4.4.1. Lastnosti posameznika .....	34
4.4.2. Viri izgorelosti na delovnem mestu.....	36
Konflikt vloge .....	37
Nejasnost vlog.....	37
Motivacijski potencial .....	38

Struktura moči.....	38
Normativna struktura.....	38
4.4.3. Družbeni dejavniki.....	42
<b>4.5. Znaki izgorelosti.....</b>	<b>43</b>
4.5.1. Vedenjski simptomi.....	44
4.5.2. Čustveni simptomi.....	44
4.5.3. Simptomi na področju mišljenja.....	45
4.5.4. Telesni simptomi.....	45
<b>4.6. Stili vedenja.....</b>	<b>46</b>
4.6.1. Opustitveni stil.....	46
4.6.2. Izčrpan delovni stil.....	46
4.6.3. Nevralistični (somatiziran) stil.....	47
<b>4.7. Posledice izgorevanja.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8. Načini spoprijemanja z izgorevanjem.....</b>	<b>49</b>
4.8.1. Supervizija.....	50
4.8.1.1. Funkcije supervizije.....	51
4.8.1.2. Cilji , vsebina in proces supervizije.....	51
4.8.1.3. Vrste supervizije.....	52
Individualna supervizija.....	52
Skupinska supervizija.....	52
Timska supervizija.....	52
Diadna supervizija.....	52
4.8.2. Intervizija.....	52
4.8.3. Balintove skupine.....	53
4.8.4. Skupine za samopomoč.....	53
<b>5. ORGANIZACIJA.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1. Organizacija kot kulturni sistem.....</b>	<b>55</b>
<b>5.2. Struktura organizacije.....</b>	<b>58</b>
<b>6. ORGANIZACIJSKA KLIMA.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1. Razlika med konceptoma organizacijske klime in kulture.....</b>	<b>60</b>
6.1.1. Merjenje organizacijske klime in kulture.....	60
<b>6.2. Opredelitev pojma organizacijske klime.....</b>	<b>62</b>
<b>6.3. Dimenzije organizacijske klime.....</b>	<b>64</b>
6.3.1. Dimenzije klime po Litwinu in Stringerju.....	64
6.3.2. Dimenzije klime po Blažu Mesecu.....	65

6.3.3.	Dimenzije klime uporabljene v raziskovalnem delu naloge.....	66
	Organiziranost.....	67
	Notranje komuniciranje in informiranje.....	67
	Odnos do kakovosti.....	68
	Nagrajevanje.....	68
	Medsebojni odnosi.....	68
	Pripadnost.....	69
<b>6.4.</b>	<b>Organizacijska klima in uspešnost.....</b>	<b>70</b>
<b>6.5.</b>	<b>Spreminjanje organizacijske klime.....</b>	<b>71</b>
<b>7.</b>	<b><i>ORGANIZACIJSKA KULTURA</i>.....</b>	<b>72</b>
<b>7.1.</b>	<b>Oprelitev pojma organizacijske kulture.....</b>	<b>72</b>
<b>7.2.</b>	<b>Sestavine organizacijske kulture.....</b>	<b>74</b>
<b>7.3.</b>	<b>Tipi organizacijske kulture.....</b>	<b>75</b>
7.3.1.	Tipi organizacijskih kultur po Handy-u.....	76
<b>7.4.</b>	<b>Pomen raziskovanja organizacijske kulture.....</b>	<b>77</b>
<b>8.</b>	<b><i>VODENJE</i>.....</b>	<b>78</b>
<b>8.1.</b>	<b>Oprelitev vodenja.....</b>	<b>78</b>
<b>8.2.</b>	<b>Teorije vodenja.....</b>	<b>79</b>
8.2.1.	Teorija osebnostnih značilnosti.....	79
8.2.2.	Vedenjske teorije.....	80
	Študija vodenja univerze Ohio State.....	80
8.2.3.	Situacijska teorija.....	81
8.2.4.	Kontingenčne teorije.....	81
8.2.4.1.	Fiedlerjeva kontingenčna teorija.....	82
8.2.5.	Transformacijska teorija.....	83
<b>9.</b>	<b><i>VODJA</i>.....</b>	<b>86</b>
<b>9.1.</b>	<b>Vodja in njegova pomembnost.....</b>	<b>86</b>
<b>9.2.</b>	<b>Lastnosti, vrednote in motiviranost vodij.....</b>	<b>87</b>
<b>9.3.</b>	<b>Moč, vpliv in odziv vodje.....</b>	<b>90</b>
9.3.1.	Moč.....	90
9.3.2.	Vplivanje in odziv.....	91
<b>9.4.</b>	<b>Slogi vodenja.....</b>	<b>92</b>
<b>9.5.</b>	<b>Vpliv vodenja na organizacijsko klimo.....</b>	<b>94</b>

<b>10.</b>	<b>SLUŽBE NEREPRESIVNE in REPRESIVNE NARAVE .....</b>	<b>96</b>
<b>10.1.</b>	<b>Pojem nerepresije in represije .....</b>	<b>96</b>
<b>10.2.</b>	<b>Predstavitev služb nerepresivne narave, ki so bile vključene v raziskavo .....</b>	<b>97</b>
10.2.1.	Splošna bolnišnica »dr. Franca Derganca« Šempeter, gastroenterološki oddelek – 5a .....	97
10.2.2.	Splošna bolnišnica »dr. Franca Derganca« Šempeter, Odd. za invalidno mladino Stara Gora .	97
10.2.3.	Psihiatrična bolnišnica Idrija .....	98
10.2.4.	Varstveno delovni center Tolmin .....	98
10.2.5.	Zdravstveni dom Nova Gorica, Reševalna postaja .....	99
10.2.6.	Osnovna šola Kozara, šola s prilagojenim programom .....	99
<b>10.3.</b>	<b>Predstavitev služb represivne narave, ki so bile vključene v raziskavo .....</b>	<b>99</b>
10.3.1.	Zavod za prestajanje kazni zapora Koper, Oddelek Nova Gorica .....	99
10.3.2.	Upravna enota Nova Gorica .....	100
10.3.3.	Inšpektorat RS za okolje, prostor in energijo, Območna enota Nova Gorica .....	100
10.3.4.	Policijska uprava Nova Gorica, Sektor uniformirane policije .....	101
10.3.5.	Policijska uprava Nova Gorica, Sektor kriminalistične policije .....	101
<b>11.</b>	<b>PROBLEM .....</b>	<b>102</b>
<b>12.</b>	<b>POPULACIJA IN ANKETIRANJE .....</b>	<b>104</b>
<b>12.1.</b>	<b>MERSKI INŠTRUMENT .....</b>	<b>104</b>
<b>12.2.</b>	<b>POPULACIJA .....</b>	<b>105</b>
<b>12.3.</b>	<b>VZOREC MERJENCEV .....</b>	<b>106</b>
12.3.1.	Frekvence neodvisnih spremenljivk .....	106
	Tabela 1. skupine .....	106
	Tabela 2. razdelitev v skupini .....	106
	Tabela 3. spol .....	107
	Tabela 4. starost .....	107
	Tabela 5. izobrazba .....	107
12.3.2.	Kontingenčne tabela po neodvisnih spremenljivkah .....	108
	Tabela 7. skupina / starost .....	108
	Tabela 8. skupina / izobrazba .....	109
12.3.3.	VZOREC SPREMENLJIVK .....	110
	Tabela 9. poimenovanje spremenljivk .....	110
<b>12.4.</b>	<b>POSTOPEK ANKETIRANJA .....</b>	<b>112</b>
<b>12.5.</b>	<b>IZVLEČEK IZ PROGRAMA .....</b>	<b>112</b>
<b>12.6.</b>	<b>HIPOTEZE in METODE OBDELAVE PODATKOV .....</b>	<b>113</b>

<b>13.</b>	<b>REZULTATI IN RAZLAGA REZULTATOV.....</b>	<b>115</b>
<b>13.1.</b>	<b>Opisne spremenljivke testiranje normalnosti.....</b>	<b>115</b>
	Tabela 10. Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve.....	115
<b>13.2.</b>	<b>Opisne spremenljivke - razlika po spolu.....</b>	<b>116</b>
	Tabela 11. Poklicne obremenitve: Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj? ..	116
	Tabela 12. Poklicne obremenitve: ocena zadovoljstva pri delu .....	116
	Tabela 13. Poklicne obremenitve: Ali pogosto dvomite v svoje odločitve?.....	117
	Tabela 14. Poklicne obremenitve: Kako najpogosteje sprejemate odločitve?.....	117
	Tabela 14. Poklicne obremenitve: Ali vas spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več?..	118
<b>13.3.</b>	<b>Opisne spremenljivke - razlika po skupinah .....</b>	<b>119</b>
	Tabela 16. Poklicne obremenitve: Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj? ...	119
	Tabela 17. Poklicne obremenitve: Ocena zadovoljstva pri delu.....	119
	Tabela 18. Poklicne obremenitve: Ali pogosto dvomite v svoje odločitve?.....	119
	Tabela 19. Poklicne obremenitve: Kako najpogosteje sprejemate odločitve?.....	120
	Tabela 20. Poklicne obremenitve: Ali vas spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več?..	120
<b>13.4.</b>	<b>Analiza spremenljivk Likertovega tipa.....</b>	<b>121</b>
	Tabela 21. korelacija vodenje in strokovnost .....	121
	Tabela 22. korelacija spremenljivk cilji .....	122
	Tabela 23. korelacija spremenljivk organiziranosti.....	122
	Tabela 24. korelacija spremenljivk komuniciranja.....	123
	Tabela 25. korelacija spremenljivk kakovosti .....	123
	Tabela 26. korelacija spremenljivk nagrajevanja .....	124
	Tabela 27. korelacije medsebojnih odnosov .....	124
	Tabela 28. korelacije pripadnosti .....	124
<b>13.5.</b>	<b>Rangiranje frekvence spremenljivk tipa ranga.....</b>	<b>125</b>
13.5.1.	Zadovoljstvo pri delu.....	125
13.5.2.	Stres pri delu.....	126
	osebni dejavniki stresa .....	126
	dejavniki strank .....	126
	dejavniki organizacije dela in delovnega okolja.....	126
13.5.3.	Strah pri delu .....	127
13.5.4.	Obremenitev pri delu.....	127
13.5.5.	Premagovanje težav.....	128
<b>13.6.</b>	<b>Analiza variance po spolu .....</b>	<b>128</b>
	Tabela 29. statistika in značilnost razlik po spolu : VODENJE .....	128
	Tabela 30. statistika in značilnost razlik po spolu: ocena pomena str. pri reševanju str. zadev	129
	Tabela 31. statistika in značilnost razlik po spolu: ocena ciljev, ki jih v org. zasleduje vodja.	129

Tabela 32.	statistika in značilnost razlik: po spolu za org. klimo - organiziranost.....	130
Tabela 33.	statistika in značilnost razlik: po spolu za org. klimo - komuniciranje.....	130
Tabela 34.	statistika in značilnost razlik po spolu za org. klimo - odnos do kakovosti.....	131
Tabela 35.	statistika in značilnost razlik: po spolu za org. klimo - nagrajevanje .....	131
Tabela 36.	statistika in značilnost razlik: po spolu za org. klimo - medsebojni odnosi.....	132
Tabela 37.	statistika in značilnost razlik: po spolu za org. klimo - pripadnost org.....	133
Tabela 38.	statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno zadovoljstva pri delu.....	134
Tabela 39.	statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno stresa – osebni dejavniki.....	135
Tabela 40.	statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno stresa – dejavniki strank .....	136
Tabela 41.	statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno stresa – dejavniki organizacije....	136
Tabela 41.	statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno strahu pri delu .....	138
Tabela 42.	statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno največje obremenitve pri delu....	139
Tabela 43.	statistika in značilnost razlik: po spolu za premagovanje težav pri delu .....	140
Tabela 44.	značilne razlike po spolu .....	141
<b>13.7.</b>	<b>Analiza varianc - po skupini .....</b>	<b>142</b>
Tabela 45.	statistika in značilnost razlik: po skupini za VODENJE .....	142
Tabela 46.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno strok. pri rešev str. zadev .....	143
Tabela 47.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno ciljev, ki jih zasleduje vodja ....	144
Tabela 48.	statistika in značilnost razlik: po skupini za org. klimo – organiziranost.....	144
Tabela 49.	statistika in značilnost razlik: po skupini za org. klimo – komuniciranje.....	145
Tabela 50.	statistika in značilnost razlik: po skupini za org. klimo – odnos do kakovosti.....	145
Tabela 51.	statistika in značilnost razlik: po skupini za org. klimo - nagrajevanje .....	146
Tabela 52.	statistika in značilnost razlik: po skupini za org. klimo – medsebojni odnosi.....	147
Tabela 53.	statistika in značilnost razlik: po skupini za org. klimo – pripadnost organizaciji ..	148
Tabela 54.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno zadovoljstva pri delu.....	149
Tabela 55.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno stresa – osebni dejavniki.....	150
Tabela 56.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno stresa – dejavniki strank .....	150
Tabela 57.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno stresa – dejavniki org.....	151
Tabela 58.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno strahu pri delu.....	151
Tabela 59.	statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno največje obremenitve pri delu..	153
Tabela 60.	statistika in značilnost razlik: po skupini za premagovanje težav pri delu .....	154
Tabela 61.	značilne razlike po skupinah.....	155
Tabela 62.	Povprečne vrednosti pri vodenju in po posameznih dimenzijah org. klime .....	157
<b>14.</b>	<b>SKLEPI.....</b>	<b>159</b>

<b>15. PREDLOGI .....</b>	<b>163</b>
<b>16. LITERATURA.....</b>	<b>167</b>
<b>17. PRILOGE .....</b>	<b>174</b>
PRILOGA A:Vprašalnik za ugotavljanje vpliva vodenja in organizacijske klime na poklicno izgorelost.....	174
PRILOGA B: Prošnja za izvedbo anketnega vprašalnika.....	181
Soglasja delovnih organizacij za izvedbo anketnega vprašalnika.....	183



## UVOD

Čas vse hitrejših in vse bolj sestavljenih sprememb zahteva od človeka v delovnem procesu izjemno prožnost, prilagodljivost, iznajdljivost, komunikativnost in kreativnost. Uspeh pri delu je v prvi vrsti odvisen od človekovih potencialov, znanja in priložnosti, ki mu jih nudi organizacija. Na osnovi poznavanja svojih sposobnosti, osebnostnih lastnosti, znanja, veščin in interesov se lahko vsak zaposlen učinkovito odloča za tista področja dela, kjer lahko izkoristi svoje zmožnosti v lastno zadovoljstvo in v korist podjetja.

Pri tem ima pomembno vlogo in močan vpliv ugodna klima v organizaciji, ki jo opisujemo kot vedenje, občutke in socialne procese, ki se odvijajo v določeni skupini. Je temelj za dobro in hitro opravljeno delo, kar v veliki meri meri vpliva na doseganje realnih ciljev v organizaciji in na njeno dolgoročno uspešno poslovanje organizacije.

V primeru pozitivne klime je pri zaposlenih zaznati želeni način odzivanja pri določenih situacijah, posledica tega pa je, da lažje hitreje in učinkovito dosežemo postavljene cilje organizacije. Posledica dobre klime so torej zadovoljni posamezniki. Zadovoljni posamezniki pa so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto storitev ter usluge strankam.

Po mnenju različnih avtorjev se organizacijska klima ustvarja skozi vodenje. Vodje lahko s svojim vedenjem in delovanjem močno vplivajo na vzdušje oziroma klimo na delovnem mestu. Prav oni imajo odločilen vpliv na vzdušje zaposlenih, ki se meri z organizacijsko klimo. Prav klima pa je tista, ki vpliva na delovanje zaposlenih. Podporno vedenje, odobravanje, spoštovanje in naklonjenost vodij poveča timsko participacijo in občutek povezanosti zaposlenih, to pa vodi v večje zadovoljstvo in pripadnost na delovnem mestu. Zato mora vodja znati ustvariti tako ozračje v organizaciji, ki zaposlenim daje občutek pomembnosti. Zavedati se mora, da današnji zaposleni zahtevajo drugačno ravnanje kot v preteklosti, zato mora temu prilagoditi svoj način vodenja. V vzponu so predvsem demokratične in timske metode. Ključno je, da ustvari razmere za razvoj zdravih medosebnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, medsebojnem spoštovanju, sodelovanju in odprti komunikaciji.

V današnjem svetu je hitrost prilagajanja organizacij na spremembe na trgu prednost pred vse hujšo konkurenco. Spremembe pa najbolj občutijo zaposleni, saj imajo občutek strahu, ogroženosti ali negotovosti. V takšnih okoliščinah, ko je prepad med ljudmi in zahtevami na delovnem mestu preglobok, zahteva napredek visok človeški davek. Sedanje ozračje na

delovnem mestu stresne situacije dobesedno pospešuje. Stres je situacija alarma, je stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo sooči, se ji prilagodi in jo obvlada. Učinek stresogenih dejavnikov občuti vsakdo po svoje. Kako se bo posameznik nanje odzval, je odvisno od njegove psihofizične konstitucije, življenske zgodovine, pa tudi od trenutnega spleta okoliščin. Prava mera stresa je lahko koristna in poživljajoča, saj povzroči proces ustvarjalne napetosti, mobilizira naše duševne zmožnosti, daje nam občutek, da naloge obvladujemo in da smo produktivni.

Človek ob številnih obremenitvah, zlasti, če trajajo predolgo in če ne kaže, da se jih bo rešil, doživlja telesno nemoč in odpoved. Pojavijo se občutja praznine, brezupa, nezainteresiranosti. Če se tako stanje nadaljuje daljše obdobje, se pojavi izgorevanje. Velja poudariti, da je za izgorevanje pomemben tako imenovani negativni stres – stanje, ko se zaradi stalnega delovanja stresnih faktorjev posameznikove sposobnosti za obvladovanje stresa izčrpane. Izgorelost je odziv na neskladje med zahtevami delovnega mesta in posameznikom ter na napetost, ki jo to povzroča. Kaže se lahko na več področjih in od posameznika je odvisno, kako se bo odražal navzven. Lahko povzroči spremembe na področju vedenja, mišljenja, čustvovanja ali na telesnem področju oz. na več področjih hkrati, saj človek deluje kot celota. Gre za proces, ki lahko traja nekaj mesecev ali več let in ko doseže skrajno mejo, ga zelo težko preusmerimo. Pozorni moramo biti na začetna znamenja in dejavnike, ki izgorevanje povzročajo in vzpodbujajo. Le tako se mu lahko izognemo in ga poskušamo preprečiti.

Izgorevanje ni samo problem ljudi, temveč tudi družbenega okolja v katerem delajo. Zgradba in delovanje okolja, v katerem opravljajo delo, oblikujeta odnos medsebojne interakcije in način izvrševanja delovnih nalog. Če delovno mesto ne priznava človeške plati opravljanja dela, tveganje zaradi izgorevanja raste in s seboj prinaša visoko ceno, tako za posameznika kot za organizacijo.

Raziskovali del naloge bomo opravili v enajstih službah, ki se pri svojem delu srečujejo z ljudmi. Glede na naravo dela jih bomo razdelili na tiste, ki imajo pri svojem delu represiven značaj in na tiste, ki imajo pri svojem delu nerepresiven značaj.

Analiza raziskave nam bo pokazala, kakšni so medsebojni odnosi med izgorevanjem, vodenjem in organizacijsko klimo. Vzporedno bomo spoznali kako dojemajo izgorevanje, vodenje in organizacijsko klimo zaposleni v nerepresivnih poklicih in kako tisti, ki so zaposleni v represivnih poklicih.

# 1. ČLOVEK IN DELO

Človek od rojstva do smrti opazuje svoje okolje z namenom, da bi ga čim bolje spoznal in obvladal ter, da bi na ta način lažje živel. Vendar spoznavanje okolja v zgodovini človeštva ni bilo slučajno, temveč si ljudje to spoznavanje in celotno pojmovanje organizirali v dveh smereh. Prvič v smislu spoznavanja narave in spoznavanje človeka.

Souflee (1987 v Ovsenik M.1989) navaja, da mora človek delo organizirati tako za lastno doseganje učinkovitosti in s tem za lastne občutke potrditve, kot tudi za občutek, da je svoje delo normalno vključeno v delovanje delovnega okolja in družbe. Pri svojem delovanju se nujno ozira vase in v svojo neposredno okolico (zato je zgradil tako ideološki, epistemološki, teološki in tehnološki podsistem), kot izven sebe in se pri tem vgrajuje v suprasisteme (metafizični, empirični, dialektični in ekološki suprasistem).

Vse te sisteme izbira svobodno in sicer tako, da vstopa v odnose z ljudmi, se zavestno odloča za smer svojega delovanja, se pri tem zaveda vloge svoje zavesti in sledi smiselnim procesom tako, da si zna pozornost usmeriti tudi na zamišljanje vnaprejšnjih, nepredvidenih rezultatov (Ovsenik M., 1989).

Seveda mora človek najprej zadovoljiti svoje **biološke potrebe**. Vendar pa je prav delo tisto, ki je človeka vseskozi spodbujalo, da se je razvil v razumno bitje. Z delom si je razvijal svoj razum, hotenje, čustvovanje in delovanje. V trdnem boju za obstanek je tudi spoznal, da sam ne more preživeti, če bi hotel bi ga zagotovo čakala smrt. Zato se je začel združevati v skupine, ki so oblikovale določena pravila. Postal je odvisno bitje.

Danes človek nikakor ne more preživeti sam, ampak le v družbi, zato je pomembno gojiti socialne odnose. Ljudje drug drugega rabijo ne le zaradi preživetja, ampak tudi zaradi kvalitete življenja, zato mora človek poleg bioloških zahtev, zadostiti tudi **socialne potrebe**. Na človeka in njegovo dejavnost močno vplivajo interesi in zavestna nagnjenja k določenemu cilju. In nenazadnje, kar celo najmočneje vpliva na človeka in njegovo ustvarjalnost, so motivi oz. nezavestna nagnjenja. Le ti človeka silijo in vzpodbudijo njegov storilnostni potencial.

Keith Grint sklepa, da je delo družbeno opredeljeno: vsaka definicija mora biti značilna za določeno družbo ob določenem času.

**Stališča do dela** se razlikujejo zgodovinsko in med različnimi družbami. Pogosto so različna znotraj same družbe in odsevajo vrednote in včasih interese tistih, ki jih izražajo in zato lahko predstavljajo žarišče precejšnjega spora.

V družbah lovcev in nabiralcev delovne etike ni bilo in takoj, ko je bilo hrane dovolj je bilo konec lova in nabiranja. Takšne družbe so bile dejansko brez koncepta dela kot takega. V predindustrijski družbi so delo pretežno opravljali doma (poljedelstvo, domači tekstilni delavci). Predindustrijski delavci so delali toliko kot so menili, da morajo. Delovni vzorci so bili neredni, menjavala sta se intenzivno delo in brezdelje.

Moderna zahodna stališča o delu se precej razlikujejo od stališč v antičnih družbah, družbah lovcev in nabiralcev ali v predindustrijskih družbah. Pri oblikovanju sodobne delovne etike sta imela pomembni vlogi protestantizem in industrijska revolucija.

Protestantska delovna etika je spodbudila veliko bolj pozitivno stališče do dela, saj ji je uspelo postaviti delo na raven moralne dolžnosti. Z razvojem industrializacije je bilo treba drage stroje stalno uporabljati, zato so delodajalci skušali in sčasoma uspeli delavcem vsiliti delovne vzorce. Ti vzorci so na začetku temeljili bolj na času, kot na nalogah.

Vrednote avtorjev so zelo vplivale na različna sociološka stališča do dela, prostega časa in nezaposlenosti. Sociologi, ki so zelo predani idealu dela in prostega časa so izražali najbolj zanimive in vplivne poglede na predmet preučevanja. Značilen primer takega odmevnega razmišljanja je Karl Marx, ki je razvil *idejo odtujenega dela*.

## 1.1. Odtujeno delo

Zavedati se moramo, da je delo najpomembnejša, temeljna človekova dejavnost. Za Marxa je delo – proizvodnja blaga in uslug - ključno za človekovo srečo in samouresničitev (Haralambos, Holborn, 2001). Marx meni, da delo ljudem zagotavlja najpomembnejša in temeljna življenjska sredstva za zadovoljitev osnovnih potreb, osebnosti in humanosti.

Ljudem omogoča, da uresničijo svoje skrite možnosti. Ima pa tudi moč, da izkrivi in izpridi njihovo naravo in odnose do drugih ljudi. Odtujitev od dela pomeni, da ljudje ne morejo najti zadovoljstva in samouresnitve pri opravljanju svojega dela ali v proizvodih dela. Pri delu ne morejo izraziti svoje resnične narave v delu, se sami sebi odtujijo: so tujci svojemu lastnemu jazu. Delo je družbena dejavnost, zato odtujitev od dela pomeni odtujitev od drugih, posamezniki se odtujujejo od sodelavcev.

Ker je delo osnovna človekova dejavnost, postanejo delavci odtujeni tudi samim sebi. Zato se delavec ne uresničuje v svojem delu, ampak se sebi odreka, bolj kot občutek blagostanja ima občutek revščine, umskih in fizičnih energij ne razvija svobodno, ampak je fizično izčrpan in umsko razvrednoten ( Haralambos, Holborn, 2001). Delavec se torej počuti kot doma samo v prostem času, medtem, ko se na delu počuti kot brezdomec.

*Marxovo teorijo odtujitve lahko povežemo z izgorevanjem na delovnem mestu. Tudi ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto psihološko in fizično umaknejo od dela. Posvečajo mu vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno in, so pogosteje odsotni. Ne samo, da naredijo manj, delo tudi slabše opravijo. Kakovostno opravljanje dela zahteva čas in trud, predanost in ustvarjalnost. Posameznik, ki na delovnem mestu izgoreva, pa tega sam od sebe ni več pripravljen dati.*



## 2. *EMOCIONALNO DELO IN NEVARNOST POKLICNE IZGORELOSTI*

### 2.1. Opredelitev emocionalnega dela

Delo z ostarelimi, s poškodovanci, bolniki, z nosečimi in anoreksičnimi najstnicami, z jeznimi starši, z bolnimi ali spolno zlorabljenimi otroki, z nasilnimi moškimi in prestrašenimi ženskami, s telesno prizadetimi ljudmi in tistimi, ki imajo čustvene težave je zahtevna oblika dela, ki terja sintezo intelektualnih, fizičnih in emocionalnih zmogljivosti. Od strokovnjaka terja poleg ezoteričnega znanja dane profesije emocionalno dovzetnost in občutljivost (vključno z empatijo), ki omogočata poglobljeno razumevanje kompleksnosti problema in perspektive vsakega posameznega uporabnika, njegovo osebno pozornost in skrb za druge (delavec mora dati »del sebe« in ne zgolj formalen odziv), neredko pa tudi intimen odnos z uporabniki storitev. Obenem mora biti občutljiv tudi za svoja lastna čustva, ki stopajo v poklicni odnos (Šadl, 2002: 311-313).

Sociologinja A. Hochschild definira emocionalno delo s pomočjo pojma *upravljanje čustev*. Ugotavlja obstoj *pravil čustvovanja (feeling rules)*, s katerimi družbe svojim članom prepisujejo primernost čustvenega izražanja in odzivanja. Pod normativnimi pritiski ljudje pogosto urejajo lastna čustva (*emotion management*) z namenom, da bi v sebi vzbudili družbeno pričakovana čustva in potlačili družbeno nepričakovana oziroma nezaželena čustva. V primeru, da osebe pravil čustvovanja ne upoštevajo so v družbi označene kot odklonske in temu sledijo negativne sankcije.

Normativne predpise in prizadevanja po urejanju lastnih čustev in čustev drugih lahko opazimo tudi na ravni organizacije, zlasti v storitvenih in negovalnih poklicih. V zvezi s temi procesi se pojavlja pojem »emocionalnega dela«, »emotion labour« ali »delo ljubezni«, »sentimentalno delo, »delo z nasmeškom« in »odnosno delo«.

Hochschild (1983 v Šadl 1999: 212 -213) navaja, da se emocionalno delo nanaša na profesionalno urejanje čustev. Od storitvenih delavcev zahteva, da čustva v sebi uredijo oz. predelajo v drugo čustveno stanje z namenom, da producirajo določeno čustveno stanje pri strankah in klientih. Pomeni torej ustvarjanje in vzdrževanje primarnih odnosov, razpoloženj in čustev na področju dela z ljudmi.

Službam z visokim deležem emocionalnega dela so skupne tri bistvene značilnosti :

- *neposredni stik z javnostjo,*
- *zahteve po namernem produciranju emocionalnega stanja v drugi osebi (tolažba, zaupanje, hvaležnost),*
- *delodajalcu je onemogočeno, da prek usposabljanja za delo izvaja nadzor nad emocionalnimi aktivnostmi zaposlenih.*

W. Dunkel ( v Šadl, 2002:311) povezuje emocionalno delo s poklici in profesijami, ki vključujejo naslednje tri pogoje:

- *čustva kot pogoj:* delavec uporablja »prava« čustva (skladna s profesionalno vlogo) za ustrezno opravljanje svojega dela npr. prijaznost.
- *čustva kot medij:* delavec uporablja svoja čustva, da bi vplival na čustva klientov oz. strank. Uporablja jih tudi kot modus orientacije in kot osnovo v procesu odločanja.
- *čustva kot predmet dela :* čustva drugih ljudi so predmet delavčevega dela.

## 2.2. Spolna označenost emocionalnega dela

Zdenka Šadl (2002) navaja, da emocionalno delo v javni sferi zaposlitve opravljajo moški in ženske, vendar obstajajo na »trgu emocionalnega dela« pomembne spolne razlike: ženske v primerjavi z moškimi opravijo več intenzivnega emocionalnega dela. Prihaja do spolno specifične emoncionalizacije na trgu dela. Večje število žensk na delovnih mestih z emocionalnim delom nam kaže tudi podatek, da je več kot polovica delovno aktivnih žensk zaposlena na področju zdravstva, učiteljevanja, prodaje in gostinstva.

### **Postavlja se nam vprašanje, zakaj ženske izstopajo prav na področju emocionalnega dela?!**

Vzroki so zagotovo pogojeni s spolnimi vzorci veččin. Dejstvo je, da ženske izstopajo zaradi svojih materinskih kvalitiet in vloge tolažnic, negovalk, pomočnic v zasebni sferi doma. Vendar te kvalitete so navadno nepriznane in neplačane. Emocionalno delo, ki ga opravljajo ženske je pogosto podcenjeno, nevidno in slabo plačano.

Emocionalno delo se razteza tudi na področje » mešanih in moških poklicev«, kjer pa so norme emocionalnega dela ravno tako spolno določene. Hochschildova in sodelavci pravijo, da ženske opravijo več »mehkega« emocionalnega dela (delo z nasmehom), moški pa več »trdega« emocionalnega dela (delo s pritiskom). Za moško različico emocionalnega dela je



pogosto značilna uporaba prisilnih elementov npr. izražanje: sovražnosti, hladnosti, jeze...(primer, izterjevalci dolgov, policijski zasliševalci).

Šadlova (2002) poudarja, da se od žensk običajno pričakuje rahločutnost, ukvarjanje s strankami, obvladovanje svoje jeze in agresivnosti (primer, medicinske sestre, prodajalke, tajnice...), moški pa so pri izpolnjevanju poklicnih nalog, kot je izvrševanje agresije do oseb, ki kršijo različna pravila, zavezani k obvladovanju strahu in ranljivosti.

V obeh primerih pa je skupno, da morajo za odigranje svoje poklicne vloge čustva nadzorovati in pravilno izražati.

### 2.3. Emocionalno delo v profesionalnih in neprofesionalnih storitvah

Poleg izrazito javne oblike emocionalnega dela na komercialnem področju storitev, ki je povezano z dobičkom podjetja, obstaja tudi emocionalno delo, katerega vrednost in osrednjost v opravljanju delovnih nalog sta pogosto nevidni in nepriznani. Pri svojem delu s klienti upravljajo svoja lastna čustva in čustva drugih, zaposleni, ki opravljajo svoje delo v negovalnih poklicih, zdravniki, menedžerji, učitelji, socialni delavci, policisti, pravniški pomočniki...

Izkazalo se je, da je ukvarjanje s čustvi na vseh omenjenih delovnih področjih pogosto zelo zahtevna oblika dela, ki zahteva združitev emocionalnih, intelektualnih in fizičnih zmogljivosti.

Prav zaradi tega so opazne nekatere razlike med komercialnim in profesionalnim področjem emocionalnega dela oziroma med poklici in profesijami.

Šadlova (2002) predpostavlja, da profesionalno delo vključuje:

- trajnejše interakcije – odnos med delavcem in uporabnikom storitev je vezan na daljše časovno obdobje,
- večjo intimnost in obsežnejši stik med izvajalcem in uporabnikom,
- globlje empatično vživljanje v emocionalni svet uporabnika,
- večji razpon emocionalnega izražanja – od prijaznosti, nežnosti, veselosti, zaupljivosti, empatije do negativnega emocionalnega odzivanja, prisile in nadzora.

Strokovno delo prinaša tudi intenzivnejši pritisk na emocionalno vedenje (delo) zaposlenih. Šadlova navaja, da se strokovnjaki pri svojem delu srečujejo s fizičnimi in emocionalnimi

težavami uporabnikov, do katerih morajo v procesu pomoči in iskanja rešitev ohraniti profesionalno distanco. Strokovnjak (zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec) mora pomagati pri ravnanju s čustvi, ki jih uporabnik doživlja, pri čemer je pomembno, da ustrezno, profesionalno, upravlja in nadzoruje tudi svoje lastno razkrivanje čustev in čustvovanje. Od strokovnjakov se pričakuje izkazovanje prijazne, zaupne skrbi, po drugi strani pa jih zavezujejo pravila afektivne nevtralnosti, univerzalizma in distance do uporabnika.

Različni avtorji opozarjajo, da dolgoročna razlika med občutenimi in izraženimi čustvi lahko privede v stres in izgorelost. Strokovnjak, ki pri svojem delu ne upošteva profesionalne distance in si ne zna določiti meje čustev, ravna neprofesionalno. Supervizija predstavlja prostor, ki je namenjen izražanju pravih čustev.

## 2.4. Posledice emocionalnega dela

Battistina (1994 v Šadl 2002:55) poudarja, da je emocionalno delo koristno oz. uporabno delo, (označujejo ga energija, čas, trud in cilji) in je »trdo delo«, ki je lahko prav tako izčrpajoče kot fizično delo.

Emocionalno delo ni povezano le z negativnimi psihološkimi posledicami. Govoriti zgolj o škodljivih posledicah je napačno, saj moramo upoštevati pogoje, v katerih delavec opravlja emocionalno delo. Pri tem je pomembna delitev med emocionalnim delom strokovnjakov in emocionalnim delom v rutinskih storitvah, ter s tem povezano stopnjo nadzora pri delu.

V modernih družbah, kjer je značilen avtomatizem in brezoseben odnos, predstavlja emocionalno delo »storitve z nasmehom«, novo komunikacijsko povezavo med tujci v brezosebnem svetu. Gre za pozitivno posledico emocionalnega dela, ki predstavlja pomemben kulturni dosežek.

Šadlova (2002) povzema, da v primerih, ko delavci ohranijo zdravo distanco do delovne vloge, določeno mero nadzora nad pogoji emocionalnega dela in ko razpolagajo s samokontrolnimi zmožnostmi, takrat emocionalno delo povprečno ne povzroča izgorelosti ali nizke stopnje zadovoljstva z delom.

Torej, emocionalno delo ni vedno povezano z negativnimi psihološkimi posledicami. Prinaša tudi pozitivne psihološke učinke, zlasti, ko ga primerjamo z delovnimi mesti, ki ne zahtevajo specifične uporabe delavčevih čustev. Pri tem ne smemo pozabiti na **psihološke nagrade**, ki

nam jih ne daje nobena druga oblika dela. Emocionalno delo nam prinaša osebno izpolnitev, osebno zadovoljstvo in povezovanje med ljudmi.

Na nasprotni strani pa »pogodbena obveznost« prodaje čustev postavlja vprašanje emocionalne, osebne cene prodajanja čustev. »Emocionalna cena nove oblike dela se v literaturi omenja kot stres, emocionalna izčrpanost ali izgorelost (burnout), emocionalna otopelost, (samo)odtujenost in občutki neavtentičnosti. Torej, kar je lahko funkcionalno za (moderno) javnost, organizacijo (management oz. delodajalce) in stranke oz. kliente je potencialno disfunkcionalno za emocionalne delavce« (Šadl, 2002:62).

Na problem negativnih posledic emocionalnega dela je opozorila A. Hochschild (1983), ki pravi, da ima dolgotrajnejše opravljanje emocionalnega dela negativne psihološke posledice:

- nezmožnost občutenja lastnih čustev,
- občutek lažnivosti in neiskrenosti.

Izgorelost lahko definiramo kot **otopenje notranjih signalov emocionalnih občutij**, ki se izraža v nezmožnosti zbujanja ali občutja slehernega čustva. Posameznik izgubi dostop do lastnih čustev in notranjih signalov, ki nam jih čustva sporočajo, ko nam o dobrem in slabem govorijo o nas.

Hochschildova opozarja, da izgorelost plačujejo tisti delavci, ki se premočno identificirajo z vlogo ali organizacijo, ki jih zaposluje. Svojega dela ne razumejo kot igranja, ne razlikujejo med vlogo in samim seboj in nimajo izoblikovane zavesti o lažnem jazu. Stranke obravnavajo osebno, v stikih z njimi izžarevajo pretirano toplino, negativno odzivanje strank jemljejo osebno...Namesto vzpostavitve zadostne mere psihološke distance do vloge, prenehajo biti skrbni do strank, se od njih oddaljijo in zapadejo v emocionalno otopelost.

Manj stresno je emocionalno delo za tiste, ki jasno razlikujejo med jazom in vlogo. Takšno »zdravo distanco« razvijejo izkušeni delavci kot varstveni ukrep zoper izgorelost. Izdelajo si jasne definicije igranja, ki jim omogočajo, da prepoznajo kdaj in v kakšni meri igrajo.

Elisabeth Lukas (1993:128) pravi takole:

»Samo iz **zdrave distance** nam namreč vedno znova lahko postane jasno, da ni zaman nič od tega, kar investiramo v nekoga drugega...«

Ta zdrava distanca vsebuje tako »**distanco**« kot »**bližino**« (povezovalna člena) do klienta. Peter Lussi (1990) v sistemske socialnem delu, govori o *interpoziciji*, to je prostor, ki ga zavzame strokovnjak v odnosu do udeleženi v problemu. *Bližina*, pravi Lussi, strokovnjaku omogoča osebno vplivanje na odnos, *oddaljenost*, pa mu daje manevrski prostor za ravnanje in mu preprečuje, da bi se identificiral s klientom.

*Zaključimo lahko, da se z nevarnostjo poklicne izgorelosti srečujejo tisti delavci, katerih čustva izražena na delovnem mestu so neločljiva od jaza. To so delavci iz poklicnih skupin, v katerih predstavlja osebna empatija (zmožnost vživljanja v čustva drugega) pomemben aspekt dela (npr. socialno delo, varstvo otrok, policijske in svetovalne službe...) oz. vsi poklici, ki se premočno identificirajo s svojo vlogo.*

### 3. *STRES KOT DEJAVNIK POKLICNE IZGORELOSTI*

#### 3.1. Opredelitev stresa

Besedo stres priložnostno uporabljamo za opis široke palete neprijetnosti in bolečin zaradi hitrega ritma delovnega in zasebnega življenja. Stres zadeva prav vsakogar, saj je pomemben del našega življenja. Je sestavni del naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati.

Beseda stres izvira iz anglosaksonskega sveta in se je prvotno uporabljala v fiziki za označevanje mehanskega napora. Pomeni zunanji pritisk, napetost, obremenitev na nek predmet (Newhouse, 2000: 11).

V medicino je izraz stres prvi uvedel Hans Selye leta 1949. Po njegovi definiciji je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje (Luban, Pozza, 1994: 14).

Obstaja veliko različnih definicij stresa. Luban pravi: » Stres je reakcija organizma na dražljaje iz okolja; vključuje znake obrambe in prilagajanja« (Luban, Pozza, 1994: 12).

T. Looker in O. Gregson (1993) opredeljujeta stres kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa.

Navedena avtorja poudarjata, da je prava mera stresa lahko koristna in poživljajoča, saj povzroči proces ustvarjalne napetosti, mobilizira naše duševne zmožnosti, daje nam občutek, da naloge obvladujemo in da smo produktivni .

Podobno definicijo stresa navaja tudi Tyrer (1987) v svojem delu: Stres je duševna in telesna reakcija na spremembo. Gre predvsem za to, da se spremembi, ko nastane, zmoremo prilagoditi. Stres komajda občutimo, kadar se nečemu lahko prilagodimo; kadar pa se ne moremo, stres postane pretres. In takšen pretres ne popusti, vse dokler nam ne uniči telesnega in duševnega zdravja .

Andreja Kavara Vidmar o stresu pravi naslednje: »Bistvo stresa je, da gre za občutke neravnovesja v soočanju med posameznikom in okoljem ter drugimi posamezniki. Stres je izziv tradicionalni klasifikaciji, ker ogroža fizično, mentalno in socialno blagostanje. Stres se pojavlja na delovnem mestu in doma. Zaradi družinskih razmer, zlasti skrbi za otroke, je povezan tudi s spolom« ( Kavara Vidmar, 1998).

Seličeva navaja: »Stres je možno opisati kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potenciale« (Selič, 1999:53).

Iz vseh teh definicij lahko povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma. V njem se sproži obramba, s katero se organizem sooči z vsem, kar ga ogroža.

### 3.2. Stres – nevarnost in priložnost

Vsako dogajanje v okolju, ki sproži stresno reakcijo imenujemo stresor. Doživetje stresa lahko povzroči katerikoli stresor oziroma zahteva, saj gre za nezaveden odziv posameznika nanj. Škodljivi dejavniki, na katere se odziva naš organizem, so lahko zunanji ali notranji. Organizem se nanje odzove s tako imenovano alarmno reakcijo, ki jo imenujemo tudi boj ali beg. To je reakcija zapletenih telesnih odzivov, ki se sproži, kadar naš organizem oceni, da je neko dogajanje za nas obremenjujoče, kadar nastopijo neznane, nepredvidene zahteve, izzivi ali kadar se pojavi občutek ogroženosti. Telo se pripravi v stanje najvišje pripravljenosti (Looker, Gregson 1993).

Zahteve, ki privedejo do te reakcije izvirajo iz različnih situacij. Zdi se, da stres povzroči skoraj vse. Za nekoga je nek položaj stresen, ker ga doživlja kot nekaj, kar povzroči težave in stisko (Evans, Russel 1992: 111).

#### ***Kaj takšen dogodek sproži v našem organizmu?***

Hipotalamus preko hipofize spodbudi nadledvični žlezi. Poveča se izločanje hormonov (adrenalina, noradrenalina in kortizola). Hormoni sprožijo niz dogajanj: poveča se srčni utrip, pospeši se dihanje, poviša krvni tlak, v kri se sprosti dodatna energija v obliki glukoze in maščobne kisline. Pretok krvi se usmeri v življenjsko pomembne organe in mišice, ki jih potrebujemo za reakcijo.

Telesnemu odzivu se prilagodi tudi naše vedenje, poveča se budnost, previdnost in pozornost, zmanjša pa občutek za apetit in bolečino. Gre za zapleten proces usklajenih reakcij, ki nam omogočajo obrambo pred nevarnostjo (Horvatin, 2003:1). Kri se napolni z adrenalinom, mišice se napnejo in pripravljene so na boj. Čeprav se ne bojujemo, nadaljujemo s svojim delom in organizem počasi vzpostavi ravnovesje. Z dovolj počitka, ki nam omogoča okrevanje in povrnitev energije ta reakcija ne pusti nobenih posledic v telesu (Kezele, 1995: 27). Marsikdo izmed nas pa nima časa, da bi si opomogel od prve doze odziva, saj se kmalu

pojavi že druga. Če se vzorec pojavi večkrat na dan je naše telo nenehno v stanju pripravljenosti, čeprav ni v nevarnosti (Evans, Russel, 1992:111).

V današnjem času so v naših genih zapisane stresne reakcije za nas skoraj neuporabne. To je razlog, da je naš starodavni genetski program v kombinaciji z modernimi, ponavadi dolgotrajnimi nevarnostmi, postal grožnja za naše zdravje in blagostanje (Levi, Levi, 1999).

Ni merila, ki bi določalo, kaj je stresor pri določenem človeku. Stres pogosto izvira iz naše notranjosti in ga ustvarimo sami. Sprožitev stresne reakcije je odvisna od našega dojemanja položaja in zmožnosti obvladovanja stresa. Vsaka oblika stresne reakcije izhaja iz preplaha, odpora ali mešanice obojega.

Bistveno vlogo igrajo čustva. Od njih sta odvisni stopnja in vrsta stresne reakcije. Zato ločimo pozitiven in negativen stres. Kadar prevladujeta dvom in strah, kadar se nam zdi, da je nek položaj za nas pretrd oreh, povzroči naša reakcija škodljiv stres. Kadar popolnoma zaupamo v svoje sposobnosti nas to vodi v pozitiven stres, ki ga spremljajo prijetni občutki, veselje in spodbuda (glej Looker, Gregson, 1993: 38).

Doživljanje stresa je povsem subjektivna izkušnja, ki nikakor ni posplošljiva, saj lahko na videz ista situacija na nekoga deluje stimulatивно, drugega pa zlomi.

Izraz stres ima v praksi negativen prizvok, saj za večino ljudi pomeni nekaj slabega. Spominjajo se ga kot slabe izkušnje, ki jih je pretresla zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti, občutka spodletelosti, izgube....Občutili so stiske in **negativni ali škodljivi stres**, ki povzroča upad učinkovitosti, zmogljivosti in nastanek bolezni.

Looker (1993) navaja naslednje najpogostejše preobremenitve, ki lahko porušijo krhko ravnotežje stresa : opravljanje zahtevnih nalog v hudi časovni stiski, prevzemanje zahtevnih zadolžitev in spoprijemanje z nalogami, ki jim nismo kos, napredovanje na delovno mesto, ki presega naše sposobnosti, težave v zasebnem življenju in na delovnem mestu. Nekateri ljudje pa dojemajo obremenilno situacijo kot izziv in opisujejo stres kot prijetno, spodbudno in navdušujočo občutje. V tem primeru govorimo o **pozitivnem ali prijaznem stresu**.

Občutje za prijazni stres prevlada, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev. Prijazni stres nas navda s samozavestjo in prevzame nas občutek, da držimo v rokah vse niti. Nekateri avtorji navajajo, da obstaja **evstres** in **distres**. Luban – Plozza (1994) navaja, da gre za distres, » če se organizem odziva patološko z negativnimi učinki, če se ne more prilagoditi utrujajočim dejavnikom in različnim zunanjim pritiskom.«

Baker (1984) razlikuje med tremi vrstami stresa:

1. *optimalni stres* – posameznik je učinkovit in lahko optimalno integrira svoje kognitivne in emocionalne moči,
2. *disfunkcionalni stres*, ki že načenja svojo »substanco«, tako stanje postane nevarno, če traja predolgo,
3. *paralitičen stres*, ki vodi v sindrom izgoretja.

Vsakdo od nas ima osebno mero za to, kdaj je preveč, premalo ali ravno prav stresa. Pomembno je, da zase poznamo najbolj idealno mero (Luban – Plozza, Pozzi, 1994).

### ***Ste že našli pravo mero stresa ?***

Robert S. Eliot pravi:« Najti pravo mero stresa je kot uglasiti violino lastnega bivanja.« Kar z drugimi besedami pomeni, da je vsakemu izmed nas potrebna določena količina stresa, da nas spodbudi in motivira za nove izzive, vendar je premalo enako škodljivo kot preveč.

Rakovec Felser (1991: 48) pravi, da moramo za boljše razumevanje bistva stresnih situacij vedeti, da stres vedno poteka v treh fazah:

- *faza alarma,*
- *faza odpornosti,*
- *faza izčrpanosti.*

V fazi alarma je delovanje organizma močno vzburjeno. Spodbujen je tisti del vegetativnega živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg. Gre za stanje pripravljenosti.

V naslednji fazi se začnejo vključevati določeni mehanizmi. Njihova naloga je, da normalizirajo telesne procese in jih vrnejo v izhodiščni položaj. Do te faze je učinek stresa pozitiven.

Ko stres deluje naprej, kljub poskusom poravnave z njim, se začnejo energetske zaloge prizadetega počasi prazniti. Pojavijo se prva znamenja utrujenosti. Če se v tem času nič ne spremeni, vodi situacija stresa do izčrpanosti ( Rakovec – Felser , 1991:49).

### **3.3. Stres na delovnem mestu**

V devetdesetih letih, ko se je raziskovanje stresa na delovnem mestu zelo razmahnilo je postala vprašljiva predpostavka raziskovalcev, ki so ga razlagali kot individualiziran, nezagodovinski in apolitični pojav.

Stres je povsem individualna izkušnja. Kar je za nekoga prijetno in pozitivno, je za drugega lahko docela škodljivo in negativno (Looker in Gregson, 1993). Večina raziskav o stresu je bila primarno osredotočena na posameznikove sposobnosti soočanja s stresno situacijo. Stres



se je razumel kot notranje psihični problem, ki kaže posameznikovo šibkost in nesposobnost soočanja z njim (Domagalski, 1999).

Torej, zastavljalo se je resno vprašanje, ali naj stres upravlja posameznik ali organizacija. Izkazalo se je, da stres nastaja iz mešanice pritiskov zahtevnega delovnega okolja in posameznikovih odzivov na te pritiske.

Mesner Andolšek (2002) navaja, da so raziskovalci v odkrivanju psihosocialnih dejavnikov, ki na delovnem mestu povzročajo stres ugotavljali kompleksnost dela, delovno obremenitev, različnost delovne obremenitve, možnosti uporabe posameznikovih veščin, družbeno podporo kolegov, nadrejenih in družine, jasno opredeljenost delovne vloge, organizacijsko klimo in kulturo, spremenjeno delovno okolje v servirnem sektorju v post industrijskih družbah, velike spremembe v delovnem in poklicnem življenju.

Stresorje na delovnem mestu povzemamo po Rahimu (Rahim, MA., 1995), ki jih je opredelil kot tiste značilnosti delovnega mesta, ki jih zaposleni doživljajo kot grožnje:

- nasprotja med zahtevami in dejanskim izvrševanjem obveznosti na delovnem mestu,
- nejasnosti delovnih zahtev glede prioritete, pričakovanj in ocenjevanja,
- preobremenjenost glede dejanskih možnosti,
- nezadostna usposobljenost za delo (izobrazba, izkušnje, možnosti dodatnega izobraževanja).

Tako izkušnje stresa, kot spoprijemanje z njim imajo tudi kolektivne značilnosti.

Stres, ki prizadene večino delavcev, ne glede na njihove osebne značilnosti, je **kolektivni stres**. Nastane kot rezultat:

- strukturalnih in kulturnih značilnosti organizacije,
- specifik del
- neugodnega zunanjega okolja.

Čeprav zasledimo iste stresorje (kot na primer preobremenjenost z delom, socialna podcenjenost, nezaposlenost) v različnih okoljih so le ti zaznani in interpretirani različno. Na to vpliva kultura širše skupnosti, država, regije, organizacijska ali oddelčna kultura.

### 3.4. Posledice stresa z vidika posameznika, organizacije in družbe

Prisotnost stresa je skoraj neizogibna pri veliki večini služb. Stres vsako osebo prizadene na njeni najbolj ranljivi točki. Ker je zaznavanje stresa osebno se zaposleni razlikujejo po tem, kako doživljajo stres, tudi, če so izpostavljeni enakim virom stresa. Posledice stresa pri posamezniku so odvisne od narave in dovzetnosti posameznika. Lahko jih razdelimo v tri skupine: *fiziološke*, *vedenjske* in *psihološke* (glej George, Jones, 1996: 255).

- *Fiziološke posledice:*

predstavljajo vidik, ki je bil prvi razvit, saj so ga raziskovali specialisti s področja zdravja in medicine (Robbins, 1996:618). Med fiziološke posledice spadajo motnje v spanju, drgetanje, povečan krvni pritisk, glavoboli, slabost, želodčne in druge prebavne težave, srčni napad in upad imunskega sistema.

- *Vedenjske posledice:*

simptomi stresa, ki so povezani z vedenjem vključujejo: spremembe produktivnosti, odražajo se v rezultatih dela, odsotnosti z dela, spremembah prehranjevalnih navad, povečanem kajenju ali uživanju alkohola ter motnjah v spanju zaposlenega. Raziskave so pokazale, da obstaja povezava med stresom in delovanjem.

- *Psihološke posledice:*

stres lahko povzroči nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo z delom je najbolj jasen psihološki učinek stresa. Stres se lahko kaže tudi v drugih psiholoških oblikah, na primer tesnobi, strahu, razdražljivosti, dolgočasju...Raziskave kažejo, da se pri ljudeh, ki delajo v okolju s konfliktnimi zahtevami ali kjer je premalo jasno, kakšne so delovne zadolžitve, avtoriteta ali odgovornost, povečuje stres in nezadovoljstvo. Ravno tako premalo kontrole nad delom povzroča nezadovoljstvo (Robbins, 1996: 618). Psihološka posledica izpostavljenosti stresu se kaže tudi v negativni naravnosti zaposlenega. Zaposleni, ki so izpostavljeni velikemu stresu imajo bolj negativen pogled na različne vidike dela in organizacijo in imajo nižjo stopnjo zadovoljstva in organizacijske pripadnosti (George, Jones, 1996: 255).

Če se stres nadaljuje daljše obdobje se lahko pojavi izgorevanje. Izgorevanje je občutek fizične in psihične izčrpanosti, ki se lahko začne s stresom pri delu, kasneje pa se lahko razširi na različna področja človekovega življenja. Na začetku je veljalo mnenje, da se izgorevanje nanaša na poklice, ki so namenjeni pomoči drugim (psihoterapevti, socialni delavci), novejše

raziskave pa so pokazale, da so izgorevanju izpostavljeni tudi bolj običajni poklici. Leta 1982 je 40 odstotkov višjega in srednjega menedžmenta menilo, da je izgorevanje resen problem, leta 1996 pa jih je to menilo že skoraj 68 odstotkov. Ravno tako je leta 1996 dvakrat toliko menedžerjev menilo, da dela predolgo in da se čutijo izčrpani, kot jih je to menilo leta 1982.

Vzporedno s posameznikom, ki trpi za posledicami distresa pa čutijo posledice tudi delovne organizacije. Če nekateri organizacijski stroški distresa izvirajo iz posledic in trpljenja, potem sta povezani tudi zdravje posameznika in organizacije. Dejstvo je, da zdravje organizacije spodbuja zdravje pri posamezniku in zdravi posamezniki prispevajo k razvoju vitalnejše organizacije. Diagnoza organizacijskega stresa je proces določanja virov in posledic stresa s pomočjo temeljitega poznavanja določenega posameznika ali organizacije. Predstavlja osnovo za zbiranje metod preventivnega menedžmenta, katerega cilj je preprečiti distres in spodbuditi evstres. Učinkovita preventiva različnih posledic distresa je v veliki meri odvisna od točnosti in pravočasnosti diagnosticiranja organizacijskega stresa.

Veliko študij pravi, da je stres globalni problem. To potrjuje tudi ekspertiza, ki je pokazala, da kar 50 odstotkov zaposlenih iz držav članic Evropske unije trpi za poklicnim stresom (Rollins et al., 1998 : 267). Raziskava, ki je bila leta 2000 narejena v Sloveniji je pokazala, da 26 odstotkov zaposlenih meni, da so izpostavljeni stresu, kar je manj kot v drugih državah. Pomembno je povedati, da se je povečala odsotnost z dela zaradi duševnih in vedenjskih motenj, med katerimi je bila diagnoza reakcija na stres na prvem mestu (IVZ, 2001: 25-26). Vse te številke opozarjajo organizacije na obstoj problema. Moderne organizacije sprejemajo odgovornost za stres in skušajo izboljšati sistem, ki bo pomagal zaposlenim spoprijeti se s stresom (Rollins et al., 1998: 268).

Stres pri delu vpliva na glavne okoljske, ekonomske in zdravstvene probleme in tako na celotni družbeni sistem. Raziskave so pokazale, da se v 15-ih državah članicah Evropske unije s stresom spopada 40 milijonov delavcev. To stane okoli 20 milijard evrov na leto. Stres vpliva na stroške povezane z boleznimi in smrtjo, pa tudi na produktivnost in konkurenčnost.

*Iz poglavja o stresu lahko povzamemo, da ima pri sindromu izgorevanja pomembno vlogo stres. Če se stres nadaljuje daljše obdobje, se lahko pojavi izgorevanje. Za sindrom izgorevanja je pomemben tako imenovani negativni stres – stanje, ko se zaradi stalnega delovanja stresnih faktorjev posameznikove sposobnosti za obvladovanje stresa izčrpane.*

## 4. *POKLICNA IZGORELOST – BURNOUT*

### 4.1. Razlike med koncepti

#### 4.1.1. Burnout in stres

Čeprav je dokazano, da je stres na delovnem mestu eden najpomembnejših povzročiteljev burnouta, pa stresa in burnouta ne smemo enačiti.

Stres je neizogibna reakcija organizma na določeno nevarnost, česar pa ne moremo trditi za burnout. Burnout je pravzaprav negativna reakcija na stres in je odvisen od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa. Razlika med stresom in izgorelostjo je tudi v tem, da izgorelost vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela, organizacije, medtem, ko se pri stresu to ne zgodi nujno. Stres lahko občuti vsakdo, izgorelost pa lahko čutijo le ljudje, ki vstopajo v kariero z visokimi cilji, pričakovanji in motivacijo – ljudje, ki so pričakovali, da bodo v svojem delu našli smisel. Ugotovljeno je, da so tisti, ki pričakujejo, da bodo dobili občutek pomembnost zaradi svojega dela bolj nagnjeni izgorevanju. Dunham pravi, da je izgorevanje zadnja stopnja zaporednih stresnih odzivov na povečane pritiske, ko načini spoprijemanja niso več učinkoviti, osebni viri pa izčrpani.

Gold in Roth (1993) navajata bistvene razlike med stresom in izgorevanjem:

#### STRES

- je pogojen z neuravnoteženim intelektualnim, čustvenim in fizičnim stanjem,
- oseba ima občutek ogroženosti,
- odraža se v fizičnih, čustvenih reakcijah, ki so lahko pozitivne ali negativne,
- traja lahko krajše ali daljše obdobje.

#### IZGOREVANJE

- je sindrom nenehnega razočaranja,
- izhaja iz posameznikovih neuresničenih potreb in pričakovanj,
- prisotni so psihični in fizični simptomi, ki zmanjšujejo samozavest,
- razvije se postopoma.

#### 4.1.2. Burnout in odtujenost

Durkheim opiše odtujenost kot stanje, ki se pojavi, ko ljudje izkusijo pomanjkanje ali izgubo socialnih norm, ki naj bi usmerjale njihovo vedenje in vrednote. Ustvarja se anomija, ki dobesedno prevedeno pomeni breznormnost. Anomija je navzoča, ko je družbeni nadzor šibak, ko moralne obveznosti, ki omejujejo posameznika in uravnavaajo njegovo vedenje, niso dovolj močne, da bi lahko učinkovito delovale ( Haralambos, Holborn, 1999).

Tudi ljudi, ki izgorevajo zelo pogosto spremlja občutek odtujenosti.

Odtujevanje je torej univerzalna izkušnja, ki se najpogosteje zgodi ljudem, ki od svojega dela niso nikoli pričakovali ničesar drugega razen plačila. Burnout se razlikuje od odtujenosti v tem, da najbolj pogosto prizadene zaposlene, ki izražajo pretirano skrb za ljudi, s katerimi delajo in jim služba ne predstavlja le vir zaslužka.

#### 4.1.3. Burnout in depresija

Burnout se razlikuje od klinične depresije. Razpoloženje, ki ga prinaša depresija opisujemo z žalostjo, potrlostjo, otožnostjo, brezupnostjo, razdražljivostjo... V zgodnji stopnji burnouta pa so ljudje navadno še srečni in produktivni tudi na drugih področjih življenja.

Kljub velikanskim napredkom v psihoterapiji je znano, da v boju proti depresiji še vedno veljajo za standardno sredstvo zdravila. Pri zdravljenju depresije sta posameznikova psiha in njegovo zgodnje otroštvo obravnavana kot izvor bolezenskih znamenj in vanju je fokusirano zdravljenje.

Tudi v najbolj skrajnih primerih burnouta pa je iskanje vzrokov in njegovega zdravljenja usmerjeno v stresorje in napetosti v delovnem okolju in človekovo potrebo, da pri svojem delu najde pravo mero.

#### 4.1.4. Burnout in nevroza (kriza eksistence)

Maddi (1970) opiše eksistencialno nevrozo kot »kronično nezmožnost verjeti v resnico, pomembnost, koristnost, uporabnost.« Pojavlja se občutek, da življenje nima smisla in da ni več nobenega upanja. Camus (1955) izjavi zelo podobno kot Frankl (1963): »Veliko ljudi sem videl umreti zato, ker njihovo življenje ni bilo vredno življenja...« Pri eksistenčni nevrozi je vprašanje življenjskega pomena oziroma smisla eno najpogostejših vprašanj:

» Kakšen je smisel življenja? Kakšen je smisel *mojega* življenja? Zakaj živimo? Zakaj smo prišli na svet?«

Za večino ljudi, ki so poklicno izgoreli pa jim je služba, vsaj uvodoma, zagotovila odgovor na vprašanja o smislu življenja.

Vedeli so, zakaj prišli na svet: da opravljajo delo, za katerega so bili poklicani. Dejstvo je, da pogosto izgorijo ljudje, ki verjamejo, da je delo, ki ga opravljajo najpomembnejše, ki pretirano skrbijo za druge ljudi, prevzemajo odgovornost za njihova dejanja in se trudijo spremeniti svet na boljše... Izgorevati začnejo, ko ugotovijo, da jim to ne uspeva.

#### 4.1.5. Burnout in utrujenost

Največja razlika med burnoutom in telesno utrujenostjo oziroma izčrpanostjo je v tem, da je pri telesno izčrpanih ljudeh okrevanje bistveno hitrejše. Ljudje, ki so poklicno izgoreli so med znaki navajali tudi telesno izčrpanost, ki pa so jo doživljali drugače kot »normalno« telesno utrujenost. Telesni napor in intenzivna telesna vadba povzročata utrujenost, ki pa je navadno doživeta pozitivno, saj jo spremljajo občutki znanja, spretnosti in uspeha. Na drugi stani pa lahko burnout označimo kot negativno izkušnjo, ki jo spremlja globok občutek neuspeha.

## 4.2. Zgodovinski razvoj – izgorevanje nekoč in danes

Izgorevanje na delovnem mestu je star fenomen, ki pa je postal bolj razviden zaradi družbenih sprememb. Pred dvajsetimi leti so se z njim ukvarjali predvsem delavci v poklicih, ki so bili usmerjeni k človeku, na primer v humanih dejavnostih, zdravstvu in izobraževanju. Današnja terminologija tem poklicem prepisuje visoko stopnjo občutljivosti, kar pomeni, da vključujejo veliko neposrednih stikov z ljudmi. Tako nekaj kot danes je delo v teh poklicih zelo čustveno in telesno zahtevno, da je stopnja tveganja zaradi izgorevanja visoka. Strokovnjaki se pri nudenju pomoči znajdejo v stiski, ker so pogosto izpostavljeni kumulativnemu delovanju stresogenih in travmatskih dogodkov, preplavljeni s tragičnimi usodami strank, nemočni zaradi kompleksnosti ali nerešljivosti problemov, administrativnih preprek, prevelikih pričakovanj strank, pritiska javnosti, osebnostnih lastnosti stranke ali lastne občutljivosti,... ( Ajduković, 1993).

Zaradi vseh teh faktorjev se lahko tudi pri njih pojavijo stresi, ki vodijo v izgorelost, to je »burnout«, kot je pojem izgorelosti v znanstveni literaturi prvi poimenoval Freudenbergler leta 1974.

Razlika med nekoč in zdaj je v tem, da je poklicev z visoko stopnjo občutljivosti vedno več. Če nič drugega, se je zgodil velik premik od proizvodnih do storitvenih zaposlitev, pri katerih morajo delavci učinkovito obvladovati stranke in hkrati prijazno ustreči njihovim zahtevam. Število vodstvenih položajev v katerih morajo delavci nadzorovati druge delavce narašča. Kljub naraščanju del se izpolnjevanju znanja, ki je potrebno, da se delo dobro opravlja namenja vedno manj pozornosti. Tehničnim in ekonomskim znanjem se daje prednost pred znanjem o medčloveških odnosih.

Osnovni faktor za burnout v modernih organizacijah je razkorak med sredstvi in cilji. Burnout pa vpliva tudi na kreativnost in inovativnost.

zaka

***Pri vsem tem se nam postavlja vprašanje: zakaj nismo še ugotovili, kaj naj v zvezi z izgorevanjem ukrenemo, če že nekaj časa vemo zanj?***

Do neke mere je težava v tem, da na izgorevanje »nismo gledali spoštljivo.« Kronični razkroj čustev in veščin skozi daljše obdobje naj ne bil tako hud kot takojšnja kriza. V primerjavi z drugimi nevarnostmi pri delu, izgorevanje ne povzroča večje škode, kot so telesne poškodbe ali smrt.

V začetkih raziskovanja so terminu izgorelosti posamezni avtorji pripisovali različne pomene in so skoraj vsak osebni problem opisali kot izgorelost, tako, da so zaradi neustrezne rabe problem izničili. Značilno za te zgodnje opise je bilo, da niso bili empirično podprti. Vsebovali so predvsem simptome, ki so jih opazovali pri izgorelih osebah. Pravih raziskav, ki bi teorijo o izgorelosti potrdile ali zanikale ni bilo. Problem je zanimal predvsem praktike, ki so se ukvarjali z vprašanjem, kako izgorevanje preprečiti, akademiki pa so ga, ker ni bilo teoretičnega koncepta, zavrnil.

Tudi po navedbi Shiroma (1989) je bil poglaviti problem v tem, da burnout ni imel dovolj raziskovalne narave, kot je bila značilna za sorodne koncepte stresa, depresije, alienacije. Izpostavljalo se je tudi, da so definicije, ki temeljijo le na simptomih manj uporabne od tistih, ki temeljijo na etiologiji, ne le zaradi konceptualne jasnosti, ampak tudi za preventivo in zdravljenje.

Problem izgorelosti so v začetku raziskovali predvsem pri profesionalcih v službah pomoči ljudem, ker je pri teh prisotna vrsta stresov, ki izhajajo iz narave in prakse dela, ki za ostale poklice ni značilna. Kasneje se je raziskovanje razširilo na druge poklice (policaje, paznike, vzgojitelje v zavodih), pa tudi na druga področja življenja in v družino, politiko, šport. V teh

konteksti so burnout razumevali kot sinonim za občutek nesreče, frustracije, nezadovoljstva z zakoncem ali otrokom.

### 4.3. Opredelitev pojma poklicne izgorelosti

Če vprašamo ljudi, kako se počutijo, ko trpijo zaradi izgorevanja na delovnem mestu, bomo po vsej verjetnosti dobili takšne odgovore: » Frustriran sem! Vedno bolj nemogoče je dobro opravljati delo in položaj se samo še slabša. Izgubil sem navdušenje za delo, ki sem ga imel zares rad. Bojim se – koliko časa bom še opravljal svoje delo? Na delovnem mestu sem iz dneva v dan bolj nesrečen in potrt – sprašujem se, ali naj še vztrajam. Počutim se, da sem zasut z delom, preobremenjen in popolnoma izčrpan. Iz tega ni izhoda.«

Številni avtorji sindrom izgorevanja opisujejo kot sindrom osebnostnih sprememb, ki se kažejo v posameznikovem čustvovanju, komuniciranju in njegovi delovni učinkovitosti. Sčasoma ne upade le posameznikova delovna vnema, razočarani posameznik se tudi osebnostno spremeni. Zaradi trajnejših stresov in zaradi stalno prisotnega samozatajevanja postane človek, ki je vpet v delo in skrb za druge vse bolj čustveno prazen in top. Poleg sprememb v čustvovanju sčasoma pride do motenj pri vzpostavljanju stikov z drugimi. Odnos do drugih ljudi, predvsem do tistih, ki iščejo njegovo pomoč, postaja vse bolj mehaničen in aroganten, upade delovna učinkovitost, pojavi se hitra utrudljivost, naveličanost, raztresenost in neokretnost.

Pojav, s katerim imamo opraviti, avtorji opredeljujejo z različnimi pojmi: »poklicna izgorelost« (Freudenberger, 1974; Warnath, 1976; Vash, 1984), » izgorelostni sindrom« (Burisch, 1989), » pomočniški sindrom« ( Schmidbauer, 1983), »izčrpanost« ali »izgorelost« (Kos – Mikuž, 1990). S tujko pojavu rečemo »burnout« in pomeni izgoreti ali iztrošiti. Najdemo tudi izraze pregorevanje, izgorevanje in poklicni stres.

Na pojav izgorevanja je leta 1974 prvi opozoril ameriški klinični psiholog Freudenberger. Po njegovem mnenju pride do burnouta takrat, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti ( energijo, moč, sredstva). Burnout je opisal kot sindrom, ki vključuje simptome izčrpanosti, zanemarjanja lastnih potreb zaradi predanosti delu, občutka pritiska, ki izvira iz osebe same ali nadrejenih.



Christina Maslach (1982), raziskovalka socialne psihologije in pionirka na področju raziskovanja burnouta je to stanje opredelila, kot sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in znižane telesne izpolnitve, ki se pojavi pri osebah, ki delajo z ljudmi.

O burnoutu je že leta 1978 pisal tudi Kahn, ki ga je opredeli kot sindrom neustreznih odnosov do klientov in do sebe, ki je pogosto povezan z neprijetnimi telesnimi in duševnimi znaki. K sindromu sodi tudi padec uspešnosti pri delu.

Golembiewski s sodelavci (1993) ugotavlja, da je burnout povezan z vključenostjo v določeno delo, občutkom nemoči, nezadovoljstvom z delom, napetostjo in splošnim zdravstvenim stanjem.

Ščuka (1995) navaja, da bistvo problema ni iztrošenost zaradi starosti ali izčrpanost zaradi utrujenosti, pač pa izpraznjenost zaradi izgube duhovne moči, ki je doslej predstavljala delavcu smisel njegovega poklicnega poslanstva in mu dajala potreben delovni zagon.

Lee in Ashforth uporabljata izraz psihološki burnout, za katerega so značilne tri komponente: čustvena izčrpanost, depersonalizacija in nezadovoljstvo oziroma negativen odnos do dela ter s tem v povezavi slabši delovni rezultati.

Penko (1994) predpostavlja, da gre za specifični sindrom, ki je značilen za vse poklice, ki jih označuje delo z ljudmi v čustveno zahtevnih situacijah.

Anica Mikuš Kos povzema ugotovitve o izgorelosti : »Izgorelost vključuje simptome na področju telesnega delovanja, čustvenega delovanja, kognicij in stališč. Izgoreli strokovnjaki izgubijo zavzetost pri opravljanju dela, čustven odnos do sebe in ljudi, za katere delajo je osiromašen, pričnejo jih obravnavati na distanciran in brezoseben način. Pogosto postanejo cinični do uporabnikov, dolžijo jih, da so za svoje težave krivi sami, označujejo jih z žaljivimi izrazi in psihiatričnimi diagnozami. Pogosteje od svojih neizgorelih kolegov izostajajo iz dela, manjka jim prožnosti, zmanjšana je delovna učinkovitost. Izgorelost vodi do pojavov značilnih za stanje čustvenega stresa, ki se kažejo s tesnobo, razdražljivostjo, žalostjo,

neugodno samopodobo, psihosomatskimi težavami, kot so : nespečnost, želodčne težave, glavoboli, bolečine v hrbtu, utrujenost« ( Kos, 1990:674).

Gre za omejujoče psihično stanje (Brejc, 1994), v katerem se je znašel strokovni delavec in za katerega je poleg » izgube pristnega zanimanja za ljudi, s katerimi delamo« ( Maslach, Pines, 1977) in »občutka izčrpanosti« (Vash,1984), značilna še znižana »delovna učinkovitost in morala«(Emener, 1979).

#### 4.4. Vzroki poklicne izgorelosti

Če pogledamo izvore, ki povzročajo izgorevanje, lahko v grobem govorimo o treh vzrokih, pri katerih gre za medsebojno vplivanje. Nikoli ne more biti za izgorevanje vzrok le eden od njih.

##### 4.4.1. Lastnosti posameznika

Ljudje ne začnejo opravljati svojega dela z občutkom, da morajo ob njem izgorevati. Najmanj, kar od dela pričakujejo je, da jim bo zagotovilo stalen zaslužek in neko stopnjo varnosti, ne glede na to, kako navdušeni so nad njim. V najbolj ugodnih okoliščinah začnejo delati z občutkom polne predanosti delu. Čutijo predanost in delovne aktivnosti se jim zdijo smiselne. Če jih te aktivnosti izpopolnjujejo se počutijo sposobne in učinkovite.

*Osebnostne značilnosti in telesna konstitucija* pomembno oblikujejo delovno učinkovitost posameznika, zlasti glede njegovega odzivanja na stres in s tem na izgorevanje.

Dokazano je, da so za izgorevanje bolj dovzetni ljudje, ki doživljajo izzive iz okolja pretirano stresogeno in jih niso sposobni smiselno opredeliti ter nanje ustrezno odgovoriti oziroma jih razreševati.

Mikuš Kos (1990) navaja, da je pri tem vselej treba imeti pred očmi, da posameznik lahko reagira disfunkcionalno že na percepcijo stresa, ne glede na njegove objektivne okoliščine. Kognitivna ocena stresa je dvostopenjski proces, pri čemer je prva stopnja ocena situacije kot stresogene in druga stopnja ocena možnosti za zmanjševanje ali obvladovanje stresogene situacije.

Tyrer je opisal sedem tipov osebnosti (ambiciozen tip, zaskrbljeni tip, nezaupljivi tip, živčni tip, odvisni tip, mirni tip in brezskrbni tip osebnosti) in ugotovil, da so izgorevanju najmanj

izpostavljeni mirni in brezskrbni tipi osebnosti, imenovani tudi osebnosti tipa B. Najbolj izpostavljeni pa so ambiciozni in zaskrbljeni tipi osebnosti t.i. osebnosti tipa A.

Anica Mikuš – Kos navaja (pri tem se sklicuje na različne avtorje), da so k poklicni izgorelosti predvsem nagnjeni strokovnjaki, ki so :

...« občutljivi, z veliko mero empatije, topli in zavzeti v odnosih do drugih, k ljudem orientirani idealisti, toda obenem z večjo mero anksioznosti, introvertiranosti, pretiranega entuziazma in s težnjo k čezmerni identifikaciji z drugimi. Mnogi gradijo podobo o sebi povsem ali izključno na doseganju realistično postavljenih ciljev, kar vodi do razočaranja in neugodne samopodobe » (Mikuš- Kos, 1990: 674).

Vzrok izgorelosti je pogosto razočaranje, ki je rezultat prevelikih ambicij in nerealno postavljenih visoko letečih ciljev.

Ovira pri delu z ljudmi je lahko tudi identifikacija s karizmo profesije, ki jo zahtevajo nekateri etični kodeksi pomagajočih strok. Karizmatične predstave se lahko oblikujejo bodisi v izobraževalnem procesu bodisi v profesionalnih združenjih, kjer oblikujejo cilje profesionalnega delovanja in vsebino profesionalnih vlog (Milošević Arnold, 1999).

Ščuka (1999) navaja, da za poklice v službah pomoči ni primeren vsakdo, še najmanj pa tisti, ki se zanj odloča iz romantične predstave o nesebični ljubezni, dobroti in nežnosti... in v sebi goji čezmerno (nevrotično?!) željo po druženju, pripadnosti ali enačenju z nebogljenim klientom.

Delo v službah pomoči zahteva, da strokovnjak v svoji želji, da bi pomagal **zna ohraniti »svoje meje«** - da zna vsakokratno razrešiti vprašanje med skrbjo zase in skrbjo za tistega, ki pomoč potrebuje. To je pomembno z dveh, medsebojno povezanih vidikov:

1. Delo z ljudmi, ki hitro menjavajo vedenje in razpoloženje, lahko ustvarja nevarnost po izgubi strokovnjakove **»notranje uravnovešenosti in suverenosti«**. Elisabeth Lukas (1993) razlaga, da se tudi agresivno, depresivno in druge oblike vedenja lahko prenašajo. Ne da se izključiti nevarnosti, pravi Lukasova, da v tesnem stiku z nevrotičnimi osebami *»sčasoma sam postaneš nevrotičen.«*
2. Drugi vidik se kaže kot posledica **»pomanjkljive skrbi zase«**, bodisi zaradi pomanjkljivega strokovnega znanja oz. nezmožnosti uveljavljati avtonomnost. Ustvarjati se začne nezmožnost uspešnega nudenja pomoči, odsotnost strokovnosti, čustveno izčrpavanje...

Še posebej pa so za izgorevanje dovzetni čustveno zavrti, napeti, tihi, vase zaprti, osamljeni ali bolni posamezniki z neugodno samopodobo in z domačimi problemi.

Rosenberg definira samopodobo kot človekovo pozitivno ali negativno samospoštovanje. Samopodoba je integrirana v vedenje, mentalno zdravje in doživljanje. Ljudje s pozitivno samopodobo so tudi pozitivno orientirani do okolice, zaupajo sebi in so radi v aktivnem odnosu s klienti. Imajo sposobnost empatije, so občutljivi za potrebe klientov in se lažje spoprijemajo z novostmi. Spoprijemanje s stresnimi situacijami je torej odvisno od ohranitve samospoštovanja, ki predstavlja glavni faktor obstanka .

Življenjske spremembe posameznikov pri njihovem osebnem življenju lahko povečujejo dovzetnost za izgorevanje. Pri tem so pomembne neugodne spremembe, kot so: bolezen, izguba ljubljene osebe, razveza; pa tudi ugodne spremembe, kot so: poroka, pridobitev stanovanja, ugodna zamenjava delovnega mesta.

Na dogajanje vpliva tudi kakovost človekovih vsakodnevnih odnosov znotraj družine in med prijatelji. Zakonske težave, težave z otroki, osamljenost, pomanjkanje psihosocialne pomoči v širši podporni družbi, povečujejo človekovo ranljivost in dovzetnost za izgorelost. Družinska podpora in zadovoljstvo sta z delom povezana z nižjo stopnjo čustvene izčrpanosti in depersonalizacije.

Iz vsega navedenega lahko povzamemo, da delo v službah pomoči zahteva telesno in duševno zdrave ter odločne ljudi s trdno voljo, veliko mero potrpežljivosti, vzdržljivosti, optimizma in ljubezni do bližnjega.

#### 4.4.2. Viri izgorelosti na delovnem mestu

Splošno prepričanje uči, da je izgorevanje na delovnem mestu v prvi vrsti problem posameznika. Če gledamo s takšne perspektive, so problem ljudje in rešitev problema je, da jih spremenimo ali se jih znebimo. Obsežna raziskava, ki sta jo opravila avtorja Christina Maslach in Michael P. Leiter trdi drugače. Avtorja sta prepričana, da izgorevanje ni samo problem ljudi, ampak družbenega okolja, v katerem delajo. Zgradba in delovanje okolja, v katerem opravljajo delo, oblikujeta odnos medsebojne interakcije in način izvrševanja nalog.

*Organizacijska raven* predstavlja navadno najmočnejši vir izgorelosti. Da je temu tako, potrjuje tudi Lamovčeva, ki pojasnjuje vpliv organizacije na izgorelost.

Raziskave so pokazale, da je za izgorelost veliko bolj odločilno ozračje, način vodenja in sporazumevanja ter jasnost ciljev, kot pa demografske značilnosti (spol, stopnja izobrazbe...). Zato je priporočljivo, da posredovanje ob znakih izgorelosti najprej usmerimo na organizacijsko raven. Ni le izredno pomembna, ampak tu lahko razmeroma največ storimo, čeprav tudi organizacijske spretnosti niso enostavne. Vedenje ljudi je pod močnim vplivom socialnega okolja. Navadno lažje spremenimo njihova čustva in stališča tako, da spremenimo strukturo njihovih vlog kot, če bi se ukvarjali neposredno z njimi. Tretji razlog, zakaj je bolje začeti na organizacijski ravni je, da take spremembe potencialno lahko vplivajo na večje število oseb. Posredovanje ob pojavu izgorelosti je uspešno le, če imajo izvajalci moč oz. pooblastila, da spremenijo ali ustvarijo strukturo vlog v organizaciji (Lamovec, 1998).

**Struktura vlog** se nanaša na porazdelitev del in nalog med vlogami. Nekatere delitve ustvarjajo več stresa, druge omogočajo več stimulacije, tretje dajejo več možnosti individualnega odločanja. Raziskave so pokazale, da k izgorelosti prispevajo naslednje značilnosti, povezane z vlogami: konfliktnost vlog, nejasnost vlog, stopnja izziva, pomanjkanje različnosti in avtonomije. Med slednjimi najbolj izstopata konfliktnost in nejasnost vlog.

#### **Konflikt vloge**

Do konfliktnosti poklicne vloge pride zaradi posameznih *zahtev*, ki so *nezdružljive*. To so vse vloge, ki poleg drugega vključujejo tudi socialni nadzor. Še težje postane, če ena od vlog vključuje svetovanje, ki je z nadzorom povsem nezdružljivo.

Konfliktnost vlog ima tudi notranje vire, če vloga zahteva vedenje, ki ni skladno z vrednotami, motivi ali sposobnostmi. Vse to lahko vodi v občutek, da nam zmanjkuje znanja in spretnosti za doseganje uspeha. To stanje imenujemo *stanje kompetentnosti* in lahko postane pomemben dejavnik izgorelosti.

#### **Nejasnost vlog**

Je drugi najpomembnejši razlog izgorelosti. Dvoumnost ali dvosmiselnost vloge je izrazita takrat, ko je informacija o pravicah, dolžnostih in odgovornostih na delovnem mestu nejasna ter pomanjkljiva ( Horvat, 1999:25). Kahn ( Lamovec, 1998:422) navaja šest virov nejasnosti v povezavi s pomanjkanjem informacij: o obsegu dela; o pričakovanju sodelavcev; o tem, kako učinkovito izvajati delo; o možnostih za napredovanje; o tem, kako so bili sodelavci ocenjeni in o tem, kaj se dogaja v organizaciji. Raziskave dokazujejo, da zaposleni nejasnost vlog doživljajo kot glavni vzrok za nezadovoljstvo pri delu in vir občutkov nemoči.

### **Motivacijski potencial**

Vpliv strukture vlog je povezan tudi z motivacijskimi vidiki dela, natančneje s stimulativnostjo, smiselnostjo in raznolikostjo. Prevelika stimulacija je ravno tako stresna kot premajhna, še posebej, če nimamo nadzora nad njo. Za zadovoljstvo pri delu je potreben izziv, raznolikost in smiselnost. Na stimulativnost in smiselnost dela pomembno vpliva izpopolnjevanje. Nekatere vloge nam dajejo veliko možnosti, da si pridobimo nove spretnosti, druge pa ne dajo skoraj nobenih. Pri delu z ljudmi pogosto občutimo, da nenehno dajemo in da malo dobimo. Izobraževanje pomaga uravnotežiti to situacijo, ker daje občutek, da nekaj prejememo. Če nam struktura vlog omogoča, da se naučimo novih spretnosti in jih tudi uporabljamo, ostane delo stimulatивно ( Lamovec, 1998: 423- 424).

### **Struktura moči**

Horvatova (1999:26) navaja, da se najpomembnejši dejavnik *strukture moči* sovpada s tem, koliko *nadzora ima človek nad svojim delom* oz. koliko je *avtonomen*. Možnost odločanja daje delavcu občutek, da je gospodar položaja, saj se njegovo znanje in izkušnje upoštevajo. Minimalna participacija pri odločanju pa mu daje občutek, da z njim upravljajo drugi. Če organizacijska struktura omogoča visoko stopnjo avtonomnega in kolektivnega odločanja se lahko precej izognemo občutku nemoči, ki je eden od virov izgorelosti. Pomanjkanje avtonomije vodi v izgorelost, pretirana izgorelost pa povzroči popolno anarhijo in pomanjkanje koordinacije.

### **Normativna struktura**

Predstavljajo jo cilji, norme in ideologija organizacije. Raziskovalci se ukvarjajo predvsem z organizacijami, ki imajo premalo izdelane cilje, kar delavcem daje preveliko avtonomijo. Po drugi strani pa poročajo o organizacijah, ki zastopajo zelo jasno doktrino in pričakujejo, da se bodo zaposleni z njo identificirali.

Drugi problem normativne strukture je *birokratska mentaliteta*, ki se ne ujema vedno s formalizacijo. Značilna je navidezna avtonomija, ustvarjalnost in inovacije pa se dušijo s prefinjenimi taktikami, ki zaznamujejo ozračje organizacije. Za njo je značilno pretirano izogibanje tveganju, navidezen red, uniformiranost in konformnost ( primer; šola, psihiatrična bolnica).

Tretji vidik normativne strukture lahko enačimo s tem, koliko se organizacija zavzema za produkcijo novega znanja. V organizacijah, ki spodbujajo izpopolnjevanje je bistveno manj

izgorelosti. Še do nedavnega so bile psihične potrebe delavcev obravnavane kot manj pomembne in v ospredje se je postavljalo potrebe uporabnikov. Z vpeljevanjem supervizije se je situacija spremenila in vedno bolj se je začelo govoriti o tem ( Lamovec, 1998:426).

Maslach in Leiter (2002) navajata, da se izgorevanje lažje pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja pojavijo velika neskladja. Toliko bolj, ker delamo v delovnih okoljih, ki človekove vrednote postavljajo daleč za ekonomskimi.

Avtorja navajata, da teoretično in praktično poznamo šest dejavnikov izgorevanja oziroma da vzroke za izgorevanje lahko odkrijemo v šestih neskladjih med delavcem in njegovim delom:

- preobremenjenost z delom,
- pomanjkanje nadzora,
- nezadostno nagrajevanje,
- razpad skupnosti,
- odsotnost poštenosti,
- nasprotujoče si vrednote.

V nadaljevanju bomo poskusili natančneje razumeti, kaj se dogaja na navedenih šestih področjih.

#### • **Preobremenjenost z delom**

Preobremenjenost z delom je najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja in posledično predstavlja najpomembnejši organizacijski faktor izgorevanja.

Maslach in Leiter (2002) pravita, da gledano s perspektive organizacije se obremenjenost z delom enači s produktivnostjo. Gledano z delavčeve perspektive, je obremenjenost čas in denar. Temeljni izziv predstavlja iskanje uravnoveženega odnosa med obema.

V praksi imamo za opraviti preveč dela v prekratnem času in s premalo sredstvi. Iz ekonomskih razlogov se organizacije pogosto odločajo za kadrovske omejitve, zato mora manj ljudi opraviti isto količino dela v krajšem času oz. poveča se število klientov na delavca. Povečajo se delovne obremenitve in odgovornost. Zmanjša se čas za počitek. Ščuka (1999) opozarja, da je za večino del v službah pomoči značilno turnusno delo, nočno in nedeljsko dežurstvo, predvsem pa nadomeščanje, saj so v teh poklicih zaposlene pretežno ženske v

rodni dobi. Dodatno obremenjujoča je potreba po nenehnem strokovnem izobraževanju in uvajanju novih oblik dela ter potreba po sprotne dogovarjanju, usklajevanju, interdisciplinarnem in multidisciplinarnem pristopu, timskem delu, prilagajanju.

Horvatova (1999) pravi, da se kvalitativna in kvantitativna preobremenjenost pojavljata na vseh delovnih mestih. Prva nastaja zaradi velikega števila klientov, nadstandardnih ur dela, dela v izmenah in ob praznikih, druga pa zaradi strukture dela, ki zahteva stalno koncentracijo in visoko stopnjo odločanja.

Preobremenjenost z delom narašča tudi z vedno hitrejšim delovnim ritmom. Hitrejši ritem škoduje kakovosti, krha delovne odnose, ubija inovativnost – in povzroči izgorevnje na delovnem mestu.

- **Pomanjkanje nadzora nad delom**

Pomanjkanje nadzora nad delom, ki ga opravljamo je naslednji pomemben pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja.

Zmožnost, da v vsakodnevnem opravljanju dela določite, kaj je najbolj pomembno, tako, da izberete pravi pristop k delu in se odločite, kako boste uporabili razpoložljive vire, je osrednjega pomena za strokovnost. Organizacijska politika, ki se vmešava v to zmožnost, zmanjšuje avtonomijo posameznika in njegovo povezanost z delom. Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo.

- **Nezadostno nagrajevanje**

Trenutna kriza v delovnem okolju zmanjšuje zmožnost organizacij, da smotrno nagrajujejo ljudi. Ljudje pričakujejo, da jim bo delo prineslo materialne nagrade v obliki denarja, ugleda in varnosti, toda v zadnjem času jim služba prinaša vedno manj tovrstnih nagrad, čeprav delajo več. Še učinkovitejši dejavnik v pojavu izgorevanja na delovnem mestu je izguba notranje nagrade v obliki zadoščenja, da opravljamo delo, ki nam je v veselje – in izpopolnjujemo strokovno znanje – s sodelavci, ki jih spoštujemo. Takšna sestavljena izguba zunanjega in notranjega nagrajevanja zmanjšuje možnosti, da bi bil človek predan delu, ki ga opravlja (Maslach, Leiter, 2002 :45).

Ščuka (1999) opozarja, da je za izgorevanje delavcev, zlasti tistih v službah pomoči, v veliki meri kriva tudi splošna naravnost sodobne družbe, ki je še vedno pretežno ekonomsko naravnana in oblikuje medsebojne človeške odnose na osnovi dobička. Človeka vrednotijo



povsem tržno in je vreden toliko, kolikor je vredno njegovo delo. Nizko «tržno» vrednost imajo zato otroci, mladina, ostareli, invalidi, vedenjsko in socialno neprilagojeni, kronično bolni... vsi tisti, ki »živijo od kruha zdravih«. Dokler bo tako, bodo tudi delavci v službah pomoči vrednoteni kot drugorazredni in v tem smislu nagrajevani.

Menimo, da z današnjim tempom delo postaja vedno bolj zahtevno in napeto in ko delavce vedno manj nagrajuje, imajo ti na voljo vedno manj kakovostnega časa za sodelavce, okolje v katerem delajo pa postaja vedno manj podobno skupnosti. Takšno delovno ozračje prispeva k izčrpanosti, cinizmu in neučinkovitosti, kar je značilno za izgorevanje na delovnem mestu.

- **Razpad delovne skupnosti**

Maslach in Leiter (2002) opozarjata, da se pristne vezi v organizaciji trgajo zaradi izgube varnosti zaposlitve in čezmernega povečanja kratkoročnega dobička, ki izključuje skrb za ljudi. Takšno ozračje trga osebne odnose, ki so temeljna sestavina skupnosti v organizaciji, poleg tega spodkopava skupinsko delo, ki je osrednjega pomena. Izguba skupnosti je očitna v naraščanju sporov med ljudmi, upadanju podpore in spoštovanja ter v naraščajočem občutku izoliranosti. Občutek pripadnosti izginja, če ljudje delajo sami zase, namesto skupaj.

Dejstvo je, da organizacije razmeroma težko najdejo sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadržijo. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je organizacija veliko vlagala, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa celo poslovne skrivnosti ali poslovne partnerje. Zato si morajo organizacije zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Osnova je skupna vizija, ki sloni na temeljnih načelih (Zupan, 2001: 40).

- **Pomanjkanje poštenosti**

Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so prisotni trije ključni elementi: *zaupanje, odkritost in spoštovanje*. To pomeni, da si ljudje zaupajo, da so zmožni izpolniti vsak svojo nalogo v skupnih projektih, odkrito se pogovarjajo o svojih namelih in si izkazujejo medsebojno spoštovanje. Maslach in Leiter navajata, da so vsi elementi bistvenega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu. Njihova odsotnost prispeva k izgorevanju na delovnem mestu.

- **Nasprotujoče si vrednote**

Koliko se organizacija zavzema za zaupanje, odkritost in spoštovanje je vprašanje vrednot. Trenutna kriza v delovnem okolju je predvsem odraz temeljnih nasprotij med vrednotami. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani delavci. Res je, da organizacije pogosto povečujejo sposobnost zaposlenih za izjemno produktivnost, medtem ko z upravljanjem škodijo kakovosti dela.

Iz vsega navedenega v tem poglavju lahko povzamemo, da delovno okolje ni nikoli povsem podporno, kot tudi ni nikoli povsem stresno. Sestoji se iz kompleksne kombinacije podpornih in stresnih dejavnikov. Verjetnost, da bo prišlo do izgorelosti zavisi od ključnih faktorjev v ravnotežju med podpornimi in stresnimi elementi v delovnem okolju. Ljudje ne bodo izgoreli takrat, ko je delovno okolje stresno, delo pa daje občutek uspešnosti in pomembnosti. Po drugi strani pa različni avtorji ugotavljajo, da primarni vzrok izgorelosti pri nekaterih ljudeh ne izhaja iz čustvenih stresov, saj so stiki s klienti pomemben vidik njihovega dela in so se za ta poklic tudi odločili. V takih primerih je vzrok za izgorelost lahko le delovno okolje.

#### 4.4.3. Družbeni dejavniki

Ker proučevanje osebnih in delovnih pogojev pri razumevanju in zdravljenju pojava izgorelosti ni bilo dovolj, se je pojav skušalo razložiti tudi kot družben pojav. Odkrivajo se prevelika pričakovanja družbe do različnih služb. Še posebej so izpostavljene t.i. službe pomoči. Ob tem pa so tudi strokovnjaki del družbe, ki jo označuje vse slabša povezanost z drugimi v skupnosti in izginjanje naravnih, socialnih resursov pomoči in drugih zdravorazumskih rešitev, ki se jih na splošno podcenjuje ( npr. zdrav način življenja).

Ugotovljeno je, da so ljudje najbolj predani in vztrajni pri delu, če pripadajo skupnosti enako mislečih (strokovne, verske, politične), kjer so jasno izpostavljeni cilji dejavnosti in okviru delovanja. Na področju služb pomoči bi to lahko imenovali tudi kot vodilno teoretično šolo, teorijo oziroma ideologijo ali doktrino dela.

## 4.5. Znaki izgorelosti

V človekovi naravi je, da znake poklicne izgorelosti težje prepozna pri sebi kot pri drugih. V ozadju namreč deluje težnja po ohranitvi samospoštovanja, zaradi katere prepisuje svoj notranji umik razmeram v svoji delovni in družbeni okolici, ne pa posebnemu, notranjemu duševnemu stanju.

Vsak posameznik reagira na obremenitve v poklicu z njemu lastnim načinom, v skladu s telesno konstitucijo, osebnostno strukturo in v interakciji s specifičnostmi poklicne obremenitve, ter delovnega okolja. Simptomi so pri različnih ljudeh lahko različni. Kažejo se na najrazličnejših področjih njegovega vsakdanjega življenja, zato so težko razpoznavni. Težave so lahko šibkejše ali močnejše, le občasne, kratkotrajne ali dolgotrajne.

Pojavljajo se lahko slabi dnevi, ki se izmenjujejo z normalnimi. Na splošno pa velja: kolikor več stresnih situacij in obremenitev doživljamo, toliko več težav in s tem več sprememb v vedenju se bo pojavljalo.

Cristina Maslach (1979) pojem burn-out utemelji z :

- **emocionalno izčrpanostjo** – izčrpanost zaradi kontakta z ljudmi; ko se emocionalne rezerve izčrpajo, posameznik ni več sposoben dajati drugim,
- **depersonalizacijo** – brezčuten in ravnodušen odnos do prejemnikov; ta negativen odnos lahko preraste v grobo, neobčutljivo in celo neprilagojeno vedenje ali umik,
- **zmanjšanimi osebnimi dosežki** – upad občutka kompetence, izguba samospoštovanja in celo depresija.

Maslachova definira tudi multidimenzionalno koncepcijo izgorevanja, ki vsebuje tri komponente:

- somatska – večja nagnjenost k boleznim, psihosomatske motnje, utrujenost, povečana težnja po uživanju alkohola in medikamentov;
- emocionalna - brezvoljnost, brezizhodnost, pobitost, izguba mehanizma kontrole in obvladovanja;

- psihična – nezadovoljstvo z delom, izguba samospoštovanja, razvoj dehumaniziranega odnosa do ljudi, ki bi jim bilo treba pomagati.

Viljem Ščuka (1999) je opozoril, da se simptomi izgorevanja kažejo na štirih področjih: *v vedenju, v čustvih, v mišljenju in na telesnem področju.*

#### 4.5.1. Vedenjski simptomi:

- izogibanje delovnim obveznostim, površnost,
- pogosti prepiri s sodelavci, naraščajoča sovražnost,
- odpor do sodelavcev, službe, nadrejenih,
- težnja po spremembi delovnega mesta (beg iz poklica),
- prepirljivost in težave doma,
- zlorabe pomirjeval, uspaval in alkohola,
- opuščanje športnih, rekreacijskih ali kulturnih aktivnosti,
- upad delovne vneme, zmanjšana delovna učinkovitost,
- naraščanje odsotnosti z dela, tudi neupravičene.

#### 4.5.2. Čustveni simptomi:

- občutek tesnobe ob novih obremenitvah na delovnem mestu,
- depresivnost s pomanjkanjem energije in volje za delo,
- otopelost za čustvene izzive varovancev, strank,
- nesposobnost izražanja čustvenih vsebin,
- izguba smisla za humor, sprostitvev, razvedrilo,
- izguba zanimanja za ljudi in dogajanje okoli sebe,
- pomanjkanje volje in energije do dela,
- razdražljivost, pobitost, pesimizem povezan z žalostjo,
- nesramen, piker in žaljiv odnos do sodelavcev in strank.

#### 4.5.3. Simptomi na področju mišljenja :

- pozabljivost, raztresenost ali slabša sposobnost koncentracije,
- izguba motivacije za ustvarjalno delo,
- občutek neuspešnosti pri delu,
- iskanje »krivcev« za lastno neuspešnost,
- izogibanje novostim na delovnem mestu,
- destruktiven odnos do zahtev nadrejenih,
- zmanjšana sposobnost za kritično presojo dogajanja v okolju,
- pomanjkljiva samokritičnost, slabše uvidevanje,
- zmanjšana miselna prožnost,
- odpori do skupinskega dela in skupinske pripadnosti,
- izogibanje pogovorom, sestankom, dogovarjanju,
- zmanjšano samospoštovanje.

#### 4.5.4. Telesni simptomi:

- slabo počutje, glavoboli, nespečnost, bolečine v križu,
- kronična utrujenost in izčrpanost ob manjšem naporu,
- večja obolevnost, pogosti prehladi,
- težave ali motnje na področju spolnosti,
- težave srca in ožilja, povišan krvni tlak in holesterol,
- težave z želodcem, prebavne motnje,
- upad ali prekomerno povečanje telesne teže.

Jorg Fengler (1991) navaja še nekaj dodatnih simptomov: odpor do vsakodnevnega odhajanja v službo, občutek neuspeha, jeza in prepirljivost, vsakodnevna preutrujenost, pogosto gledanje na uro, prelaganje stikov s klienti, nesposobnost prisluhniti klientom, izogibanje strokovnim pogovorom s kolegi, jemljanje zdravil s psihoaktivnimi učinki, pogosti glavoboli in prebavne motnje, rigidnost v mišljenju in upiranje spremembam, nezaupanje, škodljiva raba drog, težave v lastni družini.

Sama prisotnost navedenih in podobnih simptomov, ki so pri posamezniku posledica njegovega porušenega duševnega ravnovesja še ne pomeni, da se le - ta sooča s »poklicno izgorelostjo«, pomembna je njihova pogostost in izraženost.

Pri tem pa velja opozoriti tudi na mnenje strokovnjakov, ki poudarjajo, da obstaja nevarnost, da se pojem izgorelosti uporabi preširoko. Zelo hitro lahko delavec npr. zaradi lastne neiniciativnosti, opuščanja pridobivanja novih znanj znotraj poklica, ki ga opravlja, njegove neuspešnosti na drugih področjih (izven poklica) ...; uporabi pojem izgorelosti in vse, kar je z njim povezano, kot opravičilo za lastno individualno početje, apatičnost, nerazrešene lastne težave, neuskkljenost lastnih predstav in pričakovanj z zahtevami dela, ki ga opravlja...

Zato so smiselni posegi za preprečevanje ali odpravljanje poklicne izgorelosti, mogoči le ob dobrem poznavanju vzrokov, ki so pripeljali do nje.

## 4.6. Stili vedenja

Vsak posameznik je neponovljiv tudi v izražanju notranjega izgorevanja. Tako oblikujemo različne **stile vedenja**, kot odgovor na nezmožnost reševanja poklicnih nalog in možnost za njihovo uspešno izpolnjevanje.

### 4.6.1. Opustitveni stil

Brejc (1994) navaja, da opustitveni stil prepoznamo pri osebah, ki se umikajo ali pa so se že umaknile s svojega strokovnega delovnega področja. Zanje je značilno razmišljanje, da jim obstoječe delo nič več ne ustreza. Gre za psihološko opustitev prizadevanj za dosego poklicnih ciljev, kar se izraža v komformizmu, racionalizaciji in zanikanju. Osebe lahko zamenjajo posel v okviru istega poklicnega področja, če pa to ne zadošča pride do prenehanja dela na tem področju. Rezultat takega vedenja je, da so na izgubi vsi: strokovni delavec, sodelavci, služba in stranke.

### 4.6.2. Izčrpan delovni stil

Kažejo tisti zaposleni, ki so bistveno znižali svoje poklicne in delovne cilje. Izogibajo se problemom in jih preusmerjajo k sodelavcem. Ta vedenjski stil vključuje dve izpeljanki. Po prvi izpeljanki se delavec povsem podredi načelom, postopkom in politiki ustanove, kjer je zaposlen. Postal je »človek hiše«. Le, če se na teh področjih kaj spremeni je pripravljen

spremeniti svoje ravnanje. Pri drugi pa postane človek »predpisov«, saj vlaga večino svojih delovnih naporov v vzdrževanje videza formalnosti in spoštovanja načel in postopkov, pri tem pa izgublja osebni kontakt z delom in zlasti z ljudmi, ki bi jim lahko pomagal.

#### 4.6.3. Nevralistični (somatiziran) stil

Tretjo obliko poklicne izgorelosti poimenujemo z nevralističnim (somatiziranim) stilom. Občutek poklicne izčrpanosti začnejo spremljati telesne težave: glavoboli, motnje spanja, težave s srcem, zvišan krvni pritisk..., ki lahko dobijo v izraziti obliki diagnostično nalepko »managerske bolezni«. Če take osebe ostanejo na svojih delovnih mestih predstavljajo popolnoma neproduktivne člane organizacije, ki črpajo vredne vire sredstev, v povračilo pa ne prispevajo svojega deleža.

Vse tri oblike poklicne izgorelosti predstavljajo strategije umika ali bega posameznika v spopadu med poklicnimi nalogami in možnostmi za njihovo uspešno izpolnjevanje. Ta strategija ponavadi sledi nekritičnemu in neustreznemu odporu na stresni položaj, s katerimi se delavec pod okoliščinami, ki presegajo njegove sposobnosti, brani tako, da nekritično projicira lastne probleme v delovno okolje. To lahko privede do popolnega razvrednotenja njegovega dela, dela sodelavcev in celotne ustanove. V skrajnem primeru lahko pride do medosebnih spopadov, ki se kljub morebitnim začasnim zmagam končajo z osebnim porazom.

### 4.7. Posledice izgorevanja

Maslach in Leiter (2002) pravita, da je cena izgorevanja na delovnem mestu pomembna tako za ljudi, kot za organizacije. Kar se tiče delavca je težava v službi, ki zmanjšuje kakovost njegovega življenja in možnost uspešne kariere. Kar se tiče organizacije, je težava v delovni sili, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in ni produktivna, kot je nekoč bila.

Škoda ne gre le na račun izgorelega delavca, saj posledice čutijo vsi, ki so kakorkoli povezani z njim, na delovnem mestu in doma.

V povezavi z navedeno simptomatiko izgorevanja lahko rečemo, da se posledice izgorevanja odražajo na treh nivojih:

- *na psihosomatskem stanju osebe*

V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči večjo fizično oboletost, občutke osebne neadekvatnosti in neuspeha. Telesne težave se izražajo kot glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronična utrujenost. Psihične motnje pa se kažejo kot občutek tesnobe, potrto, šibak spanec. Nekateri ljudje pri tem, ko se trudijo premagati stres sežejo po alkoholu in medikamentih.

- *na odnosu z družino in / ali prijatelji*

Če prinašajo težave izgorevanja tudi domov, začneta njihova izčrpanost in negativni čustveni naboj razjedati odnose v družini in vezi s prijatelji.

Lahko se izraža kot večja emocionalna obremenitev ali umik od družinskih članov.

- *na stališču do dela in na vedenju na delovnem mestu*

Če delovno mesto ne priznava človeške plati opravljanja dela, tveganje zaradi izgorevanja raste in s seboj prinaša visoko ceno.

Bruke (1995) navaja, da je izgorelost nasprotna lastni učinkovitosti in je posledica pomanjkanja občutka učinkovitosti na delovnem mestu. Občutki delovne učinkovitosti so pogojeni s kompetentnostjo, samoocenjevanjem in objektivnimi rezultati dela. Njihovi pokazatelji so odvisni od načina delovanja posamezne ustanove. Ta lahko deluje v pozitivnem ali negativnem smislu. Tako delovni pogoji, ki omejujejo avtonomijo in avtoriteto, onemogočajo povratno informacijo o opravljenih nalogah. Pri tem se zmanjšuje posameznikova potreba po zahtevanem znanju in usposobljenosti, posledično pa tudi raven lastne učinkovitosti. S tako razlago lahko psihološko izgorelost poimenujemo tudi kot krizo lastne učinkovitosti, ki se s časom in pridobljenimi izkušnjami spreminja.

Višji nivo izgorevanja je povezan z nižjim zadovoljstvom na delovnem mestu.

Končna posledica negativnega nazadovanja zaradi izgorevanja je, da so pod vplivom vedno hujšega stresa ljudje deležni vedno manjše podpore v svojem osebnem življenju in zaradi tega vedno težje premagujejo težave v službi. Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu se pogosto psihološko in fizično umaknejo od dela. To pomeni umik od klienta, izmikanje kontakta z ljudmi na sploh, izostajanje iz dela, daljšanje odmorov, večje zanimanje za spremembo delovnega mesta. Pojavlja se tudi več napak pri delu in agresivno vedenje do klientov.

Delu posvečajo vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno in so pogosteje odsotni. Ne samo, da naredijo manj, delo tudi slabše opravijo. Kakovostno



opravljanje dela zahteva čas in trud, predanost in ustvarjalnost. Posameznik, ki na delovnem mestu izgoreva pa tega sam od sebe ni pripravljen dati. Nekateri sčasoma dosežejo točko, ko ne zdržijo več in dajo odpoved. Celotno, kadar je to nujno potrebno, je takšna odločitev zelo boleča, zlasti, če človek zapušča kariero, na katero je bil nekdanje zelo ponosen, saj mu je pomenila ugled in osebno identiteto.

#### 4.8. Načini spoprijemanja z izgorevanjem

Maslachova (1982) nam nudi zanimiv pogled na burnout, ko izjavi: »Če bi vse znanje in nasvete o tem, kako premagati burnout združili v eno besedo, bi ta beseda bila **ravnovesje**, ravnovesje med dajanjem in dobivanjem, ravnovesje med stresom in umirjenostjo, ravnovesje med službo in domom - vse to predstavlja nasprotje preobremenjenosti in drugim stanjem neuravnoteženosti, ki jih prinaša burnout«.

Z namenom zmanjševanja stresa na delovnem mestu in odpravljanja posledic izgorevanja je razvitih veliko število programov. Razlikujemo preventivne in kurativne, glede na raven ukrepanja pa so lahko primarni (zmanjševanje stresa), sekundarni (obvladovanje stresa) in terciarni ( strokovna pomoč zaposlenim). Programi so lahko individualni, ki so usmerjeni na odnos posameznik – delovna organizacija ali pa na celotno delovno organizacijo ( glej Čebašek –Travnik, 2002:185).

Še vedno pa je najboljši pristop za omiljenje izgorelosti razvijanje močnega **socialnega podpornega sistema**. Sem sodijo družina, prijatelji, sodelavci, ki zmanjšujejo učinke delovnih stresov, pa tudi različne suportivne skupine in skupine za samopomoč. Te skupine so lahko namenjene strokovnemu bogatenju ali pa omogočajo praznjenje in razbremenjevanje negativnih čustev ( Kos Mikuš, 1990).

Ob prisotnosti znakov poklicne izgorelosti se nam zastavlja vprašanje: » *Kako pomagati sodelavcu, ki je ogrožen ali pa je že poklicno izgorel ?*«

Ob tem je strategija usmerjena v izboljšanje medosebnega odnosa. Gre za to, da ponudimo razumevanje za težave, podporo vsem prizadevanjem, da bi jih premagal. Pomembno je izkazovanje naklonjenosti do delavca osebno, ne pa da ga konfrontiramo z dejstvi o njegovem psihičnem položaju in uspehu. Socialni suportivni sistem tvori medsebojne vezi, ki zagotavljajo ljudem emocionalno oporo, pomoč in vero v sočloveka v času potrebe.

Ljudje se razlikujemo pri uporabi suportivnega sistema in tudi glede dajanja supporta drugemu.

#### 4.8.1. Supervizija

Supervizija je metoda, ki strokovnjaka vzpodbuja k učenju in spoznavanju samega sebe, mu je v oporo pri delu in ga usmerja. Naloga supervizije ni samo poglobljanje strokovnega znanja, pač pa tudi razumevanje klienta, lastnega doživljanja in reakcij.

Supervizija je proces poklicne refleksije z ljudmi na psihološkem, psihoterapevtskem, pedagoškem, socialnem, socialno-pedagoškem področju.

Ta proces refleksije omogoča evalvacijo različnih vidikov dela, hkrati s tem pa pomeni tudi pridobivanje večje poklicne kompetence in poglobljen vpogled v dogajanje, v katerega so strokovnjaki vpleteni pri opravljanju poklica (Kobolt, 1996: 66).

Supervizija je strokovnjaku v neposredno pomoč, posredno pa je seveda v pomoč tudi uporabnikom, saj jim zagotavlja kvalitetne profesionalne storitve (V. Milošević Arnold, 1999:3).

Ob tem pa usposablja profesionalce, izboljšuje prakso in je usmerjena v učenje za samostojno delo in v povezovanje strokovnjakov pri opravljanju tistih profesionalnih storitev, pri katerih ima odnos med profesionalcem in uporabnikom pomembno vlogo (Siegers, Haan, 1990, po V. Milošević Arnold, 1997: 8).

Payne (1978, po J. Lishman, 1994: 39) razume supervizijo kot nekaj zelo pomembnega za osebni razvoj strokovnjaka, za učinkovito delo z uporabniki. Je posvet in hkrati odnos med strokovnjaki profesionalci. Pri tem ne gre za odnos podrejen-nadrejen.

#### 4.8.1.1. Funkcije supervizije

Supervizija je strokovnjaku hkrati (V. Milošević Arnold 1994: 475):

- *Spodbuda za učenje* o ravnanju v profesionalnem odnosu in pri spoznavanju samega sebe, saj brez tega ni kvalitetnega strokovnega dela;
- *Opora (suport)* pri prenašanju obremenitev ob odgovornem strokovnem delu, pri postavljanju meja, sodelovanju pri sprejemanju strokovnih odločitev, preprečevanju otopelosti in pregovarjanja;
- *Usmerjanje*, včasih tudi nadzor pri profesionalnem ravnanju, pri čemer strokovnjaki usmerjajo drugi strokovnjaki z več znanja in izkušenj ter pedagoških sposobnosti in so praviloma iz iste stroke.

#### 4.8.1.2. Cilji , vsebina in proces supervizije

Sodobne definicije supervizije poudarjajo njene cilje, kot so:

- vodenje
- usmerjanje
- opora in pomoč pri razvijanju profesionalnih prijemov
- izobraževanje oziroma učenje s pomočjo izkušnje
- nadzor

Od na začetku zastavljenega cilja je odvisna kasnejša vsebina supervizije. Ta je usmerjena na:

- osebo (supervizanta)
- delo (konkretno nalogo)
- metodo dela

Vse, kar je obravnavano v supervizijskem procesu, naj bo to problem, situacija ali gradivo, je potrebno analizirati na treh ravneh:

- kognitivni (spoznavam)
- emocionalni (doživljam)
- vedenjski (ukrepam, delujem)

### 4.8.1.3 . Vrste supervizije

#### **Individualna supervizija**

Pri individualni superviziji gre za razmerje med supervizorjem in posameznim strokovnjakom-supervizorjem. Prednost individualne supervizije je v tem, da omogoča poglobljeno obravnavo supervizantovih vprašanj, zato je zelo primerna za strokovnjaka, ki se šele uvaja v svoje delo.

#### **Skupinska supervizija**

Ta vrsta supervizije se v praksi tudi dejansko najpogosteje izvaja. Skupine so manjše, saj le tako lahko vsak supervizant v procesu dobi dovolj pozornosti, ki jo potrebuje za svoje učenje. Prednost te oblike je tudi v tem, da se udeleženci lahko učijo drug od drugega, prepoznavao vzorce svojega vedenja v vedenju kolegov, se identificirajo z njihovimi problemi in dilemami in skupaj iščejo rešitve ob pomoči supervizorja.

#### **Timska supervizija**

Od skupinske supervizije se timska razlikuje po tem, da v njej sodelujejo ljudje, ki tesno sodelujejo že pri delu in imajo že vzpostavljene določene medsebojne odnose. Upoštevati je potrebno, da supervizijo potrebuje vsak posamezen član in skupina kot celota. Iščejo odgovore na vprašanja o značilnostih medsebojnih odnosov in o problemih, ki jih morda ovirajo pri delu (Kobolt, 1994: 490, po Milošević Arnold, 1999: 14).

#### **Diadna supervizija**

Pri diadni superviziji gre za supervizijo, ki jo drug drugemu dajeta strokovnjaka, ki opravljata podobno delo. Na rednih srečanjih si izmenjujeta vlogi supervizorja in supervizanta. Vsakič pripravita gradivo in si dajeta povratne informacije. Ni potrebno, da sta si strokovnjaka glede na znanje in izkušnje izenačena, tako kot pri interviziji (Fleisher, 1989, po V. Milošević Arnold, 1999).

### 4.8.2. Intervizija

Prof.Vida Milošević govori tudi o interviziji, kot o metodi učenja, pri kateri mala skupina kolegov, s podobno stopnjo profesionalne usposobljenosti in delovnih izkušenj, daje drug drugemu supervizijo tako, da obravnavajo vprašanja iz svojega delovnega okolja.

H. Hanekamp (1996: 503) meni, da je intervizija metoda učenja, pri kateri majhna skupina kolegov s podobno stopnjo profesionalne usposobljenosti in delovnih izkušenj opravlja

supervizijo drug z drugim na osnovi vprašanj, ki se porajajo v njihovem delovnem okolju. Gre za vrsto metode, v kateri nihče od sodelujočih ne prevzame vloge supervizorja.

Prednost intervizije je tudi v tem, da poteka v majhni skupini profesionalcev, kjer se razvije vzdušje zaupnosti in odprtosti, postavljajo se vprašanja in načenjajo teme, ki so povezane z delom.

Za resnično učinkovito intervizijo bi srečanja morala potekati redno in sicer na štirinajst dni ali na šest tednov, z vnaprej točno določenimi datumi, s prisotnostjo vseh članov in trajanjem od ene ure do največ treh ur.

#### 4.8.3. Balintove skupine

Oblika suportivne skupine so tudi Balintove skupine. Zanje je značilno, da poudarjajo izkušnje sodelujočih. Vsebina, ki jo obravnavajo je strokovna plat in medsebojni odnosi. Udeleženci poročajo o primerih iz vsakdanje prakse, po možnosti zelo svežih, ker je takrat prizadetost največja. Te skupine lahko sestavljajo strokovni delavci iz vrst zdravnikov, medicinskih sester, fizioterapevtov, psihologov, socialnih delavcev, v zadnjih letih pa tudi iz vrst negovalnega osebja.

#### 4.8.4. Skupine za samopomoč

Dr. Jože Ramovš ( 1995) pravi, da so skupine za samopomoč osebna, medčloveška povezava dveh do tridesetih ljudi, ki temelji na samoiniciativi v skupni potrebi, težavi ali stiski. To je sodobna oblika nekrajevnega sosodstva in nekrvnega »sorodstva«, deloma pa je tudi nadomestek v času krize. Organizacijska oblika skupin za samopomoč je zelo pestra, nestabilna in neformalna, dejavnosti pa so usmerjene večinoma navznoter. Sodelovanje strokovnjakov je neformalno ali pa ga sploh ni.

Značilnosti samopomočnih skupin povzamemo v naslednjih točkah:

- so majhne skupine,
- usmerjene so na problem,
- usmerjene so k akciji,
- člani so enakopravni, razlike v statusu ne veljajo,
- imajo skupen cilj,

- delovanje je skupinsko,
- vodilno pravilo je pomagati drug drugemu,
- vodja je enak članom, le da skrbi za koordinacijo,
- vsak član je osebno odgovoren za svoje delo.

Poglavje zaključujemo s ponovno navedbo značilnosti sindroma izgorevanja, ki naj veljajo kot opozorilo:

*Sindrom izgorevanja se razvije počasi in v daljšem časovnem razdobju. Razvija se po posameznih stopnjah, ki si sledijo druga drugi, če jih pravočasno ne ozavestimo in če problemov ne rešujemo konstruktivno. Običajno se zaradi stopnjevanje odtujenosti od svojih čustev ne zavedamo sprememb in zato ne ukrepamo pravočasno. Fengler (1996 v Čebašek – Travnik 2002:183) je nastanek izgorelosti ponazoril v desetih korakih: prijaznost in idealizem; prevelika pričakovanja; zmanjšanje prijaznosti; občutki krivde zaradi zmanjšane prijaznosti, povečani napor, da bi bili videti sposobni in prijazni; občutek neuspešnosti; občutek brezupa; izčrpanost, odpor do strank, apatija, upiranje, jezavost; izgorelost: samoobtoževanje, beg, cinizem, sarkazem, psihosomatske reakcije, veliki denarni izdatki, nesreče, delo po ukazu, samomor, strastna intimna razmerja brez ljubezni, ločitev, nepričakovane in nepremišljene prekinitve delovnega razmerja, socialni padec in podobno.*

## 5. ORGANIZACIJA

### 5.1. Organizacija kot kulturni sistem

Beseda organizacija je grškega izvora, pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini pa beseda organizacija pomeni spojitev posameznih delov »organov« v celoto, zgradbo, organiziranje. Organizacija je glede na druge znanstvene discipline razmeroma mlada veda. Kljub njenemu pospešenemu razvoju in že obsežni organizacijski literaturi pa pojem organizacije ni enosmiselno opredeljen. Kljub temu ima večina piscev pri obravnavanju organizacij enako izhodišče, in sicer: »Organizacija je zavestna dejavnost, ki se izvaja in se vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota iz množičnosti« (Brejc, 1995:12).

Na različno pojmovanje organizacije je vplival tudi sam razvoj organizacijskih znanosti. Pripadniki posameznih razvojnih stopenj znanstvene organizacije so organizacijo opredeljevali različno, odvisno od tega, k katerim vidikom so bila usmerjena njihova pričakovanja.

Za klasično organizacijsko znanost sta značilni predvsem dve opredelitvi, to je *organska* in *mehanistična organizacija*.

Pripadniki **organske** (biologistične) teorije organizacije so primerjali organizacijo z živim organizmom. Š. Babič pravi, da se s tem, kar se v biologiji označuje kot živa naravna celota, s smotno povezanimi deli, t.j. organi, od katerih vsak opravlja posebno funkcijo in to tako, da so tudi njihovi deli in njihove funkcije med seboj povezani in usklajeni, zagotavlja smotno opravljanje skupne naloge (Ivanko, 1992:18). Pristaši organske teorije organizacije predpostavljajo, da ima organizacija – kot posebna celota - vrsto podobnosti z živim organizmom. Kot organizem ima tudi organizacija svoj smoter, ki se podobno - kot naloga organizma - členi na funkcije, katere opravljajo njeni deli (organi). Vsak del organizacije opravlja določene funkcije, tako kot v živem organizmu, katerih delovanje je usklajeno in usmerjeno k izvrševanju skupne naloge.

Pripadniki **mehanističnega** pojmovanja organizacije so obravnavali organizacijo kot nekaj, kar je podobno mehanizmu, kar ima splošne značilnosti popolnega stroja. Zanje pomeni organizacija podobno kot stroj, depersonaliziran aparat, ki omogoča sistem dela, zasnovan na racionalnih osnovah. Takšen aparat mora delovati brez trenja, brez napak, povzročenih zaradi človeških lastnosti; ta aparat bi moral biti praviloma nad ljudmi, meni M. Babič (Ivanko, 1982:19). Organsko in mehanistično pojmovanje organizacije, ki je značilno za klasično teorijo organizacije ima najizrazitejšo pomanjkljivost v tem, ker so pripadniki teh teorij težili k popolnosti pri obravnavanju in izgrajevanju organizacije na načelih avtomata.

Pripadniki **teorije o medčloveških odnosih** so opredeljevali organizacijo kot socialni kooperativni sistem odnosov med ljudmi v podjetju. Takšno pojmovanje je bilo razširjeno zlasti v ZDA, po letu 1930. Pojmovanje organizacije kot sistema odnosov med ljudmi je bilo močno razširjeno vse do leta 1950, ko se je teorija o medčloveških odnosih postopoma preoblikovala v **teorijo o človeških virih**. Ta obravnava organizacijo kot sociotehnični sistem. Značilna je tudi za novejša pojmovanja organizacije.

V novejšem času se je razvila **systemska teorija** o organizaciji, ki opredeljuje organizacijo kot sistem snovnih in človeških sestavin in njihovih medsebojnih povezav.

Navadno velja za začetno točko v sociologiji, ki temelji na mehanističnem pojmovanju organizacije, delo Maxa Webra. Weber je menil, da je posebna oblika organizacije » **birokracija**«. Ta idealni tip organizacije naj bi bil prevladujoč v prihodnosti, kot temeljna značilnost moderne industrijske družbe. »Birokracijo pojmuje kot organizacijo, v kateri obstaja hierarhija plačanih uslužbencev s polnim delovnim časom, ki tvorijo verigo ukazovanja. Birokracija zadeva tako administracijo kakor tudi nadzor, upravljanje in usklajevanje zapletenega niza nalog. Birokratske organizacije vse bolj prevladujejo v institucionalnem okolju« (Haralambos, Holborn, 1999:279). Veliko sociologov meni, da je Weber izenačeval racionalnost z učinkovitostjo. To pomeni, da bolj kot se dejanska organizacija približuje idealnemu tipu, bolj je učinkovita.

V osemdesetih letih se je teorija managementa odvrnila od projektov obogatitve dela in se usmerila k iskanju poti za izboljšanje organizacijske učinkovitosti.



Mintzberg je dokazoval, da morajo biti organizacije manj birokratske in da morajo iskati navdih v japonskih kooperacijah.

Terence Deal in Allen Kennedy trdita, da ima vsaka organizacija lastno korporativno kulturo: lasten niz vrednot in načinov obnašanja. »Kultura ima močan vpliv v vsej organizaciji; učinkuje praktično na vse – od tega kdo napreduje in katere odločitve so sprejete, do tega, kako se zaposleni oblačijo in s katerimi športi se ukvarjajo. Ker ima kultura takšen vpliv so organizacije verjetno bolj uspešne, če imajo močno in primerno kulturo« (Haralambos, Holborn, 1999:306).

Dana Mesner Andolšek (1995) organizacijo pojmuje kot součinkovanje sociostrukturalnega in kulturnega sistema in povzema konceptualni okvir, ki sta ga izdelala Allaire in Firsirotu, po katerem ima organizacija tri med seboj povezane komponente:

- Sociostrukturalni sistem, ki je sestavljen iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter vseh ostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja ( formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistemov nagrajevanja in motivacij, procesov kadrovanja, izobraževanja...).
- Kulturni sistem, ki obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji in različnih drugih artefaktih ( ritualih, navadah, posebnemu besednjaku, metaforah, tradicionalnemu izročilu...).
- Člani – akterji ; zaposleni niso razumljeni samo kot pasivni prejemnik posredovane realnosti, temveč sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj (Mesner Andolšek, 1995:20).

Kulturni in sociokulturni sistem organizacije nista nujno usklajena, saj zlasti v času sprememb v relevantnem okolju, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom, lahko prihaja med njima do znatne disonance, meni Andolškova .

## 5.2. Struktura organizacije

Vsaka organizacija pokriva neko družbeno potrebo in zagotavlja odgovorno reševanje družbenih ciljev. Organizacije so odvisne od ljudi, ki v njih delajo in od napora, ki ga bodo zaposleni vložili v delo.

Organizacija je ciljno usmerjen, omejen in socialno oblikovan sistem človekovih aktivnosti (Aldrich, 1979).

Florjančič (1992) jo definira kot celoto elementov, ljudi, sredstev in oblik organizacijskega povezovanja, usmerjeno k uresničitvi skupnega cilja.

Definiramo jo lahko kot skupnost idej in predstav, ki jih imajo ljudje o medsebojnih razmerjih. Organizacijo sestavlja niz operacij, nalog, ciljev, ki jih realizirajo določene funkcije oziroma dejavnosti, ki te funkcije opravljajo.

Organizacija je ciljno usmerjen sistem, v katerem se posamezniki vedejo kot, da imajo skupen cilj. Dejansko je stanje lahko popolnoma nasprotno tej trditvi. Posamezniki v organizaciji imajo lahko zelo različne ali celo nasprotne cilje, ciljem svoje organizacije. Razlika med vloženo energijo in izidom te energije določa obstoj organizacije in njeno prilagojenost okolju.

Mnoge aktivnosti v organizaciji so predpisane in oblikovane tako, da ustrezajo sposobnostim njenih članov. Pravila delovanja organizacij so v današnjem svetu nekaj povsem običajnega, ljudem dajajo občutek, da z njimi obvladujejo negotovost, ki jo sproža kompleksno okolje. Organizacije potrebujejo vire iz svojega okolja, zato se soočajo s potencialno navzkrižnimi situacijami in lahko padejo pod vpliv drugih organizacij (Ovsenik, Ambrož, 2000).

Ciljna usmeritev v organizaciji in ohranjanje meja med organizacijo in okoljem, sta dejavnika nadzora in koordinacije aktivnosti ter orodje vodstva organizacije za porazdelitev virov in združevanje delovnih procesov. Notranje oblike, ki nastajajo v organizaciji vplivajo na način vedenja članov organizacije in na njihovo zadovoljstvo z delom.

Organizacije ne morejo preživeti brez *strukturnega* (zagotavljanje materialnih virov, informacij, tehnologije) in *socialnega spoja* (interakcije članov organizacije s člani drugih organizacij v okolju) s svojim okoljem. Tudi zanje velja: organizacije vplivajo na svoje

okolje, ki v povratni zanki vpliva nanje. Ta struktura in socialna povezava je vedno bolj značilnost vseh sodobnih organizacij, ki delujejo v globalnem okolju (Ovsenik, Ambrož, 2000).

Organizacija nima sposobnosti razvoja v obliko, s katero bi bilo mogoče najuspešnejše uresničiti organizacijske cilje. Oblika, v katero se razvija je odvisna od organizacijske kulture, kulture okolja, poslovne politike organizacije, ciljev posameznikov in skupin ter osebnih interesov (Haralambos in Holborn, 1995).

Z vidika strukturalistov je torej organizacija struktura, ki ima kulturo in klimo.

*Za zaključek: Organizacije so odvisne od ljudi, ki v njih delajo. Prav tako pa so tudi ljudje odvisni od organizacije. V zvezi s tem teče neprekinjen proces: poskusi posameznikov, da personalizirajo organizacijo in poskusi organizacije, da socializira posameznika.*

*Zavzemati se potrebno za model zdrave organizacije, ki vključuje večjo pozornost do človeških vrednot na delovnem mestu in ne le do ekonomskih. S tem se bomo izognili tudi pritiskom, ki vodijo v poklicno izgorevanje.*

## 6. ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 6.1. Razlika med konceptoma organizacijske klime in kulture

Denison pravi, da kultura in klima nista tako zelo različni, saj predstavljata različne interpretacije istega fenomena (Ashkanasy, 2000). Konrad (Konrad v Lipičnik, 1998), ki je preučeval pojme za označevanje kulture je ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost; medtem, ko je pojem klime bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Stična točka pojmov kultura in klima je po Konradu v tem; da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metoda (analiza jezikov, obredov, mitov). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki).

Schein definira klimo kot produkt kulture, ki je viden v fizičnem izgledu prostora, emocionalnem vzdušju zaposlenih in njihovih vrednotah (Schein, 2000).

Želja večine današnjih organizacij je ustvariti klimo, ki temelji na odprti komunikaciji in timskem delu. Vendar se morajo organizacije zavedati, da klima izhaja iz kulture. To pomeni, da lahko klimo spreminjajo le do te mere, da je še konsistentna s temeljnimi kulturnimi predpostavkami.

#### 6.1.1. Merjenje organizacijske klime in kulture

V zadnjem obdobju popularno merjenje organizacijske klime se zelo pogosto zamenjuje z merjenjem organizacijske kulture. Ker je namen posameznega merjenja drugačen, si razliko pogledjmo v nadaljevanju.

##### **Organizacijska kultura:**

- predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja,
- je sistem vrednot navad, norm, prepričanj... njenih udeležencev nastalih v procesu razvoja podjetja,
- se kaže kot način razmišljanja in vedenja udeležencev podjetja,

- ima več nivojev: vidni, zapisani in nezavedni del,
- je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno.

*Vloga organizacijske kulture:*

- zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih,
- določa način dela in odzivanja organizacije na vplive okolja,
- zmanjšuje nejasnosti in potrebe po formalizaciji procesov,
- je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih.

*Zakaj meriti organizacijsko kulturo?*

S spreminjanjem zunanjega okolja postanejo posamezni elementi kulture neustrezni in ovirajo uspešnost organizacije.

Kultura je zelo pomemben element, ki vpliva na izbiranje načina spreminjanja podjetja in uspešnost uvedbe sprememb v organizaciji

Merjenje kulture je smiselno, ko želimo učinkoviteje izbrati in uvajati spremembe v organizaciji.

### **Organizacijska klima :**

Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri... kot tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost odločanja, vzorec komuniciranja, delo in delovni pogoji...

Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto.

*Vloga organizacijske klime:*

Organizacijska klima se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu.

*Zakaj meriti organizacijsko klimo?*

Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

*Razlika med merjenjem organizacijske kulture in organizacijske klime:*

Merjenje organizacijske kulture je namenjeno pravilnemu izbiranju in uvajanju sprememb v organizaciji, medtem, ko je merjenje organizacijske klime namenjeno povečanju delovnega zadovoljstva in (ali) delovne učinkovitosti.

## 6.2. Opredelitev pojma organizacijske klime

Zgodovina preučevanja organizacijske klime sega v štirideseta leta dvajsetega stoletja. Izhaja iz povezave teorije polja, ki jo je zasnoval Lewin in kvantitativnega pristopa k merjenju stališč znotraj organizacij (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000). Lewin je zagovarjal stališče, da je vedenje posameznika odvisno tako od njegovih osebnostnih lastnosti kot tudi od okolja, v katerem se nahaja. Poleg fizičnega okolja pa je bistvenega pomena tudi zaznava psihološkega okolja. Z vidika psihologije bi lahko rekli, da je osnovano na podlagi zaznanih izkušenj in vzorcev vedenja ljudi.

Organizacijska klima je eden izmed pomembnejših pojmov v organizacijskem dogajanju. Kljub temu pa je ravno na tem področju veliko nejasnosti, ki onemogočajo natančnejšo opredelitev pojma. Poleg veliko različnih definicij se pod pojmom organizacijska klima mešajo pogosto tudi pojmi, kot so: zadovoljstvo, organizacijska struktura in organizacijska kultura.

Benjamin Schneider (1990) definira klimo kot zaznavo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine (routines), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (rewards). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem podjetju.

Glimer (1969) navaja, da pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža.

Za Koysa in DeCotisa (1991) je organizacijska klima večdimenzionalen in trajno obstoječi zaznavni fenomen, ki je skupen večini članov organizacijske enote. Gre za opis in ne vrednotenje dogodkov.

Moran in Volkwein (1992) predpostavljata, da je klima relativno trajna lastnost podjetja, ki posamezno podjetje loči od drugih. Zanj je značilno, da:

- gre za kolektivno zaznavo članov o podjetju, glede na določene dimenzije,
- da se ustvarja preko interakcije članov,
- služi za osnovo pri interpretaciji rezultatov,
- reflektira prevladujoče norme in stališča organizacijske kulture in
- predstavlja izhodišče za vplivanje na vedenje.

Rus (1993) navaja, da v vsaki organizaciji lahko govorimo o nekem vzdušju, ki je po eni strani posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji, po drugi strani pa vpliva na celoto dogajanj v njej. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti ciljev oziroma na uresničevanje socialno-emocionalnih odnosov v skupini.

Ule (1994) meni, da je socialna klima odvisna od objektivnih značilnosti (učinkovitosti skupine, velikosti in strukture), odraža pa se v doživljanju in percepciji članov skupine. Doživljanje socialne klime vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni aspekt. To pa zato, ker vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote.

Lipičnik (1998) pa pravi, da termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in zaradi katerih se le – ta med seboj razlikujejo.

Vpliv klime na človekovo vedenje ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v podjetju, v katerem so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, čeprav sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Klima je skupno ime za vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavo posledico, v našem primeru slab ali dober rezultat. Ta posledica je za ljudi, ki so klimi prilagojeni, normalna in sprejemljiva. Zato je sposobnost prilagajanja obstoječi klimi lahko koristna ali pa tudi ne (Lipičnik, 1998).

Schneider in Reichers (1983) prepisujeta nastanek klime trem pomembnim faktorjem: skupna *izpostavljenost* članov podjetja istim strukturalnim karakteristikam, krog *selekcija – privlak – odboj*, ki se rezultira v homogeni skupni članov,

*socialna interakcija*, ki privede do nastajanja podobnih razlag fenomenov.

### 6.3. Dimenzije organizacijske klime

Zaradi subjektivne narave klime, pri kateri gre za zaznave ljudi, obstaja velika raznolikost možnih dimenzij. Enega od temeljnih poskusov opredelitve dimenzij klime predstavljata Litwin in Stringer, ki sta opredelila devet dimenzij, ki precej natančno opisujeta organizacijsko klimo.

Pri tem sta upoštevala tri interese managementa.:

- da dimenzije omogočajo natančen opis situacije,
- da so dimenzije povezane s specifično motivacijo in vedenjem, ki iz te izhaja,
- da se lahko z njimi meri spremembe.

Kljub nekaterim kritikam se je v praksi izkazalo, da originalne dimenzije Litwina in Stringerja pomembno razlikujejo med klimami v različnih podjetjih in tudi znotraj posameznih enot podjetja.

#### 6.3.1. Dimenzije klime po Litwinu in Stringerju

**Struktura in pritisk** – predpisi in pravila o postopkih delovanja v organizaciji, zaznavanje omejitev v situaciji, količina dosegljivih informacij in pritisk na vedenje zaposlenih. Izkazalo se je, da je večja strukturiranost nalog povezana z manj izraženo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo.

**Osebna odgovornost** – povezuje se z visoko potrebo po uspehu in moči, večjo lojalnostjo v skupini, večjo fleksibilnostjo skupine in višjimi standardi. Izkazuje se s stopnjo avtonomije, ki jo zaposleni imajo pri organiziranju in izvajanju svojega dela in z vključevanjem zaposlenih v odločanje.

**Toplina** – v skupini je poudarek na komunikaciji in občutku pripadnosti, prevladujejo prijateljske, neformalne skupine in timsko delo. Med zaposlenimi prevladajo dobri odnosi, medsebojno zaupanje in sprejemanje sodelavcev.

**Podpora** – zaposleni v organizaciji čutijo, da jih vodstvo podpira in spodbuja pri njihovem delu, prisotna je vzajemna podpora vodstva in zaposlenih k skupnemu doseganju ciljev v organizaciji.



**Nagrade in kazni** – usmerjenost podjetja k nagradam in manj k kaznim spodbuja motive doseganja ciljev in željo po moči ter motive po druženju. Nagrade, kazni in pohvale morajo biti pravično razporejene med posamezniki.

**Konflikt in toleranca konfliktnosti** – koliko se v organizaciji prisluhne različnim mnenjem pri reševanju problemov, koliko je direktnega reševanja konfliktov. Direktna konfrontacija konfliktov naj bi bila povezana z večjo motivacijo za uspeh in moč in manjšo motivacijo za druženje.

**Standardi storilnosti in pričakovanja** – visoki standardi uspešnosti se močno povezujejo s potrebo po uspehu. Bolj zapleten pa je odnos standardov do potrebe po moči in druženju.

**Organizacijska identiteta in skupinska lojalnost** - vključuje skupinske cilje, pripadnost in povezanost z organizacijo.

**Tveganje** – koliko so zaposleni pripravljeni sprejeti in se izpostavljati tveganju za napredek, ali so bolj usmerjeni na varne načine dela. Pri tem se izkaže kako velika je njihova žeja po uspehu.

Praksa in kasnejše raziskave dimenzij klime, ki sta jih oblikovala Litwin in Stringer so pokazale, da so nekatere dimenzije med seboj močno povezane. V kasnejših klasifikacijah se pojavlja le šest originalnih dimenzij Litwina in Stringerja. To so: *struktura, osebna odgovornost, nagrade, tveganje, toplina in podpora ter toleranca in konflikt*.

### 6.3.2. Dimenzije klime po Blažu Mesecu

Blaž Mesec (1992) navaja za glavne dimenzije, ki določajo socialno klimo naslednje kriterije:

**Vrednote vodstva** – vplivajo na dejanja in odločitve, na to ali je organizacija bolj formalna ali neformalna, avtorska ali participativna, neosebna ali prijazna. Vrednote vodstva ustvarijo klimo zaupanja in poštenosti.

**Stil vodenja** – vodje, ki ravnajo samovoljno in izvajajo pretirano kontrolo podrejenim povzročajo, da se v organizaciji ustvari drugačna klima kot pri vodilnih, ki izkazujejo zaupanje do podrejenih in vključujejo podrejene pri sprejemanju odločitev.

**Ekonomski pogoji** – ob dobrih ekonomskih pogojih si upajo vodilni in zaposleni več tvegati, so bolj širokopotezni in odprti, v slabih pogojih pa so odločitve bolj konzervativne.

**Organizacijska struktura** – postopki v organizaciji, ki so togi in strogo določeni, razvijejo birokratsko, hladno neosebno klimo, ki pa lahko ravno tako učinkovita. Struktura je lahko bolj toga ali bolj fleksibilna

**Značilnost članov** – klima je odvisna tudi od tega ali so zaposleni večinoma mladi ali starejši, moški ali ženske, ambiciozni ali neambiciozni.

**Sindikati** – odnosi med njimi in managementom so lahko bolj ali manj napeti, konfliktni ali sodelovalni. Pomemben dejavnik je stopnja aktivnosti in stil dela sindikatov.

**Velikost organizacije** – za majhne organizacije običajno velja, da so bolj neformalne, vzdušje v njih je bolj prijetno in bolj naklonjeno kreativnosti in inovativnosti. Velike organizacije pa so običajno bolj toge in birokratske, z bolj hladnim in neosebnim vzdušjem.

### 6.3.3. Dimenzije klime uporabljene v raziskovalnem delu naloge

Pred preučevanjem klime moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega dožemanja z njimi ( Lipičnik, 1998: 76).

Iz tega lahko povzamemo, da je za preučevanje organizacijske klime smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določeni organizaciji ter so močno prisotne in seveda najbolj vplivajo na klimo oz. vzdušje v organizaciji. Za ugotavljanje klime v organizacijah in njenega vpliva na poklicno izgorelost, smo v raziskovalnem delu naloge izbrali naslednjih šest dimenzij klime:

- Organiziranost
- Notranje komuniciranje in informiranje
- Odnos do kakovosti
- Nagrajevanje
- Medsebojni odnosi
- Pripadnost organizaciji

## **Organiziranost**

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotne organizacije. Lastniki podjetja oz. organizacije dajejo skupno nalogo v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Zaposleni tako dobijo od managementa splošno usmeritev. Pri tem je potrebno veliko izmenjav informacij in usposabljanja, da zaposleni vedo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in izboljšajo lastno uspešnost.

Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije oz. ali je ustrezna za izpolnitev vizije podjetja (Zupan, 2001:34).

Ta dimenzija poskuša ugotoviti, ali v podjetju zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, ali imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, ali razumejo svoje mesto v organizacijski shemi.

## **Notranje komuniciranje in informiranje**

Z vidika teorije človeških virov je komuniciranje temeljni organizacijski proces in je vitalnega pomena za učinkovito koriščenje človeških potencialov in za učinkovito odločanje. Komunikacijski proces je sestavljen iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika. Bistvo komunikacije pa je informacija, ki jo lahko grobo definiramo kot nekaj, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju in je namensko sporočilo nekemu.

Vodstva uspešnih organizacij se zavedajo pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev organizacije do vsakega zaposlenega. Kadar vsi v organizaciji poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja, bolje opravljajo svoje delo in imajo občutek, da organizaciji pripadajo (Zupan, 2001: 69).

Da bi presegli ovire pri komuniciranju, nekateri avtorji menijo, da bi bilo potrebno razrešiti določene probleme, kot so: problem zaupanja, problem medsebojne odvisnosti (skupni cilji, vrednote), problem priznanja (ustrezno priznanje za prispevek) in soglasja v organizaciji (glede delovnih nalog, avtoritete, status). Problem uravnoveženosti je tudi ena izmed značilnosti komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi.

Pokazatelj učinkovitosti komuniciranja je zagotovo interpretacija kvalitete organizacijskega življenja s strani zaposlenih. Posledice ustreznega organizacijskega komuniciranja so zadovoljstvo zaposlenih, njihova privrženost, povezanost, lojalnost in kulturna integracija.

### **Odnos do kakovosti**

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšše kakovostne in ekološke kriterije. Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak.

S to dimenzijo organizacijske klime se poskuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem, kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev v podjetju.

### **Nagrajevanje**

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje v delo. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu, želenemu načinu vedenja in dela. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju organizacije. Zaposleni neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje (Zupan, 2001: 118).

Zanima nas mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene, glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev organizacije.

### **Medsebojni odnosi**

Za medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij. Pomembno je, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnost v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih komunikacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih (Možina, 1994: 655).

Človek preživi večino dneva na delovnem mestu, zato so potrebe zaposlenih po dobrem počutju na delovnem mestu vsak dan večje. Medsebojni odnosi v organizaciji so vedno

prisotni in izhajajo iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Predstavljajo torej nekakšno psihološko klimo, v kateri žive zaposleni. Zato je pomembno je raziskati, kakšna je klima in kaj bi bilo potrebno spremeniti, kajti dobri odnosi so pomemben dejavnik za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Da bi izboljšali medosebne odnose morajo v organizaciji sodelovati vsi, saj medsebojni odnosi niso odvisni samo od vodje. Sporazumevanje se torej prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, pogovor pa naj bi bil bistvena sestavina odnosov.

### **Pripadnost**

Pripadnost podjetju je stanje, v katerem se zaposleni istovetijo s podjetjem, z njegovimi cilji, vrednotami, kulturo. Pripadnost se gradi postopoma in je v prvi vrsti odvisna od pozitivnih izkušenj, ki jih ima posameznik s podjetjem. Pripadnost podjetju je zelo tesno povezana z možnostjo za posameznikov osebni razvoj. Zaposleni bo ostal v podjetju tako dolgo, dokler bo čutil, da se lahko osebnostno razvija, da je njegovo delo pomembno in polno izzivov in da si pridobiva nova znanja.

Meyer in Allen (1997), ki preučujeta organizacijsko vedenje predlagata tri komponenti model organizacijske pripadnosti:

- *Emotivna pripadnost* – se odraža preko emocij zaposlenih, ki se identificirajo z organizacijo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo so navdušeni nad podjetjem in ostajajo v njem zato, ker sami tako želijo. Za podjetje so najbolj vredni, saj so najbolj učinkoviti. Raziskave so pokazale, da so delavci, ki so emotivno pripadni svojemu podjetju, manj nagnjeni k disfunkcionalnemu vedenju.
- *Racionalna pripadnost* – zaposleni preračunajo, da se jim splača ostati v podjetju (npr. nimajo druge zaposlitve). Zaposleni, ki so racionalno pripadni so pri delu najmanj učinkoviti in zato podjetju tudi najmanj koristni (vendar ne nekoristni).
- *Normativna pripadnost* – zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti so prepričani, da morajo ostati v organizaciji. Ta oblika pripadnosti se razvija na osnovi zgodnjih socializacijskih izkušenj (družine, kulture) in kasnejših izkušenj, ki so jih posamezniki pridobili, ko so prišli v organizacijo.

## 6.4. Organizacijska klima in uspešnost

Organizacijska klima, ki vlada v določenem podjetju je ena izmed pomembnih spodbud uspešnosti, saj vpliva na počutje ter vedenje zaposlenih.

Schneider (1990) je predvideval, da je povezava med klimo in učinkovitostjo recipročna. Klima torej vpliva na učinkovitost, ta pa nazaj na organizacijsko klimo.

Day in Bedeian (1991) sta ugotovila, da se osebnost zaposlenih povezuje z učinkovitostjo znotraj podjetja. Predpostavljala sta, da organizacijska klima skupaj z osebnostnimi lastnostmi vpliva na učinkovitost posameznika. Izkazalo se je, da ob klimi, ki jo zaposleni dojemajo kot pozitivno (zanesljivi, natančni, marljivi...) so visoko delovno orientirani posamezniki veliko učinkoviti, kot nizko delovno orientirani zaposleni. Pri klimi, ki jo zaposleni dojemajo kot negativno, pa so bili nižje delovno orientirani posamezniki celo nekoliko bolj učinkoviti kot visoko delovno orientirani. Predvsem tri dimenzije klime (toplina in podpora, nagrada in sprava) po Litwinu in Stringerju so bile v pomembni interakciji z delovno orientacijo. Izkazalo se je, da so bili vsi zaposleni bolj učinkoviti, če so zaznali klimo kot nedvoumno in strukturirano, ter tveganje kot včasih nujno potrebno.

Kangis in Williams (2000) sta opravila primerjavo med visoko in nizko produktivnimi podjetji, glede na prevladujočo organizacijsko klimo. Ponovno sta potrdila ugotovitev, da je organizacijska klima močno povezana z učinkovitostjo posameznika in podjetja. Pri študiji so bolj učinkovita in uspešna podjetja dosegala bistveno višje rezultate na vprašalniku organizacijske klime, kot manj uspešna podjetja. Taka ugotovitev ni pretresljiva, če upoštevamo, da organizacijska klima zajema skoraj vse vidike organizacijskega okolja, kjer zaposleni preživijo veliko časa. Posledično njihovo počutje in zaznave klime vplivajo na vedenje in učinkovitost, ki jo izkazujejo v podjetju.

## 6.5. Spreminjanje organizacijske klime

V spreminjajočem se času, v katerem živimo, morajo biti organizacije pripravljene na hitre odločitve. Skoraj ves čas se soočajo z novimi razmerami na trgu, ki se jim morajo prilagajati. Sposobnost fleksibilnega reagiranja in učinkovito prilagajanje na trenutne zahteve je danes eden najpomembnejših pogojev za uspešnost organizacij. Fleksibilnost in pripravljenost na spremembe ni odvisna le od vodij, temveč predvsem od ljudi, ki delajo v organizaciji in se na nove zahteve dejansko odzivajo. Kognitivne sheme posameznikov o psihološkem vidiku okolja namreč pomembno vplivajo na spremembo njihovega vedenja, kar pomeni, da bo zaznavanje klime za spremembo imelo velik vpliv na sam proces spreminjanja.

Spreminjanje klime pomeni spreminjanje doživljanja določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo odzivanja, ki omogočajo doseganje ciljev. Najpogosteje se klima spreminja *nekontrolirano in nenadzorovano*, sama od sebe, kar povzroča nestalno okolje. Drugi način spreminjanja klime je z *navodili in dekreti*, vendar moramo paziti, kako to izrazimo, saj lahko imajo hitro nezaželen efekt.

Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, saj so preveč povezane z odnosi med ljudmi in odnosi vodja – delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z *neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem*.

*Ne glede na različne izraze, ki označujejo organizacijsko klimo ( psihološka klima, poslovna klima, socialna klima, delovno ozračje, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju) lahko zaključimo, da je skupni imenovalec vseh izrazov odraz psihološkega stanja odnosov med ljudmi, oziroma počutja zaposlenih pri delu, na katerega vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja organizacije. Dobra, ustvarjalna klima vlada tam, kjer je emocionalno vzdušje dobro vzpostavljeno. V organizaciji, kjer ima vzdušje pozitiven vpliv na doseganje storilnosti ciljev oziroma na uresničevanje socialno-emocionalnih odnosov v skupini, je tudi nevarnost poklicnega izgorevanja bistveno manjša.*

## 7. ORGANIZACIJSKA KULTURA

### 7.1. Opredelitev pojma organizacijske kulture

Koncept organizacijske kulture v strokovni literaturi ni nov, vendar je svoj pomen dobil šele konec sedemdesetih let 20. stoletja. Od takrat mu organizacijski teoretiki predpisujejo vse večji pomen. Kljub temu pa je pojem organizacijske kulture še danes nejasno in nenatančno definiran in dopušča različne interpretacije. Velja poudariti, da enotna opredelitev pojma organizacijske kulture vendarle šele nastaja.

Dr. Ovsenik in mag. Ambrož (2000:145) menita, da ko govorimo o skupni podobi organizacije, govorimo dejansko o procesu oblikovanja in ustvarjanja realnosti v organizaciji. Ta članom organizacije omogoča videti in razumeti lastno vlogo in dogodke v njej. *Organizacijska kultura so po njunem mnenju prepričanja, stališča in scenarij vodstva, kakor tudi članov organizacije o tem:*

- kaj je središčnega pomena za organizacijo (poslanstvo organizacije),
- kakšne so njene prednosti (strategija organizacije),
- kako se razlikuje od drugih organizacij (sposobnost izbire pravih povezav z okoljem).

Kultura služi dvema osrednjima funkcijama v organizaciji: socialnemu spoju med člani organizacije in socialnemu spoju organizacije z okoljem. Kultura ni nekaj kar lahko predvidimo in oblikujemo vnaprej, temveč je **dinamičen proces**, ki nastaja v strukturnih in socialnih spojih v organizaciji in organizacije z okoljem. Na njo lahko s svojim delovanjem, zlasti na operativni ravni, vplivajo tudi zaposleni. Posebnost tega koncepta je, da se **poraja kot posledica socialnega delovanja cele vrste generacij v organizaciji**. Zapis socialnega delovanja se ohranja, delno spreminja ali prenaša, medtem, ko se njeni člani stalno menjajo. Ta prenos pa je odvisen od pridobljenega komunikacijskega vedenja, ki je odvisno od posebne ontogeneze (evolucije) organizacije in pogojeno z njegovo zgodovino socialnih interakcij. Prav tako je zanjo značilno, da jo lahko opredelimo kot **jezikovno področje**, ki so ga člani določili skupaj s svojimi dejanji ter s tem, kar povedo in počno. Skratka, to je socialno področje, ki pomaga ohranjati njihovo in organizacijsko identiteto.



Naravo organizacijske kulture, dr. Ovsenik in mag. Ambrož (2000:147 - 148) razlagata kot koncept, ki se pokaže v pravi luči samo v izjemnih okoliščinah, ko so člani organizacije neposredno ogroženi. Organizacijska kultura je *difuzen pojav*. Vodstvo organizacije ima sicer nekoliko več možnosti vpliva, nima pa nadzora. Iz tega izhaja dejstvo, da zavestno usmerjanje in oblikovanje organizacijske kulture ni mogoče. Še ena pomembna lastnost je, po njunem mnenju, kolektivna narava organizacijske kulture, saj je proizvod skupinskega življenja v organizaciji in posledica skupnih vrednotnih usmeritev. Organizacijska kultura je sestavljena samo iz tistih vedenjskih vzorcev in načel, o katerih se člani organizacije strinjajo.

Zgoraj navedena avtorja obravnavata tudi *spremembe organizacijske kulture*. Organizacijska kultura naj bi bila v različnih okoliščinah preizkušen model reševanja problemov v organizaciji, ki se ga lahko spremeni samo takrat, ko ni več uporaben za reševanje problemov. Ker problemi postajajo vedno bolj kompleksni in celoviti, pa so tudi spremembe kulture postale nujnost. Organizacijska kultura postaja tudi vedno bolj pomemben povezovalni dejavnik v majhnih avtonomnih skupinah (Ovsenik, Ambrož, 2000: 148- 149).

Koncept organizacijske kulture je mogoče opisati tudi s pomočjo definicij različnih priznanih strokovnjakov na tem področju.

Schein (Kavčič, 1991: 134 – 135) definira organizacijsko kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje prilagoditve in notranje integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v delovni organizaciji verjamejo, zato nove sodelavce učijo po tem vzorcu dojemati, misliti, čutiti. Avtor pravi, da je obstoječa organizacijska kultura rezultat preteklosti organizacije, zagotavlja stabilnost, namenskost in predvidljivost delovanja organizacije.

Geertz (1973:44) opredeljuje organizacijsko kulturo kot sistem neformalnih pravil, ki ljudem sugerira, kako naj večji del časa ravnajo. Je produkt interakcije med vodstvenimi funkcijami, organizacijskim vodjem, strukturo in procesi ter kulturo zunanjega okolja, ki mu organizacija pripada. Je sistem neformalnih pravil in proces ustvarjanja in oblikovanja realnosti, ki članom omogoča razumeti posebne dogodke, delovanje in situacije.

Andolškova (1995:67) pravi, da je proces oblikovanja organizacijske kulture skoraj identičen procesu oblikovanja skupine, v pomenu oblikovanja skupnosti ali skupinske identitete. Skupinska identiteta je vse, kar predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, vrednote

in izhajajo iz skupnih izkušenj in skupnega učenja. Razvoj in oblikovanje organizacijske strukture je proces, ki zahteva svoj čas – ko skupina dobi svojo zgodovino, dobi tudi kulturo. Lipičnik (1998:80) jo opredeljuje kot celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Ne izraža pa se neposredno npr. kot predpis, vzorec vedenja, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja -. do (so)ljudi, narave...Gre torej za dejavnike, ki so prikriti. Pogosto se jih niti sami ne zavedamo, kljub temu pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.

## 7.2. Sestavine organizacijske kulture

Kavčič (1994:180-182) navaja, da organizacijsko kulturo sestavljajo naslednji deli oziroma koncepti:

**Vrednote** so ideološka prepričanja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oziroma vedenju opravičilo. V organizaciji imajo integrativno vlogo, nastale pa so kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristen za organizacijo. Odkrijemo jih, če se vprašamo, zakaj člani delajo to, kar delajo. Temeljne vrednote organizacije so npr. zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček...Prave vrednote so bolj skrite in zunaj zavesti, zato jih Schein postavlja na mejo med zavestnim in zunajzavestnim.

**Norme** so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnimi in usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine. Gre za vedenje, ki se pričakuje od vseh članov. Pogoj za nastanek norm je skupen cilj. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami. To so lahko ukazi, zapovedi, prepovedi, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Poleg vrednot so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino skoraj v vseh definicijah. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije se jih praviloma ne zavedajo, oziroma jih dojamejo kot nekaj samoumevnega. Hitro jih opazi tisti, ki pride v organizacijo na novo.

**Tipični obrazci vedenja** so v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih. Taki tipični vzorci vedenja so enaki pri vseh članih skupine.

**Vzorniki** so uspešni voditelji, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno. Pogosto gre za ustanovitelje ali dolgoletne uspešne voditelje organizacije.

**Običaji in obredi** so lahko različne proslave organizacijskih obletic, načini obeleževanja večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave...

**Komunikacije** so živčni sistemi organizacije in so ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Z vidika organizacije je predvsem zanimivo neformalno in dejansko komuniciranje ter odnos tega od formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali obstoje v organizaciji govorice, kakšne narave so, kolikšen pomen imajo.

**Proizvodi in storitve** so v širšem smislu stvaritve človekove dejavnosti in najlažje vidne vsebine organizacijske kulture. Je pa najtežje v njih odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino.

### 7.3. Tipi organizacijske kulture

Tipi organizacijske kulture so produkt procesa, ki nastaja v strukturnih in socialnih spojih v organizaciji in organizacije z okoljem. Pomemben dejavnik, ki vpliva na nastajanje in na razvoj organizacijske kulture je slog vodenja s sistemom vrednot, ki je podlaga poslanstva in vizije, ki jo oblikuje vodstvo; prepričanje, ki jim pozicija moči daje težo in način reševanja problemov, ki ga podpirajo delovne organizacije. To so tisti vzvodi, ki so najmočnejši pri oblikovanju organizacijske kulture ( Ovsenik 2000:145).

Na področju organizacijske kulture je mnogo nejasnosti, različnih metodoloških pristopov in tipologij, ki so ideološko in epistemološko pogojene. Oblikovalci sodobnih tipoloških teorij so: Hofstede, Schein, Gordon, Handy, Harrison in drugi.

### 7.3.1. Tipi organizacijskih kultur po Handy-u

Prav zaradi kompleksnosti in večplastnosti različnih tipologij, se bomo v nalogi bolj podrobno oprli na Handyevo tipologijo organizacijskih kultur. Avtorji jo najpogosteje omenjajo, saj je ena enostavnejših in preglednejših tipologij.

Ločuje štiri tipe organizacijskih kultur in sicer:

**Kultura moči** je v obliki simbola prikazana kot pajčevina. Vse niti ( vzvod moči) izhajajo iz centra. Podjetje, ki je usmerjeno na podlagi moči, teži k obvladovanju okolice. Člani podjetja ne trpijo med seboj nobene opozicije. Težave nastopijo z rastjo podjetja , saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. »Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Primerna je za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi nalogami « ( Rozman, Kovač, Koletnik, 1993:171).

**Kultura vlog** je upodobljena kot grški tempelj. Organizacija je usmerjena k racionalnemu obnašanju. V nasprotju s kulturo moči, temelji ta kultura na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena, vendar je njun negativen vpliv s pomočjo legalnosti in legitimnosti oslavljen. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil... Konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Za to organizacijsko kulturo je značilen birokratski tip organizacije, ki uspešno deluje le v stabilnem, predvidljivem okolju. Poglavitna pomanjkljivost te organizacijske kulture je v tem, da počasi zaznava spremembe in jih tudi počasi uvaja, čeprav so nujne. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem.

**Kultura nalog** je grafično prikazana kot mreža. Njen najpomembnejši poudarek je na uspešno izvedeni nalogi in vse je podrejeno temu principu. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju, ki ga ima posameznik in z njegovim uspešnim povezovanjem z znanji ostalih članov. Takšno podjetje se je sposobno hitro odzvati na izzive okolja. Za organizacijo je značilno timsko delo, zaposleni imajo nad svojim delom veliko kontrole, odnosi med vodji in podrejenimi so sproščeni in uspešnost zaposlenih se presoja na podlagi njihovih rezultatov. Kaže se nagnjenost k birokratizaciji in je zelo težko uresničljiva v velikih organizacijah.

**Kultura osebnosti**, ki jo je Handy skušal prikazati kot protoplazmo. V praksi jo redkeje najdemo, saj je ključni poudarek na posameznikih, ki se združijo le zaradi boljšega uresničevanja svojih interesov. Vpliv avtoritete je minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda soglasja. »Prednost tipa kulture osebnosti je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov. Slabost pa je v majhnem vplivu vodilnih oseb « ( Kavčič, 1991:134).

#### 7.4. Pomen raziskovanja organizacijske kulture

»Organizacije kot strukture delujejo v stalni interakciji z določenim kulturnim okoljem, ki jih obdaja. V boju za preživetje razvijejo lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti. Uporaba načinov, ki niso izvirni in ki so se razvili v drugem kulturnem okolju je pogosto obsojena na neuspeh. *To je eden od pomembnih razlogov, zakaj raziskovalci dajejo veliko pozornost raziskovanju organizacijske kulture in njenemu vplivu na reševanje problemov v spoju organizacije z okoljem* » ( Ovsenik, Ambrož, 2002:143).

Prepričanja imajo velik vpliv na člane organizacije. Moč njihovega vpliva je odvisna od kulture posameznika, njegovega vrednostnega sistema, izkušenj in okoliščin, ki usmerjajo njegovo vedenje. Organizacijska kultura je socialna energija, ki se črpa iz potencialov posameznikov v organizaciji in iz družbenega okolja, v katerem se je razvila. Poudarjanje organizacijske kulture ne pomeni, da so drugi dejavniki, kot so tehnologija, družbena razmerja, sposobnost in znanje ljudi manj pomembni, ampak, da je organizacijska kultura lepilo, ki drži te dejavnike skupaj in usmerja njihovo sinergijo (Ovsenik, Ambrož, 2000:146).

*Razumevanje organizacijske kulture v organizaciji daje vodstvu možnost, da ugotavlja, kako je organizacija prilagodljiva spremembam, kakšen slog vodenja je učinkovit, kakšna je povezanost na vseh ravneh in kateri motivacijski dejavniki spodbujajo izrabo znanj zaposlenih. Za uspešno posredovanje ob znakih poklicne izgorelosti je nujno potrebno njeno pravilno razumevanje .*

## 8. VODENJE

### 8.1. Opredelitev vodenja

Obstajajo številne opredelitve vodenja. Praktično vse poudarjajo, da vodenje pomeni *vplivanje*. Definiranje vsebine je odvisno tudi od tega, kako široko želimo vodenje proučevati. Tuja in domača literatura namreč označuje proces vplivanja z besedo management, kot vodenje v širšem smislu ter leadership, kot vodenje v ožjem smislu. Vodenje je torej ena izmed komponent managementa, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali s skupino, z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Dubrin, 1990: 306).

Hersey in Blanchard (Možina, 1990:10) vidita razliko med pomenoma vodenje in management v besedi *organizacija*. Vodenje kot management obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije. Vodenje kot leadership se pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Vodenje v ožjem smislu danes predstavlja (poleg funkcij planiranja, organiziranja in koordiniranja) četrto temeljno funkcijo managementa.

Manager se ukvarja predvsem z reševanjem problemov, ki se nanašajo na planiranje in organiziranje v skladu z organizacijskimi cilji. Je neoseben, brez empatije in čustev ter osredotočen na delovni proces. Vodja pa je bolj oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene poskuša vplivati z navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj osredotočen je na ljudi, kot na delovni proces. Brajša (1996) pravi, da je v slabih podjetjih preveč managementa in premalo vodenja.

Vodenje v ožjem smislu lahko opredelimo z bolj ali manj splošnimi definicijami:

Brajša (1996) pravi, da je vodenje vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje.

Po Bassu (1985) se vodenje pojavi tam, kjer en član skupine spreminja motivacijo ter pristojnost preostalih članov skupine.

Ali kakor pravi Možina : » Vsebina in smisel vodenja sta v doseganju organizacijskih ciljev z uporabljanjem dosegljivih virov ali še natančneje: »vodenje zajema opravljanje nalog s pomočjo ljudi z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji« oziroma: » je delovanje skozi ljudi in skupine za doseganje organizacijskih ciljev« (Možina, 1990).

Kets de Vries (2000) pravi : » Vodenje je umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi spodbuja, navdušuje ter krepi vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe najboljše (Kets de Vries , 2000).

Kotter (1988) poudarja, da se vodenje nanaša na proces gibanja, usmerjanja skupine ljudi v določeni smeri (največkrat) povsem brez prisile.

Zavedati se moramo, da se vodenje v organizacijah pojavlja zgolj takrat, ko vodja vpliva na podrejene brez uporabe moči ali zastraševanja. Prek sposobnosti vplivanja si vodja izgradi moč in avtoriteto pri zaposlenih, da so mu pripravljene slediti. Ljudje vodji lahko sledijo zaradi osebnosti oziroma njegovih osebnih lastnosti, njegovega vedenja ali zaradi nagrade, ki jo prejmejo za opravljeno delo.

Glede na navedene definicije lahko povzamemo, da je vodenje sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim boljše in dosežejo želene cilje.

## 8.2. Teorije vodenja

Teorija vodenja se je skozi čas precej spremenila, zato obstaja kar nekaj razlik med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja. Razlike se kažejo predvsem v opredelitvi vlog, ki so jih v različnih obdobjih pripisovali vodjem (Možina, 1994).

V zadnjih desetletjih vodja ni več usmerjen le v izpolnjevanje nalog in k doseganju organizacijskih ciljev. Njegova vloga je bolj socialna in usmerjena v zagotavljanje kvalitetnih odnosov na delovnem mestu.

V vsaki teoriji je nekaj resnice, vendar nobena ni uspela razložiti razlik med učinkovitim in neučinkovitim vodenjem, ki bi bila splošno uporabna v vseh situacijah. Zato je pomembno, da kljub novemu obdobju in novim teorijam ne popolnoma opuščamo prejšnjih teorij.

### 8.2.1. Teorija osebnostnih značilnosti

Prvotna preučevanja pojava vodenja so v glavnem temeljila na povezavi uspešnosti vodje z njegovimi osebnimi značilnostmi. Dolgo časa je prevladovalo prepričanje, da se človek s potrebnimi osebnimi lastnostmi za uspešnega vodjo rodi. Počasi se preučevanja osebnostnih lastnosti razširila še na obravnavo fizičnih, socialnih ter delovnih značilnosti potrebnih za uspešnega vodjo. Izsledki raziskav nakazujejo, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, ki bi bili povezani z uspešnim vodenjem. Dognanja in preučevanja vodenja na podlagi osebnih lastnosti imajo veliko pomanjkljivosti, kajti prevelik pomen se je pripisovalo

fizičnim in osebnostnim značilnostim, ki v stvarnosti le označujejo sposobnosti vodje in nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem (Možina, 1994).

Ne glede na vrsto pomanjkljivosti omenjene raziskovalne faze so nekatere splošne značilnosti, kot komunikativnost, analitičnost, močna želja po vodenju, samozaupanje itd. nedvomno povezane z uspešnim delom vodje.

### 8.2.2. Vedenjske teorije

Vedenjska raziskovalna faza se v glavnem osredotoči na opredelitev vedenjskega vzorca, ki ga vodje uporabljajo pri svojem delovanju. Raziskovalci vodenja v vedenjski fazi preučujejo, kaj vodje bolj ali manj uspešno počno, kako delegirajo delovne naloge, kdaj in kako komunicirajo, kaj delajo in podobno. Vedenje vodij je, v nasprotju z njihovimi osebnostnimi značilnostmi, veliko lažje opazovati, kot tudi z učenjem prenašati na druge.

Teorijam na osnovi obnašanja vodij je skupno tako proučevanje načina, kako vodje opravljajo svoje naloge, kot tudi izkazovanje razlike med uspešnimi in neuspešnimi vodji.

### Študija vodenja univerze Ohio State

Vedenjska faza je najbolje predstavljena s študijo vodenja univerze Ohio State. Namen študije je bil v definiranju odnosa med vedenjem učinkovitega vodje in zadovoljstvom ter delavnostjo podrejenih. S posebno sestavljenim vprašalnikom so iz odgovorov zaposlenih, ki so natančno opisali delo svojih vodij opredelili dve osnovni dimenziji vedenja vodij. Možina (1994) opredeli osnovni dimenziji vedenja vodij **kot dva sloga vodenja, ki sta skrb za ljudi in skrb za naloge.**

Vodenje, ki je usmerjeno v izvajanje nalog je usmerjeno v organiziranje dela, aktivno načrtovanje in medsebojno usklajevanje nalog zaposlenih. Vodje, ki so močno usmerjeni v izvajanje nalog lahko opišemo kot osebe, ki zaposlenim natančno opredelijo njihove naloge, ki od zaposlenih zahtevajo, da dosegajo določene standarde dela in ravnajo po enotnih postopkih ter poudarjajo pomen opravljenega dela v določenem času. Tak vodja zaposlenim da vedeti, kaj od njih pričakuje.

Vodenje, ki je bolj usmerjeno v medsebojne odnose, v odnosu med vodjo in zaposlenimi poudarja položaj zaposlenih, skrbi za njihove ugodne delovne pogoje in medsebojno



sodelovanje. Tovrstni vodja želi najti najustreznejšo pot, da bi zaposleni delali kar najlažje in bili s tem zadovoljni. Njegovo vodenje temelji na naslednjih prvinah: pomoč zaposlenim tudi pri osebnih težavah, prijaznost in dostopnost, enak pristop do vseh... Vodenje je predvsem pri uspešnih vodjih kombinacija obeh stilov vodenja. Idealna je kombinacija, ki vsebuje najboljše lastnosti tako enega kot drugega stila, kar pomeni, da ima močno poudarjeno usmerjenost tako v medsebojne odnose, kot v izvajanje vlog.

### 8.2.3. Situacijska teorija

Iskanje najboljše kombinacije osebnih značilnosti vodje in narave njegovega vedenja še vedno ni odgovorilo na vprašanje o učinkoviti vodstveni kombinaciji in stilu, ki bi se bil sposoben prilagajati trenutnim okoliščinam. Zaradi navedenega so se raziskave usmerile v situacijske teorije vodenja. Pristop poudarja, da mora vodja za učinkovito izbiro stila vodenja spoznati najprej svojo osebnost in obnašanje, nadalje spoznati in razumeti obnašanje zaposlenih ter pravilno oceniti situacijo. Raziskovalci so spoznali, da se lahko učinkoviti stil vodenja v eni organizaciji izkaže za dobrega, v drugi pa se izkaže za popolnoma neučinkovitega in obratno. Osnovni temelj teorije je spoznanje, da je uspešen le tisti vodja, ki je dovolj fleksibilen, da se je zmožen sproti prilagajati razlikam med zaposlenimi in različnim okoliščinam.

Tannenbaum in Schmidt (Gibson, 1994) sta uspešnega vodjo – predstavnika situacijske teorije opredelila kot človeka, ki ni niti preveč strog niti preveč popustljiv do zaposlenih in ki je sposoben vzdrževati visoko stopnjo natančnosti prepoznavanja sil, ki določajo, kakšno je v določenem trenutku najustreznejše vedenje.

Zaradi nedvomnega pomena situacijskih faktorjev in lastne ocene vodenja so nove raziskave o vodenju postajale vse bolj sistematične, kar je imelo za posledico razvoj kontingentnih modelov vodenja.

### 8.2.4. Kontingenčne teorije

Bistvo kontingenčnih teorij o vodenju je v osnovi situacijska teorija, ki v različnih kontingenčnih modelih skuša opredeliti obnašanje vodje, in sicer z lastnimi kritičnimi situacijskimi faktorji, ki vplivajo na učinkovitost vodenja, kot so na primer kvaliteta odnosov med vodjo in zaposlenimi, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje, vir moči

vodje, dostopnost informacij, zrelost zaposlenih in njihova pripravljenost sprejemati odločitve vodje in drugi.

Obstaja več kontingenčnih modelov (Fiedlerjev kontingenčni model, Housejev model poti in ciljev, Participativni model vodenja...), ki se med seboj razlikujejo, vendar pa imajo tudi nekaj skupnih točk.

#### **8.2.4.1. Fiedlerjeva kontingenčna teorija**

Predstavlja eno prvih kontingenčnih teorij. Kontingenčna teorija Freda Fiedlerja (Robbins, 1996) opredeljuje uspešno vodenje kot princip, ki najbolje usklajuje stil vodenja zaposlenih s trenutno situacijo.

Osnova teorije je, da lahko iz vodjevega opisa odnosa do najmanj želenega delavca ugotovimo njegov stil vodenja. Fiedler poudarja, da je učinkovitost stila vodenja odvisna od naklonjenosti situacije. Pravi, da je učinkovitost vodje odvisna od treh različnih faktorjev: *od vira položaja moči, zapletenosti in strukture delovnih nalog te od odnosa skupine do vodje.*

Na osnovi predstavljenih stilov, predpostavk in spremenljivk, ki so v primeru, kar se tiče odnosa skupine do vodje lahko dobre ali slabe, zapletenost dela velika ali majhna, ter moč položaja močna ali slaba, je Fiedler sestavil kontingenčni model vodenja, ki z medsebojnimi kombinacijami išče največjo uspešnost vodenja.

Kot najbolj pomembno determinanto poudarja odnos med skupino in vodjo. Model opredeljuje določene situacije, kjer so nekateri vodje bolj učinkoviti kot drugi. Učinkovitost pa je odvisna tudi od usklajenosti načina dela vodje in situacijskih dejavnikov. Pomembno je, da vodja ve, kakšen način vodenja ima in da ugotovi ali je ta usklajen s situacijo. Avtor opredeljuje dva načina vodenja in sicer: *usmerjenost k odnosom in usmerjenost delu.*

Ne glede na dejstvo, da so bile modelu dokazane določene pomanjkljivosti, zlasti glede opredelitve situacijskih variabel in njihovega merjenja, je njegov doprinos k osnovnim principom vodenja velik. Največji prispevek te teorije je ravno v tem, da ne nudi končnega in edinega odgovora, temveč spodbuja k proučevanju stanja v organizaciji. Ne moremo namreč kar določiti, da je nekdo slab vodja, nekdo pa dober, saj je to odvisno od situacije.

### 8.2.5. Transformacijska teorija

Šele v novejšem obdobju, po letu 1980, so se začeli uveljavljati novi pristopi na področju teorije o vodenju. Transformacijska teorija velja za eno izmed najpomembnejših teorij tako imenovanega novega vodenja .

Transformacijska teorija pomeni nov, kakovosten pristop, v nasprotju s precej bolj statičnimi teorijami, ki jih predstavljajo teorije na osnovi značilnosti vodje, teorije na osnovi obnašanja vodje, situacijske teorije in iz njih izvedene kontingenčne teorije.

Bass pravi, da je transakcijsko – transformacijski model nova paradigma, ki se ga ne da razložiti z nobeno drugo teorijo ali modelom. Zato ga Bryman poimenuje »**nov pristop vodenja**«.

*Karizmatično vodenje* predstavlja ključni element za razumevanje transformacijskega procesa. Velika moč in vpliv karizmatičnega vodje pomaga tudi transformacijskemu vodji graditi zaupanje zaposlenih ter njihovo željo po identifikaciji. Poleg *karizme* predstavljajo pomembne elemente transformacijskega vodenja še *inspiracija zaposlenih*, s katero vodja navdihuje visoka pričakovanja in izraža pomembne namene zaposlenim na enostaven način, *intelektualna stimulacija*, ki razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov, ter nazadnje še *upoštevanje posameznika*, kjer vodja kaže osebno zanimanje za posameznika, ki ga obravnava kot individuma.

Transformacijsko vodenje se je pojavilo kot nasprotje transakcijskemu vodenju, katerega je opredelil že prvi avtor transformacijske teorije Burns (Bryman, 1992). V nasprotju s transakcijsko teorijo, ki temelji na plačilu za dobro opravljeno delo, transformacijski vodja išče vzvode za motivacijo zaposlenih v njihovih *potrebah po samopotrjevanju*.

Maslow (Eyre, 1993) je to potrebo človeka opredelil kot najvišjo, kjer je kot predpogoj za njegovo zadovoljitev potrebno zadovoljiti vse štiri nižje rangirane potrebe, tako fizične, kot potrebe po varnosti in preživetju, ljubezni in prijateljstvu ter ugledu in spoštovanju. Glede na dejstvo, da je potreba po samopotrjevanju najslabše zadovoljena, imajo vodje priložnost izkoriščati kreativnost prav prek te komponente.

Najobsežnejšo raziskavo transformacijskega vodenja pa je izdelal Bass (1985). Na osnovi Burnsove teorije je gradil in raziskoval transformacijsko vodenje in ga tako prištevamo med ključne avtorje omenjene teorije.

Po Bassu je transformacijski vodja tisti, ki nas motivira, da storimo več, kot smo prvotno načrtovali. Enostavna teza daje prostor za razvijanje koncepta transformacijskega vodenja. Postavljajo se vprašanja, kakšna so prvotna pričakovanja in koliko smo sposobni storiti. Odgovor je odvisen od stopnje zaupanja, ki ga človek ima in s katerim dosega želene rezultate. Po Bassu (1985:20) lahko vodja opisano transformacijo dosega na sledeče načine:

- s povečanjem stopnje zavesti o pomenu in vrednosti določenega rezultata ter načinu za dosego rezultata;
- s tem, da ljudi pripravi do tega, da presežejo lastne interese v dobro skupine, organizacije ali širše skupnosti;
- s spreminjanjem stopnje potreb na Maslovi lestvici ali širjenjem portfolia potreb in želja drugih ljudi.

Transformacijsko vodenje, ki gradi zaupanje in zvišuje zavest o pomenu in ki ga vodja lahko prenaša tako na sodelavce, zaposlene, podrejene, stranke ali druge ljudi, izvajajo zgolj ljudje s specifičnimi sposobnostmi. Vodja mora imeti vizijo, zadostno mero samozaupanja, notranjo moč, da se bori za tisto, kar se mu zdi prav ali dobro in kar v določenem trenutku ni nujno obče sprejemljivo.

Transformacijsko vodenje se pomembno razlikuje od transakcijskega vodenja. Transakcijsko vodenje je podobno klasičnemu odnosu med vodjo – nadrejenim, ki ureja poslovanje in vodenje tako, kot je predpisano, in zaposlenim, ki dobiva plačilo v zameno za opravljeno delo. Možina (Možina, 1994) transakcijsko vodenje opredeljuje kot dogovarjanje, med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec lahko uživa, če dela dobro, v skladu z dogovorjenimi standardi.

Transformacijski vodja se za razliko od transakcijskega ne zadovolji z obstoječim stanjem. Stvari nenehno spreminja, njegove spremembe in akcije vplivajo tudi na prenovo organizacijske kulture. Vodja spodbuja zaposlene k idealom, jih motivira in skuša doseči, da zaposleni svoje interese prilagodijo interesom celotne organizacije. Vodje dosežejo, da zaposleni organizacijske interese postavijo pred svoje lastne in mu sledijo pri doseganju skupnih ciljev. Bass (1985) navaja, da je glavni interes transformacijskih vodij razvoj

potenciala zaposlenih in celotne organizacije, ki ga dosežejo z upoštevanjem vsakega posameznika posebej in z zagotavljanjem povratnih informacij zaposlenim.

Kljub temu, da transformacijskemu vodenju očitajo kar nekaj pomanjkljivosti je, glede na raziskave, uspešnejše od transakcijskega. Transformacijsko vodenje je našlo potrditev tudi v praksi, saj so zaposleni bolj samostojni in bolj pripravljeni na spremembe. Vendar pa zaradi tega transakcijsko vodenje ne smemo smatrati za neučinkovito, saj predstavlja osnovo na kateri temelji transformacijsko vodenje.

## 9. VODJA

### 9.1. Vodja in njegova pomembnost

Po vseh definicijah o vodenju lahko rečemo, da je vloga vodje v neki skupini ali organizaciji dominantnega pomena, ki jo morajo ostali upoštevati in se ravnati v skladu z njenimi navodili. V okviru delovne organizacije je vodja tisti, ki načrtuje, organizira, koordinira in skrbi za učinkovito izpeljavo delovnih procesov. Svoje delo bo verjetno uspešno opravljal, če bo vzpostavil integrativen odnos z zaposlenimi, ki bodo njegovo vlogo tudi v praksi pojmovali kot osrednjo in jo tudi tako prostovoljno spremljali. Res je, da ima vodja v organizaciji s svojim položajem dano moč izvajanja prisile nad ostalimi, da izvajajo dejavnosti proti svoji volji.

Brajša (1996) poudarja pomen zaupanja: »Nadzor je potreben, toda zaupanje je bistveno.«

Med vodjo in skupino se mora razviti odnos zaupanja, saj je zaupanje bistvenega pomena za učinkovito vodenje. Ni dovolj, da zaposleni le dosežejo organizacijske cilje, z vodenjem jih moramo pripraviti do tega, da si to tudi želijo.

Vodja mora verjeti v spremembe, odkriti potrebo po pritisku in izzivu in energijo podjetja usmerjati v neprestano inoviranje. Imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi tako, da le ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Vodja mora imeti občutek za smer in razvoj podjetja v prihodnje, imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim tako, da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo.

Če želi, da mu zaposleni sledijo in da so pripadni, jih mora znati prepričati. Ali kot pravi Kets de Vries (2000: 16): »Pravo delo vodij je proces, ki obsega navdihovanje, motiviranje in posredovanje povratnih informacij zaposlenim.« To v praksi pomeni, da je njegova naloga, da določi smer in pridobi pripadnost sodelavcev ter, da poskrbi, da se vsi zaposleni najdejo v viziji, ki se jim zdi dosegljiva.

Če vodja ni sposoben obvladati sebe, ne more organizirati dela drugih delavcev. Da lahko organizira mora izpolnjevati naslednje pogoje: biti mora urejen, imeti sposobnost prilagajanja, biti usmerjen v delo, imeti smisel in znanje za analitično delo, znati mora voditi ljudi ter znati spremljati, planirati in vrednotiti lastno delo ter delo za druge (Ovsenik, Ambrož, 2000).

Uspešnost vodje je torej odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih, saj so to tiste prvine, ki lahko vplivajo na podrejene (tako pozitivno kot negativno). Vodje, ki imajo takšne lastnosti, da delujejo pozitivno na podrejene, imajo velikokrat lažje delo pri vplivanju nanje, saj so ti že sami pripravljeni slediti vodji in njegovim zastavljenim ciljem.

Če zaposleni le niso pripravljeni slediti, jih mora vodja tako inspirirati, da bodo svoje delo, čeprav je večkrat monotono in dolgočasno, opravljali čim bolje. To doseže predvsem tako, da s svojim delom pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja. Zaposleni tako dobijo občutek, da so za podjetje pomembni in da lahko tudi sami neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev podjetja.

Vodja se mora zavedati, da je prav on tisti, ki v ljudeh zbuja pozitivne ali negativne občutke, da on ustvarja vzdušje v organizaciji, zato njegovo razpoloženje in vpliv igrata pomembno vlogo. Kot pravi Glasser (1994): »Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče«, saj so ljudje v sproščenem okolju veliko bolj ustvarjalni. Vodja pa je tisti, ki lahko ustvari tako delovno ozračje, ki spodbuja ustvarjalnost sodelovanje in pripadnost

Zaključimo lahko z navedbo Carnegia (2000 : 20), ki je zanimivo opredelil voditelja: »Vsak izmed nas ima možnost, da je vsak dan voditelj. Lahko si koordinator skupine, direktor sektorja, računovodja, delavec ali karkoli drugega – vsaka oseba, ki ima stike z drugimi ljudmi, se mora naučiti voditi. Voditeljske sposobnosti vsakega posameznika odločajo, kako uspešni in zadovoljni bomo, ne samo pri delu, ampak tudi v družini, športni ekipi, društvu in podobnih združenjih.«

## 9.2. Lastnosti, vrednote in motiviranost vodij

Različni avtorji in njihove študije so izpostavili kar nekaj lastnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje, vendar pa se te lastnosti razlikujejo od študije do študije. Različnost kaže, da učinkoviti vodje prihajajo iz različnih virov in da se lastnosti, ki vodijo k uspehu razlikujejo od situacije do situacije.

Prvotni pristopi so uspešnost vodje enačili z njegovo osebnostjo oziroma *osebnostnimi lastnostmi*. Raziskovalci so opazovali ljudi, zlasti vodje, ki so veljali za dobre in ugotavljali lastnosti, ki jih ima vsak od njih. Lastnosti, ki so se pojavljale pri vseh so šteli za lastnosti voditelja. Vendar pa so kasnejše raziskave pokazale, da je povezanost med lastnosti vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna in da na uspešnost vodenja ne vplivajo samo osebne lastnosti.

Nekaj osebnostnih lastnosti dobrega vodje (Bizjak, Petrin, 1996: 140):

- pazljivo posluša kaj mu drugi govorijo,
- daje pri delu zgled svojim ljudem,
- vedno drži dano besedo,
- daje jasna navodila,
- zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- rad sprejema predloge,
- pravilno ukrepa,
- ko želi izvršitev dela, razloži zakaj,
- preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- zna načrtovati delo.

Primeri uspešnih »velikih« vodij v zgodovini postavljajo veliko vprašanje, ali imajo takšni vodje posebne naravne lastnosti, ki jih naredijo »velike«. Odgovor je v enih najboljšejših raziskav o ključnih lastnostih vodje podal Stogdill, ki pravi, da vendarle obstaja nekaj ključnih lastnosti, ki jih lahko povežemo z vodenjem:

- *sposobnosti*: inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, izvirnost,
- *dosežki*: znanje, študijski uspeh,
- *značilnosti*: zanesljivost, vztrajnost, samozaupanje, želja po uspehu,
- *participacija*: sodelovanje, aktivnost, prilagodljivost, c l,j
- *status*: socialnoekonomski položaj, popularnost,
- *situacija*: mentalna raven, usposobljenost, potrebe in interesi vodilnih.

Z omenjeno raziskavo je zavrnil prepričanje, da so vodje le tisti, ki so za to rojeni. Določene osebne lastnosti povečujejo verjetnost, da bo vodja uspešen, toda to ne zagotavlja uspešnosti. Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti so lahko le v pomoč.



Kouzes in Prosner (Možina, 1994: 18 –19) sta na podlagi anketiranja ugotovila kakšne osebnostne lastnosti in karakteristike vodeni, torej sodelavci, pričakujejo od svojih vodij. Najpogostejši odgovori so bili: *integralnost* (zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj), *sposobnost* ( je sposoben vodene spodbujati, jih pritegniti k aktivnostim, je učinkovit, ve kaj dela), *vodja* ( inspirativen, odločen, zna usmerjati), *verodostojnost* (vreden zaupanja, naredi kar obljubi, njegova dejanja so skladna z besedami, zaupa v druge), *usmerjenost v prihodnost* (vodja mora imeti vizijo, smer in cilj), *sposobnost za navduševanje* (mora znati motivirati ljudi, izzvati iniciativnost, energijo ter posredovati vizijo drugim).

Razpravo o lastnostih vodje Možina končuje z ugotovitvijo, da gre pravzaprav za eno samo lastnost: **za prepričljivost**. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, potem so zaposleni ponosni na pripadnost podjetju, pripovedujejo prijateljem o njem, vidijo, da so njihove vrednote podobne vrednotam podjetja in imajo občutek solastništva .

Z raziskavami o lastnostih voditeljev so povezane tudi **raziskave o motivaciji za vodenje**. Niso vsi ljudje motivirani za vodenje in tudi pri tistih, ki imajo motivacijo za vodenje, ni ta enako visoka.

McClelland in sodelavci (1982) v študiji navajajo tri prevladujoče motive za vodenje:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po povezovanju.

Minerjeva teorija o motivaciji za vodenje, izdelana leta 1991, navaja šest kategorij, ki so pomembne pri motivaciji za vodenje:

- želja po tekmovanju,
- želja po uspešnosti,
- želja po izražanju moči in usmerjanju drugih,
- želja biti izpostavljen in v središču pozornosti,
- želja po izvajanju rutinskih upravljaljskih nalog.

Iz omenjenih raziskav lahko potegnemo dva pomembna zaključka, in sicer da:

- ljudje, ki imajo visoko motivacijo za vodenje, bodo verjetneje postali vodilni;

- voditelji, ki imajo visoko motivacijo za vodenje, bodo verjetneje uspešnejši od vodje z nizko motivacijo.

Iz navedenega lahko sklepamo, da so **vrednote** vodilnih tesno povezane z motivacijo za vodenje. Vrednote so eden od virov motivacije.

### 9.3. Moč, vpliv in odziv vodje

#### 9.3.1. Moč

Vodja predstavlja osebo, ki ima v neki skupini pomembnejšo vlogo od ostalih in ima moč vplivanja na usmeritev njihovega delovanja. Od oblike moči, ki jo vodja uporablja in skozi način, kako dosega pri skupini čim večji vpliv je v veliki meri odvisno celotno delovanje in zadovoljstvo skupine.

Možina (1994) pravi, da moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom. Moč se izraža z vplivom. Moč pojmuje kot potencialni vpliv in vpliv kot aktualizirano moč.

Ločimo pet vrst moči (Možina, 1994:528):

- *Legitimna moč* izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji.
- *Moč nagrajevanja* izvira iz možnosti vodje, da nagrajuje. Zaposlene lahko nagrajuje v materialni ali nematerialni obliki (boljše delovno mesto, dodatek k plači). Lahko se zgodi, da ta oblika moči med delavci povzroči občutek nepravilnosti.
- *Moč pritiska* ponavadi negativno vpliva na motivacijo zaposlenih in je manj učinkovita vendar je v določenih primerih potrebna. Izhaja pa iz strahu zaposlenih pred kaznijo,
- *Referenčna moč* temelji na identifikaciji sodelavcev z vodjo, zato mu sledijo in ga posnemajo.
- *Ekspertna moč* izvira iz strokovnega znanja. Podrejeni verjame, da ima njegov nadrejeni posebno znanje in ve, kaj je potrebno, zato naredi tisto, kar mu je bilo dano.

Uspešnost vodje je odvisna od tega, kako dobro zna presoditi, kdaj naj upošteva katero moč oziroma kombinacijo moči.

Uporaba referenčne in ekspertne moči vodi k uresničevanju nalog s strani sodelavcev. Legitimna moč in moč nagrajevanja vodita k temu, da sodelavci nanju pristajajo. Uporaba moči pritiska pa povzroča, da se sodelavci upirajo.

Prav zato naj bi uspešni vodja uporabljal *ekspertno* in *referenčno moč* ter *moč nagrajevanja*. Legitimno moč in moč pritiska naj bi se uporabljala redko, na primer le v situacijah, ko ni druge možnosti, kot sklicevati se na spoštovanje pravil.

### 9.3.2. Vplivanje in odziv

Vodja ima zaradi svojega položaja možnost vplivati na zaposlene in druge dejavnike v organizaciji, ki jih usmerja k določenim organizacijskim ciljem.

Avtorji opozarjajo, da naj se vodja vplivanja loti le, če ima dovolj in pravo kombinacijo moči. Če ima premalo in neprimerno kombinacijo moči mu vplivanje ne more uspeti. Tedaj je bolje, da prilagaja cilje razpoložljivi skupni moči.

Vplivanje pomeni spreminjanje vedenja in ravnanja sodelavcev. Vodja mora vedeti, da je spreminjanje stališč in naravnosti sodelavcev kompleksen, večstopenjski proces, ki ga je treba spremljati, primerno spodbujati in usmerjati. Merilo uspešnosti vplivanja je odziv posameznika. Zaposleni se lahko na vpliv odzovejo na zelo različne načine: lahko ga zavrnejo ali ignorirajo. Če pa ga sprejmejo, se nanj lahko prilagodijo na različne načine.

Ločim več vrst stopenj v spreminjanju (Tavčar, 1996: 318):

*Presenečenje*; posameznik doživi pretres, ko se zave lastne neuspešnosti zaradi obstoječega vedenja.

*Zanikanje*; posameznik se upre, skuša dokazati, da tudi stari modeli vedenja vodijo do uspeha.

*Spoznanje*; dokazovanje ne uspe, posameznik ni uspešen, začne razumeti lastno neuspešnost in napake.

*Spreobremenitev*; posameznik se odloči in opusti tedanji način vedenja in delovanja. Če se odloči prav postane uspešnejši in samozavestnejši.

*Preizkušnje*; novi modeli in koncepti obnašanja se nikakor ne obnesejo v celoti, posameznik jih preizkuša in doživlja tudi razočaranja.

*Osvajanje*; polagoma si posameznik izdelava nov model vedenja in delovanja, ki se obnese in s katerim je učinkovitejši, uspešnejši.

*Preporod*; posameznik osvoji nove vrednote in navade, ki mu dajejo novo trdnost, občutek zmožnosti in uspešnosti.

Izbiranje vrste oziroma kombinacije moči, načina vplivanja ter odzivov kot merilo uspešnosti vplivanja je večina vodenja, ki jo mora vodja obvladati, sicer ne more biti uspešen.

## 9.4. Slogi vodenja

Stil vodenja mora pri ljudeh sprožiti ustrezno iniciativnost, vključevati spremljanje in spoznavanje uspešnosti sodelavcev, poznavanje njihovih razvojnih zmožnosti in razvijati sposobnosti samoiniciativnega odzivanja sodelavcev na spremembe v okolju. Takšen pristop pa daje nove razsežnosti profilov sodobnega managerja. V načrte njihovega razvoja in usposabljanja vgrajuje tudi oblikovanje vodstvenih osebnostnih lastnosti, ki jih terja delo z ljudmi.

Najbolj skrajna načina vodenja, ki se zelo pogosto omenjata sta avtokratski in demokratični način vodenja, ki pa se v praksi bolj redko uporabljata. Ponavadi stil vodenja vsebuje več elementov enega ali drugega ekstrema.

- *Avtokratski stil vodenja*

izvaja vodja, ki ima popoln nadzor nad zaposlenimi, sam planira aktivnosti in sprejema odločitve. Gre za popolnoma enosmerno komunikacijo, saj je vodja tisti, ki prinaša informacije od zgoraj navzdol, ne zanima ga kaj imajo za povedati zaposleni. Lewin je na osnovi opazovanja ugotovil, da ljudje na tak način vodenja običajno reagirajo apatično, s pasivnostjo, regresivnostjo in zmanjšano motivacijo za sodelovanje. Nezadovoljstvo z načinom vodenja povzroča k vodji usmerjeno agresivnost, ki se lahko razširi na celotno skupino in povzroči konflikte (Nastran – Ule, 1994:241).

- *Demokratični stil vodenja*

V nasprotju z avtokratskim stilom je demokratični stil vodenja. Demokratični vodja upošteva mnenje drugih in sprejema njihove ideje, zato gre za dvosmerno komunikacijo. Namesto direktnega vodenja vodja raje uporablja razne vzpodbude, s katerimi sodelavce pritegne k

želenemu vedenju. Tak način po Lewinu ugodno vpliva na atmosfero, skupinsko dinamiko in motivacijo skupine za skupno delovanje (Nastran – Ule, 1994:242).

Večina avtorjev, ki opisujejo različne stile vodenja, razlikujejo med bolj ali manj učinkovitimi oziroma med bolj ali manj uspešnimi stili. Predstavili bomo nekaj opredelitev stilov različnih avtorjev. Njihove opredelitve stilov temeljijo na različnih osnovah, jih različno imenujejo, vendar med njimi vseeno najdemo kar nekaj podobnosti.

Goleman (2000) navaja *šest vodstvenih slogov*, vsakega za drug namen in ob drugem času.

1. **Ukazovalni način vodenja:** Vodja zahteva takojšnjo privolitev delavcev na dodeljene delovne naloge po sistemu »Naredi, kar ti rečem.« Vse odločitve so v rokah vodje. Močni so naslednji elementi čustvene inteligentnosti: želja po doseganju rezultatov, spobuda in samonadzor. Splošen vpliv na vzdušje je negativen.

2. **Avtoritativni slog vodenja:** Avtoritativni vodja vodi podrejene v smeri zastavljene vizije po načelu »Pojdi z mano.« Takšen vodja je vizionar, ki zna delavcem jasno predstaviti, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupne vizije. Slog je primeren, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo, ali kadar so potrebne jasne smernice. Avtoritativni vodje se odlikujejo s samozaupanjem in empatijo in so pobudniki sprememb. Ta slog vodenja ima zelo pozitiven vpliv na vzdušje v podjetju.

3. **Očetovski / materinski slog vodenja:** Ta slog vodenja pravi: »Ljudje so prvi.« Takšen vodja ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi, na vzdušje pa vpliva pozitivno. Primeren je, kadar želimo popraviti razkole v skupini in motivirati ljudi med stresnimi situacijami. Ta slog vodenja odlikujejo čustveni elementi, kot so: empatija, razvoj odnosov in komunikacija.

4. **Demokratični slog vodenja:** Ta slog spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Primeren je, kadar je potrebno razviti sprejemanje ciljev in soglasje ali spodbuditi sposobne delavce k dajanju predlogov. Demokrat vodi po načelu »Kaj misliš?« Sodelovanje, komunikacija in skupinsko vodstvo so temeljne čustvene spretnosti demokratičnega vodje.

5. **Narekovalni slog vodenja:** Narekovalni vodja je znan po zelo visokih merilih za izvajanje delovnih nalog in to zahteva tudi od delavcev »Naredi kakor jaz in to takoj!« Splošen vpliv na vzdušje je negativen, primeren pa je v situacijah, ki zahtevajo hitre rezultate v visoko

motivirani in sposobni skupini. Pri narekovalcih prevladujejo naslednje čustvene spretnosti: vestnost, želja po dosežkih in pobuda.

**6. Mentorski slog vodenja:** mentorski vodja daje veliko podporo delavcem, skrbi za njihov osebnostni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je »Poskusi naslednje.« Mentorski vodja pomaga delavcem izboljšati njihove sposobnosti in delo. Odlikuje se zlasti po naslednjih elementih čustvene inteligentnosti: razvijanju drugih, empatiji in samozavedanju.

Le malo vodij uporablja vseh šest slogov, večina enega ali kvečjemu dva, zelo sposobni pa največ tri. Najuspešnejši uporabljajo situacijsko vodenje, kar pomeni, da znajo uporabljati pravi slog ob pravem času.

Zlato pravilo situacijskega vodje je: uporabiti različne pristope za različne ljudi, in različne pristope za istega človeka pri reševanju različnih nalog oziroma doseganju različnih ciljev; pri čemer mora vodja vedno vedeti, da ni nič bolj neenakega kot enako obravnavanje ljudi, ki niso enaki (Goleman, 2000:38).

Stil vodenja mora pri ljudeh sprožiti ustrezno iniciativnost, vključevati spremljanje in spoznavanje uspešnosti sodelavcev, poznavanje njihovih razvojnih zmožnosti in razvijati sposobnosti samoiniciativnega odzivanja sodelavcev na spremembe v okolju. Takšen pristop pa daje nove razsežnosti profilov sodobnega managerja. V načrte njihovega razvoja in usposabljanja vgrajuje tudi oblikovanje vodstvenih osebnostnih lastnosti, ki jih terja delo z ljudmi. Med njimi tudi tako subtilnih, kot je »razumevanje neizrečenih želja svojih sodelavcev« (Rojc, 1992).

## 9.5. Vpliv vodenja na organizacijsko klimo

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čimbolje, ob čim manjšem potrošku energije in z večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenja v organizaciji (Možina, 1994).

Torej lahko rečemo, da vodenje zelo pomembno vpliva na klimo v organizaciji in obratno, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti vodenje pušča sledove tudi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih.

Lewin in njegovi sodelavci so bili prepričani, da organizacijska klima zajema psihološke pogoje, ki jih v skupini ustvarja vodja, in pomembno vplivajo na produktivnost. Definirali so tri kategorije organizacijske klime: *avtokrativna, demokrativna in laissez-faire*. Opredelili so jih Lewin, Lippitt in White (1939), ko so preučevali, kakšen je odnos med različnimi stili vodenja (avtoritativni, demokrativni in »laissez-faire« in klimo ter kako se ta odnos odraža v skupinah). Kljub kritikam je to pomemben eksperiment s tega področja, saj je spodbudil številne druge raziskave in uporabo koncepta v psihologiji in managementu, kot tudi v industriji.

*Poglavje zaključujemo z dejstvom, da ima vodja s svojim položajem pri poklicnem izgorevanju zelo pomembno vlogo. Osnovna naloga vodij je vzdrževati odprto komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev organizacije in pri načrtovanju osebnega in strokovnega nadzora, jih naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter jih tudi primerno nagraditi. Na ta način bodo dobili motivirane in zadovoljne posameznike. Tak pristop bo pomenil tudi zmanjševanje stresnih dejavnikov in posledično poklicne izgorelosti.*

*So pa tudi vodje, ki uporabljajo dano moč izvajanja prisile nad ostalimi, da izvajajo dejavnosti proti svoji volji. V tem primeru so največkrat možnosti za uspešno delovanje manjše, saj nezadovoljstvo med zaposlenimi vzpostavlja stanje napetosti, konfliktov, izgubo motivacije ali celo nastanka stanja apatije, kar poveča možnost za nastanek poklicne izgorelosti. Svoje delo bo verjetno uspešno opravljal, če bo vzpostavil integrativni odnos z zaposlenimi, ki bodo njegovo vlogo ( tudi v praksi) pojmovali kot osrednjo in jo kot tako tudi sprejemali.*

## 10. SLUŽBE NEREPRESIVNE in REPRESIVNE NARAVE

### 10.1. Pojem nerepresije in represije

Pod pojmom organi represije politična teorija razume dejavnosti in pristojnosti državnih organov, ki z uporabo sile odvrtaajo, dušijo ali preprečujejo ureditvi nevarne aktivnosti od zunaj ali znotraj. Po marksistični teoriji sem spadajo vlada, uprava, vojska, policija, sodišča, zapori... Represivni se imenujejo zato, ker delujejo s silo. Določene oblike represije (administrativna, na primer) lahko prevzamejo tudi oblike, ki niso fizične. Represiven aparat države ne smemo zamenjati z ideološkimi aparati države. Z ideološkimi aparati države mislimo na neko določeno število realnosti, ki se neposrednemu opazovalcu kažejo kot javne in specifične institucije. Med ideološke aparate države (IAD) lahko štejemo naslednje institucije:

- verski IAD (sistem raznih cerkva),
- šolski IAD (sistem raznih »šol«, državnih in zasebnih),
- družinski IAD,
- pravni IAD (sodi hkrati k represivnemu aparatu države),
- sindikalni IAD,
- informacijski IAD (tisk, radio, televizija, itd.),
- kulturni IAD (književnost, umetnost, šport, itd.).

*V čem je razlika med ideološkim in represivnim aparatom države ?*

- Represivni aparat države je eden, ideoloških je več.
- Represivni aparat države sodi ves v javno sfero medtem, ko največji del ideoloških aparatov države ( v njihovi navidezni razpršenosti) spada v privatno sfero ( zasebne so cerkve, stranke, časopisi, nekatere šole, sindikati, družina...).
- Temeljna razlika med IAD in RAD pa je, da RAD deluje s »silom«, IAD deluje »z ideologijo«. Če to predstavimo malo podrobneje: vsak državni aparat, ideološki ali represivni, deluje hkrati s silo in ideologijo, vendar z zelo pomembno razliko, ki ne dovoljuje, da bi ju zamenjevali. RAD deluje v prevladujoči meri in pretežno z represijo



in šele v drugi vrsti z ideologijo (aparata, ki bi deloval samo z represijo ni; ideologijo potrebuje, da bi si zagotovil lastno kohezijo in reprodukcijo).

Enako, čeprav v nasprotnem smislu bi lahko rekli za IAD. Namreč IAD deluje pretežno in v prevladujoči meri z ideologijo, šele drugotno delujejo z represijo (aparata, ki bi deloval samo z ideologijo ni).

Prav ta opredelitev »dvojnega« delovanja z represijo ali ideologijo, glede na to za katere vrste aparata gre, nam omogoča, da razumemo, kako se nenehno tkejo pretaknjene, izrecne ali tihe povezave med delovanjem RAD in IAD.

## 10.2. Predstavitev služb nerepresivne narave, ki so bile vključene v raziskavo

### 10.2.1. Splošna bolnišnica »dr. Franca Derganca« Šempeter, gastroenterološki oddelek – 5a

Splošna bolnišnica Dr. Franca Derganca v Šempetru pri Novi Gorici je regijska bolnišnica, ki je dosegla zavidljiv strokovni in organizacijski nivo, katerega so deležni prebivalci Zgornjega Posočja, Goriške, Brd, Krasa in Vipavske doline. Ima status javnega zdravstvenega zavoda za opravljanje zdravstvene dejavnosti na sekundarni ravni, ter druge dejavnosti, ki so določene z aktom o ustanovitvi. Sekundarna dejavnost obsega: specialistično bolnišnično dejavnost, specialistično ambulantno dejavnost, bolnišnično lekarniško dejavnost, preskrbo s krvjo in krvnimi preparati, patoanatomsko dejavnost, zdravljenje in usposabljanje gibalno oviranih otrok ter vzgojo in izobraževanje predšolskih otrok s posebnimi potrebami.

V raziskavi je sodeloval medicinski kader, zaposlen na 5. a oddelku - gastroenterološkem oddelku.

### 10.2.2. Splošna bolnišnica »dr. Franca Derganca« Šempeter, Oddelek za invalidno mladino Stara Gora

Oddelek za invalidno mladino Stara Gora je posebna enota Pediatrične službe v okviru Splošne bolnišnice Šempeter.

Stara Gora je specifična zdravstvena ustanova v slovenskem prostoru, vključena v republiški koncept zdravstvene oskrbe in rehabilitacije invalidne mladine. Na oddelku za invalidno mladino zdravijo in rehabilitirajo otroke z motnjami gibanja in drugimi kombiniranimi

motnjami v razvoju do 18 leta, čeprav je največ mlajših oz. predšolskih otrok. Večinoma gre za otroke s cerebralno paralizo ali različnimi drugimi okvarami osrednjega živčevja, nevromišičnimi boleznimi, razvojnim zaostankom, epileptičnimi sindromi. Približno 1/3 hospitaliziranih otrok prihaja iz severno - primorske regije, ostali iz drugih delov Slovenije. Na oddelku je okoli 80 zaposlenih. Dobro polovico vseh predstavlja negovalni kader, srednje in višje medicinske sestre, varuhinje ter pomočnice. Ostali zaposleni so strokovni delavci in terapevti: fizioterapevti, delovni terapevti, logopedi, specialni pedagogi, psihologinja, socialna delavka, zdravniki specialisti. V raziskavo so bili vključeni omenjeni strokovni delavci in terapevti.

### 10.2.3. Psihiatrična bolnišnica Idrija

Iz njene osebne izkaznice lahko razberemo, da je bila ustanovljena leta 1957, letos praznuje 48 let. Bolnišnica pokriva območje z 308.000 prebivalcev Severne in Južne Primorske, Idrijsko Cerkljanske in Notranjske regije. Idrijska bolnišnica ima, glede na podatke o stopnji hospitalizacije, najbolj strukturirano, pa vendarle izjemno stabilno gravitacijsko območje v slovenski psihiatriji.

*Standard:* Pred letom 1994 šest, sedem, do deset posteljne sobe, od leta 1997 dalje sobe s štirimi, dvema ali eno samo posteljo, kar je najboljši standard v slovenski psihiatriji.

*Zmogljivosti:* V začetku 450 postelj, danes po 48 letih v povprečju dnevno zasedenih 194 postelj; je druga največja psihiatrična bolnišnica. PB Idrija je med vsemi psihiatričnimi bolnišnicami najbolj zmanjšala fizični obseg postelj in ležalno dobo v bolnišnici.

*Število primerov:* 1.538 primerov (1.469 hospitalnih, 69 dnevnih).

*Zaposleni:* 201 (v povprečju starih 38 let; s 16,4 leti delovne dobe).

### 10.2.4. Varstveno delovni center Tolmin

Varstveno delovni center Tolmin opravlja socialnovarstveno storitev vodenja, varstva in zaposlitev pod posebnimi pogoji za odrasle osebe z zmerno in težjo motnjo v duševnem razvoju. Dejavnosti so namenjene ohranjenju pridobljenih znanj in delovnih spretnosti, razvoju novih sposobnosti, pridobivanju socialnih in delovnih navad, razvijanju individualnosti ter vključevanju v skupnost in okolje. Varstveno delovni center dnevno obiskuje osemtrideset uporabnikov, ki skupaj z dvajsetimi zaposlenimi načrtujejo in

izvajajo še številne druge aktivnosti ( družabna srečanja, tekmovanja v okviru Specialne olimpiade, ustvarjalne delavnice, izleti...). V teh dejavnostih utrjujejo socialne veščine in sprejemajo nove, na dan pridejo prikrite sposobnosti. Vseživljenjsko učenje je njihovo vodilo.

#### 10.2.5. Zdravstveni dom Nova Gorica, Reševalna postaja

Služba za nujno medicinsko pomoč Zdravstvenega doma Nova Gorica, ki je bila ustanovljena leta 1998 in pokriva 606 kvadratnih kilometrov veliko območje petih goriških občin z okoli 60.000 prebivalci, je v zadnjem letu opravila 643 nujnih intervencij na terenu. Večina med njimi, 66 odstotkov, je bilo potrebnih zaradi bolezni, dobra četrtina zaradi prometnih in drugih nesreč, 38 intervencij pa je bilo posledica zastrupitve – polovica od teh zaradi prevelikega odmerka nedovoljenih drog.

Čas od klica do prihoda ekipe za nujno medicinsko pomoč do bolnika oz. poškodovanca je bil v povprečju 9,9 minute, na območju Nove Gorice pa je ta čas še za polovico krajši.

#### 10.2.6. Osnovna šola Kozara, šola s prilagojenim programom

Osnovna šola Kozara Nova Gorica je devetletna osnovna šola in opravlja veljavni izobraževalni program za obvezne osnovne šole, ki je prilagojen za otroke s posebnimi potrebami. Šola izvaja tri programe:

1. Prilagojen program osnovne šole z nižjim izobraževalnim standardom,
2. Posebni program vzgoje in izobraževanja,
3. Program mobilne specialno pedagoške službe.

### 10.3. Predstavitev služb represivne narave, ki so bile vključene v raziskavo

#### 10.3.1. Zavod za prestajanje kazni zapora Koper, Oddelek Nova Gorica

Uprava RS za izvrševanje kazenskih sankcij je bila ustanovljena kot organ v sestavi Ministrstva za pravosodje leta 1995. Zavodi za prestajanje kazni zapora in prevzgojni dom so notranje organizacijske enote Uprave. Regionalni zavod v Kopru ima tudi svoj oddelek v Novi Gorici, kjer obsojenci prestajajo kazen zapora do enega leta.

Kategorije zaprtih oseb v oddelku v Novi Gorici so: obsojenci, priporniki, osebe kaznovane z zaporom v postopku o prekršku. Skupna kapaciteta po evropskih merilih je dvaintrideset zaprtih oseb.

Zavod ima odprti, polodprti in zaprti oddelek, ki se med seboj ločijo po stopnji zavarovanja in svobode gibanja. Za zavode velja, da morajo biti med seboj ločeni obsojenci in osebe kaznovane za prekršek, mladoletne od polnoletnih, kakor tudi moški od žensk.

### 10.3.2. Upravna enota Nova Gorica

Upravne enote so z Zakonom o upravi postale samostojne organizacijske oblike na državni ravni in hkrati organ odločanja na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti. Uvajanje lokalne samouprave in reorganizacija državne uprave sta povzročili družbene spremembe, ki zahtevajo drugačen pristop in način uveljavljanja pravic in dolžnosti občanov. Upravna enota Nova Gorica je v skladu z zakonom organizirana za območje naslednjih občin: Mestna občina Nova Gorica, občine Kanal, Brda, Miren - Kostanjevica in Šempeter - Vrtojba. Opravlja upravne naloge in pristojnosti z delovnih področij: ministrstva za notranje zadeve, ministrstva za okolje in prostore, ministrstva za gospodarske dejavnosti, ministrstva za kulturo, ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ministrstva za šolstvo in šport, ministrstva za zdravstvo, ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, ministrstva za promet in zveze in vse druge z zakonom določene upravne naloge oblastvenega značaja iz pristojnosti bivših občin. V raziskavi so sodelovali zaposleni v **Oddelku za okolje in prostor**.

### 10.3.3. Inšpektorat RS za okolje, prostor in energijo, območna enota Nova Gorica

Inšpektorat za okolje, prostor in energijo kot organ v sestavi Ministrstva za okolje in prostor deluje od januarja 1995. Po Zakonu o organizaciji in delovnem področju ministrstev nadzoruje izvrševanje zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov, ki urejajo:

- varstvo okolja in narave ter ekološki nadzor na državni meji,
- vodni režim, urejanje voda in gospodarjenje z njimi;
- urejanje prostora in naselij;
- graditev objektov in gradbenih konstrukcij;
- izpolnjevanje bistvenih zahtev za objekte;

- stanovanjske zadeve in geodetske dejavnosti.

V okviru inšpektorata za okolje in prostor delujejo: inšpektorji za okolje, inšpektorji za ohranjanje narave, gradbeni inšpektorji, stanovanjski inšpektorji, geodetski inšpektorji in rudarski inšpektorji. Anketiranci so bili gradbeni inšpektorji zaposleni v okviru **Inšpektorata za okolje in prostor območne enote Nova Gorica**.

#### 10.3.4. Policijska uprava Nova Gorica, Sektor uniformirane policije

Sektor uniformirane policije ima usmerjevalno, nadzorstveno in koordinacijsko funkcijo nad izvajanjem nalog uniformirane policije. V tem uradu spremljajo, analizirajo in ocenjujejo varnostne razmere ter učinkovitost in uspešnost policijskega dela na področju javnega reda in miru ter varnosti ljudi in premoženja. Izvajajo tudi naloge pri zagotavljanju varnosti cestnega prometa, vzdrževanja državne meje in postopkih s tujci ter izvajajo priprave na izredna stanja in vojno.

#### 10.3.5. Policijska uprava Nova Gorica, Sektor kriminalistične policije

Sektor kriminalistične policije odkriva oblike kaznivih dejanj splošne, gospodarske in organizirane kriminalitete, poleg tega pa nudijo tudi strokovno pomoč policijskim postajam in njihovim oddelkom na področju zatiranja kriminalitete. Na svojem delovnem področju in območju sodeluje tudi s tujimi varnostnimi organi.

## 11. PROBLEM

Izgorevanje ni neznan problem, temveč pomemben barometer temeljne socialne disfunkcije na delovnem mestu. Zato si zasluži resno pozornost. Čustveni in finančni davek, ki ju terja sta previsoka, da bi se še zmeraj ne menili zanj ali da bi ga odrinili na rob. Kljub temu je to področje je pri nas slabo raziskano in še ni deležno večje strokovne pozornosti.

Raziskovalni del magistrske naloge smo opravili v enajstih službah na območju Severnoprimske regije, ki se pri svojem delu srečujejo z ljudmi. Glede na naravo dela smo jih razdelili na tiste, ki imajo pri svojem delu nerepresiven značaj t.i. službe pomoči in drugo skupino služb, ki imajo pri svojem delu represiven značaj in so znani tudi pod pojmom »organi represije«.

Naloga je namenjena vsem delavcem, ki delujejo v vzgojnih, varstvenih, zdravstvenih, izobraževalnih ali podobnih ustanovah, kjer potrebujejo stranke zaradi svoje nebogljenosti, socialno – zdravstvene ogroženosti ali neprilagojenosti ustrezno pomoč, vodenje, spremljanje, posebej za takšno delo usposobljenih delavcev. Pri tem mislimo na učitelje, vzgojitelje, zdravstvene delavce, psihoterapevte, socialne delavce, negovalke, policiste, kriminaliste in mnoge druge.

Cilj raziskave je ugotoviti ali spol zaposlenih vpliva na delovno mesto posameznika (pri tem bomo primerjali odgovore glede na spol anketirancev). Ugotavljali bomo tudi ali je vpliv delovnega mesta na posameznika odvisen od narave zaposlitve ( primerjava služb s nerepresivnim in represivnim značajem).

Naloga bo zastavljena tako, da bomo vzporedno preučevali medsebojne odnose med **izgorevanjem, vodenjem in organizacijsko klimo**.

Analiza raziskave bo merila, kako zaposleni dojemajo organizacijo, njihov odnos do dela in njihove osebne delovne izkušnje. Izsledki tovrstne raziskave bodo pokazali, kako zaposleni doživljajo svoje delo, kakšen je oris energije, pripadnosti in učinkovitosti zaposlenih pri delu.

Rezultati bodo ogrodje za načrtovanje sprememb.

Končni rezultati raziskave nam bodo ponudili:

- priložnost, da opozorimo na glavne pomanjkljivosti organizacijskega življenja,
- priložnost, da pokažemo na pritiske, ki vodijo v kronično izčrpanost in neučinkovitost,
- priložnost, da se ustvari produktivna pripadnost delu.

Predvsem pa upamo, da nam bo naloga dala možnost, da se začno odstranjevati nasprotja med ljudmi in delovnimi mesti.

Menimo, da zgolj samoizboljšanje ni dovolj za odpravo izgorevanja. Pri reševanju neskladij med človekom in njegovim delom se je treba osredotočiti na oba, človeka in delovno mesto, ne izključno na človeka. Kot bomo poskušali dokazovati skozi nalogo je treba vzroke za izgorevanje iskati predvsem delovnem okolju, zato moramo tudi rešitve zanj iskati v družbenem kontekstu delovnega mesta.

Raziskava bo zastavljena tako, da bo ponovljiva oz. bo morebitnim potrebnim spremembam možno slediti.

## 12. POPULACIJA IN ANKETIRANJE

### 12.1. MERSKI INŠTRUMENT

Razvili smo anketni vprašalnik, ki je obsegal štiri dele:

1. Prvi del ankete je obsegal enajst trditev v zvezi z upravljanjem organizacijskega okolja oziroma **vodenjem**.
2. Drugi del je sestavljen iz štiriindvajsetih trditev, ki se nanašajo na preučevanje **organizacijske klime**.

Za ugotavljanje klime v organizacijah in njenega vpliva na poklicno izgorelost smo izbrali šest naslednjih dimenzij organizacijske klime:

- Organiziranost,
- Notranje komuniciranje in informiranje,
- Odnos do kakovosti,
- Nagrajevanje,
- Medsebojni odnosi,
- Pripadnost organizaciji.

Pri prvem in drugem delu anketnega vprašalnika so anketirani obkroževali stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. Stopnje so bile po Likertu od 1 do 5, s tem, da je bila 1- sploh se ne strinjam, 2- delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Ob zaključku drugega dela vprašalnika je sledilo vprašanje odprtega tipa, kjer so anketirani lahko izrazili svoje mnenje o kateremkoli pomembnem problemu v zvezi z organizacijo.

3. Tretji del je sestavljal vprašalnik o **poklicnih obremenitvah**. Za obdelavo podatkov smo uporabili vprašalnik avtorja Maslach, Jackson, ki smo ga priredili potrebam raziskovalne naloge. Obsegal je dvanajst vprašanj. Z vprašalnikom o poklicnih obremenitvah nismo nameravali meriti stopnjo izgorelosti, temveč je namenjen le oceni, ali izgorelost med zaposlenimi obstaja .

4. Četrty del je zajemal **demografske podatke** o anketiranih ( spol, starost, stopnja izobrazbe, poklic in vrsto ustanove, v kateri so zaposleni).



## 12.2. POPULACIJA

Anketni vprašalnik smo razdelili dvema skupinama služb.

Vprašalnik je zajel skupino delavcev zaposlenih v službah nerepresivne narave (službe pomoči), druga skupina pa predstavlja delavce zaposlene v službah, ki jih poznamo pod pojmom organi represije.

Institucije iz katerih izhajajo strokovni delavci vključeni v raziskavo zajemajo območje Severno primorske regije.

### **Službe nerepresivne narave, ki so vključene v raziskavo:**

- Splošna bolnišnica "Dr. Franca Derganca", Šempeter; oddelek 5a,
- Splošna bolnišnica "Dr. Franca Derganca"; Oddelek za invalidno mladino Stara Gora,
- Psihiatrična bolnišnica Idrija,
- Varstveno delovni center Tolmin,
- Zdravstveni dom Nova Gorica - Reševalna postaja,
- Osnovna šola »Kozara« Nova Gorica, šola s prilagojenim programom.

### **Službe represivne narave, ki so vključene v raziskavo:**

- Zavod za prestajanje kazni zapora Koper, Oddelek zavoda Nova Gorica,
- Upravna enota Nova Gorica,
- Inšpektorat RS za okolje prostor in energijo, Območna enota Nova Gorica,
- Policijska uprava Nova Gorica, Sektor uniformirane policije,
- Policijska uprava Nova Gorica, Sektor kriminalistične policije.

Iz vsake skupine je bilo izbranih deset posameznikov, ki so zaposleni v zgoraj navedenih službah od 10 do 15 let. V različni literaturi lahko zasledimo, da naj bi bila v obdobju med desetim in petnajstim letom zaposlitve stopnja izgorelosti najbolj izrazita.

## 12.3. VZOREC MERJENCEV

V vzorcu merjencev je bilo 106 enot. Po izločitvi merjencev, pri katerih smo v anketnih vprašalnikih našli napake ali pa so bili odgovori nepopolni, je ostalo v obdelavi 100 merjencev, od tega 50 moškega in 50 ženskega spola. Merjenci so bili anketirani v 11-ih enotah.

### 12.3.1. Frekvence neodvisnih spremenljivk

**Tabela 1. skupine**

		Frequency	Percent
SB Šempeter, oddelek 5a	1	8	8,0
SB, oddelek. za invalidno mladino	2	10	10,0
Psihiatrična bolnišnica Idrija	3	8	8,0
Varstveno delovni center Tolmin	4	8	8,0
Reševalna postaja N.G	5	9	9,0
Osnovna šola Kozara	6	7	7,0
Zapori Nova Gorica	7	10	10,0
Upravna enota Nova Gorica	8	10	10,0
Inšpektorat za okolje in prostor N.G.	9	10	10,0
Uniformirana policija N.G.	10	10	10,0
Kriminalistična policija N.G.	11	10	10,0
	Total	100	100,0

V preglednici 1 je prikazano število anketiranih v posameznih enotah.

Za nadaljnjo obdelavo so bili merjenci iz posameznih enot razvrščeni v dve skupini, glede na to na kakšnem delovnem mestu delajo.

Rezultati so prikazani v tabeli 2.

**Tabela 2. razdelitev v skupini**

		Frequency	Percent
Skup. 1	1,00	50	50,0
Skup. 2	2,00	50	50,0
	Total	100	100,0

Skupino 1 imenujemo: Zaposleni v službah nerepresivne narave – NEREPRESIVNA SKUPINA

Skupino 2 imenujemo: Zaposleni v službah represivne narave – REPRESIVNA SKUPINA

**Tabela 3. spol**

		Frequency	Percent
Ženski	1	50	50,0
Moški	2	50	50,0
Total		100	100,0

Za nadaljnjo obdelavo smo merjence razdelili tudi po spolu. Ker je merjencev moškega in ženskega spola enako, nam to poenostavi nadaljnje račune, saj v preglednicah ni potrebno računati odstotkov, ujemajo se z frekvencami.

**Tabela 4. starost**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Od 20 do 30 let	1	7	7,0	7,0
Od 30 do 40 let	2	42	42,0	49,0
Od 40 do 50 let	3	40	40,0	89,0
nad 50 let	4	11	11,0	100,0
Total		100	100,0	

Sodelujoče v raziskavi smo razdelili v štiri starostne skupine. Vidimo, da je večina anketirancev v raziskavi v drugi in tretji starostni skupini ( od 30 do 40 let in od 40 do 50 let) in sicer kar 82,0%.

To ne preseneča, saj smo v raziskavo namenoma vključili osebe, ki so zaposlene v zgoraj navedenih službah od 10 do 15 let ( obdobje, ko naj bi bila stopnja izgorelosti najbolj izrazita).

**Tabela 5. izobrazba**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Poklicna šola	1	2	2,0	2,0
Srednja šola	2	38	38,0	40,0
Višja šola	3	21	21,0	61,0
Visoka ali več	4	39	39,0	100,0
Total		100	100,0	

Razvidno je, da je stopnja izobrazbe sorazmerno visoka. Največ je tistih s končano visoko šolo ali več - kar 39%, le za 1% zaostajajo anketiranci s končano srednjo šolo, v 21% pa sledijo višješolsko izobraženi. Le dva anketiranca imata zaključeno poklicno šolo.

### 12.3.2. Kontingenčne tabela po neodvisnih spremenljivkah

**Tabela 6. skupina / spol**

Skupina	spol1	spol2	Total	F.	P(F)
1	6	2	8	0,586	0
2	10	0	10		
3	5	3	8		
4	5	3	8		
5	2	7	9		
6	7	0	7		
7	3	7	10		
8	9	1	10		
9	3	7	10		
10	0	10	10		
11	0	10	10		
skupaj	50	50	100		

**Tabela 7. skupina / starost**

	Starost						F.	P(F)
							0,518	0,189
	1	2	3	4				
Skupina	1	2	3	2	1	8		
	2	0	5	3	2	10		
	3	0	4	3	1	8		
	4	1	5	2	0	8		
	5	3	4	2	0	9		
	6	0	2	4	1	7		
	7	0	6	3	1	10		
	8	1	1	6	2	10		
	9	0	3	4	3	10		
	10	0	5	5	0	10		
	11	0	4	6	0	10		
Total	7	42	40	11	100			

**Tabela 8. skupina / izobrazba**

	Izobrazba						F.	P(F)
	1	2	3	4			0,689	0,000
Skupina	1	0	5	1	2	8		
	2	0	0	7	3	10		
	3	0	0	1	7	8		
	4	0	6	0	2	8		
	5	0	9	0	0	9		
	6	0	0	2	5	7		
	7	0	6	4	0	10		
	8	2	2	2	4	10		
	9	0	2	0	8	10		
	10	0	7	1	2	10		
	11	0	1	3	6	10		
Total	2	38	21	39	100			

V preglednicah 6, 7 in 8 so prikazane skupine anketirancev glede na spol, starost in izobrazbo. Verjetnost povezanosti spremenljivk je testirana s pomočjo Hi kvadrata preračunanega v koeficient kontingence.

Med posameznimi skupinami obstajajo določene razlike **glede na spol**, kar je pokazalo tudi testiranje (**P=0,000**). Kot je bilo pričakovati je ženski spol prevladal v prvi polovici skupini (od 1 do 6 - poklici nerepresivne narave), moški pa prevladujejo v drugi polovici skupini ( od 7 do 11 - poklici represivne narave).

Bistvenih razlik znotraj posameznih skupin **glede na starost** ni, kar potrjuje tudi testiranje (**P=0,189**).

Skupine anketirancev **glede na izobrazbo** kažejo statistično značilno povezanost (**P= 0,000**). Izobrazbena raven zaposlenih v službah nerepresivne narave je nekoliko višja, kot pri zaposlenih v službah represije.

### 12.3.3. VZOREC SPREMENLJIVK

**Tabela 9. poimenovanje spremenljivk**

SKUP	Skupina merjencev
V1SAMO1	Vodenje-zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela
V1NAT2	Vodenje - naloge so natančno določene za vsakega delavca
VPRI3	Vodenje - nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo
VPROB4	Vodenje - vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati
VTIM5	Vodenje - vodja vzpodbuja timsko delo
VZAH6	Vodenje - vodja je zahteven, vendar pravičen
VZAUP7	Vodenje - vodji zaupam
VSTIL8	Vodenje- vodja nima stila vodenja, za katerega sta značilna poveljevanje in ukazi
VREZU9	Vodenje - vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela
V2STROK	Ocena pomena strokovnosti (zakonitosti) pri reševanju str. zadev
V3LEG1	Legitimnost
V3KAKO2	Kakovost storitev
V3PRAV3	Pravičnost
V3POTR4	Zadovoljevanje potreb uporabnikov
V3STRO5	Obvladovanje stroškov
O1ODL1	Org.klima - organiziranost: odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno
O1PRIS2	Org.klima- organiziranost: v organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene
O1ZADOL3	Org.klima - organiziranost: vodja poskrbi, da so zadolžitve zaposlenega jasno opredeljene
O1PRIC4	Org.klima - organiziranost: imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri mojem delu
O2SEST1	Org.klima - komuniciranje in informiranje: redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja
O2POGO2	Org.klima – komuniciranje in informiranje: vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko, upamo si povedati svoje mnenje
O2INFO3	Org.klima - komuniciranje in informiranje: zaposleni imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela
O2RAZU4	Org.klima - komuniciranje in informiranje: vodstvo nam daje dovolj razumljivih informacij za dobro opravljanje našega dela
O3KOLI1	Org.klima - odnos do kakovosti: kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni
O3SEST2	Org.klima - odnos do kakovosti: v zadnjih šestih mesecih se je izboljšala kakovost v organizaciji
O3ODGOV3	Org.klima - odnos do kakovosti: počutim se odgovornega za kakovost našega dela
O3STRAN4	Org.klima - odnos do kakovosti: druge sodelavce obravnavam kot svoje cenjene stranke
O4OBREM1	Org.klima - nagrajevanje: tisti, ki so bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani
O4PLAC2	Org.klima - nagrajevanje: zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču
O4RAZME3	Org.klima - nagrajevanje: razmerja med plačami v organizaciji so ustrezna
O4SEF4	Org.klima - nagrajevanje: najbolj me nagraduje in motivira moj "šef", saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali
O5SKUP1	Org.klima - medsebojni odnosi: konflikte rešujemo v skupno korist
O5ODNO2	Org.klima - medsebojni odnosi: med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi
O5SODE3	Org.klima - medsebojni odnosi: v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmuje
O5ZAUP4	Org.klima - medsebojni odnosi: sodelavci si medsebojno zaupamo
O6PRIP1	Org.klima - pripadnost: počutim se pripadlega organizaciji in sem ponosen, da sem tu zaposlen
O6VARN2	Org.klima - pripadnost: zaposlitev v organizaciji je dokaj varna
O6UGLED3	Org.klima - pripadnost: naša organizacija je dobro organizirana in ima velik ugled v okolju
O6TEZA4	Org.klima - pripadnost: organizacije ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača
TXT	Mnenje v zvezi z organizacijo
P1DRUGO	Poklicne obremenitve: ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj?
P2ZADOV	Poklicne obremenitve: ocena zadovoljstva pri delu

P3STRA1	Pomembnost zadovoljstva: zadovoljstvo strank
P3SODE2	Pomembnost zadovoljstva: zadovoljstvo in podpora sodelavcev
P3VOD3	Pomembnost zadovoljstva: zadovoljstvo in podpora vodstva
P3OSEB4	Pomembnost zadovoljstva: uresničitev osebnih pričakovanj
P3POTRE5	Pomembnost zadovoljstva: ko čutim, da sem potreben in koristen drugim
P3SLUZ6	Pomembnost zadovoljstva: predvsem sem zadovoljen, da le imam službo
P3RECI7	Pomembnost zadovoljstva: ne morem reči, da sem zadovoljen
OODG1	Stres - osebni dejavniki: odgovornost pri odločitvah
ONEMO2	Stres - osebni dejavniki: nemoč
ONESIG3	Stres - osebni dejavniki: nesigurnost pri delu
OTEZ4	Stres - osebni dejavniki: preobčutljivost oz. identifikacija s težavnimi strankami
OZKAN5	Stres - osebni dejavniki: pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje
OREZUL6	Stres - osebni dejavniki: ne vidim rezultatov svojega dela
SSTEVI1	Stres – dejavniki strank: veliko število strank
SOSEB2	Stres – dejavniki strank: osebni problemi strank
SPRICA3	Stres – dejavniki strank: nerealna pričakovanja strank
STEZAV4	Stres – dejavniki strank: težavne stranke
OPRE1	Stres – org. dela: preobremenjenost z delom
OADM12	Stres – org. dela: preveč administrativnega dela
OVLOG3	Stres – org. dela: nejasno opredeljena vloga
OPRIZ4	Stres – org. dela: premalo priznanja za opravljeno delo
OODN5	Stres – org. dela: slabi odnosi s sodelavci in vodstvom
DVOMITE	Ali pogosto dvomite v svoje odločitve ?
SPREJE	Kako najpogosteje sprejemate odločitve ?
SPOM1	Strah pri delu: da sprejemam pomembne odločitve
SUSOD2	Strah pri delu: da krojim usodo ljudi
SZAK3	Strah pri delu: da moja odločitev ni v skladu z zakonom
SVODST4	Strah pri delu: da se bom moral zagovarjati pred vodstvom
SREAK5	Strah pri delu: reakcije strank
IZCRP	Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več ?
OUSKL1	Obremenitev: usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja
OPRETI2	Obremenitev: pretirana delovna obremenitev
ONEZAD3	Obremenitev: nezadovoljstvo strank
ODEL4	Obremenitev: slabo delovno vzdušje
ONEURE5	Obremenitev: neuresničena osebna pričakovanja
OPODP6	Obremenitev: nezadostna podpora sodelavcev in vodstva
PIZO1	Premagovanje težav: strokovno izobraževanje
PREKR2	Premagovanje težav: rekreacija in sprostitve
PVOD3	Premagovanje težav: podpora vodstva in sodelavcev
PTIM4	Premagovanje težav: strokovna podpora tima
SPOL	Spol
STAROST	Starost
IZOB	Izobrazba

V preglednici 9 so v prvem stolpcu prikazane kratice spremenljivk, ki se uporabljajo pri vseh obdelavah. V drugem stolpcu so te kratice razložene, podroben pomen spremenljivk pa lahko dobimo tudi v prilogi iz anketnega vprašalnika. Zaradi preglednosti so v tabelah kjer je prikazana obdelava večinoma uporabljene kratice.

V preglednici 9 so kratice uporabljene v istem vrstnem redu, kot v vprašalniku. Za obdelave so grupirane glede na kvaliteto informacij, ki jih nosijo v naslednje skupine:

- opisne spremenljivke,
- spremenljivke, ki so ocenjene na Likertovi lestvici,
- spremenljivke, ki kažejo range pomembnosti.

Glede na lastnosti spremenljivk, so bile pri obdelavi uporabljene različne statistične metode, ki bodo utemeljene v poglavju »**metode obdelave podatkov**«.

## 12.4. POSTOPEK ANKENTIRANJA

Na podlagi predhodnega dogovora z vodstvom smo ankete razdelili v organizacijah. Zaposlenim smo pojasnili vsebino in namen raziskave, priložena je bila tudi pisna razlaga s pojasnilom o namenu raziskave in popolni anonimnosti. Med anketirance je bilo razdeljenih 110 anket, in sicer 60 med zaposlene v službah nerepresivne narave, 50 med zaposlene v službah represivne narave. Vsakemu posamezniku je bila vročena zaprta kuverta, ki je vsebovala vprašalnik s pojasnilom o namenu raziskave in popolni anonimnosti, pisno dovoljenje vodstva za izvedbo ankete in kuverto z naslovom ter znamko za vračanje izpolnjenih anket.

Pri anketiranih ni bilo večjega osipa, saj smo dobili vrnjenih 106 anket.

Za izvedbo ankete smo v posameznih organizacijah potrebovali pisno soglasje vodstva.

## 12.5. IZVLEČEK IZ PROGRAMA

\*sprememba skupin v način nerepresije.

recode skup (1,2,3,4,5,6=1) (7,8,9,10,11=2) into rskup.

\*sprememba v višje je boljše.

recode V2STROK (1=5)(2=4)(3=3)(4=2)(5=1).

\*normalizacija spremenljivk.

\*normalizacija podatkov.

rank/variables=v1samo1 to Ptim4/normal.



Prikazan je izvleček iz programa za obdelavo podatkov. Iz izvlečka programa se vidi kako smo skupine 1-11 razdelili v dve skupini.

Prvo skupino imenujemo: NEREPRESIVNA SKUPINA

Drugo skupino imenujemo: REPRESIVNA SKUPINA

Razliko v odgovorih na anketni vprašalnik bomo testirali po teh dveh skupinah. Zaradi tega, da smo dosegli, da večja vrednost pomeni tudi večje strinjanje z trditvami ali pa tudi na splošno bolj željen rezultat, smo prekoderjali tudi vprašanje V2STROK. Način spremembe odgovorov je razviden iz ukaza recode.

Iz izvlečka programa je razvidno, da smo podatke tudi normalizirali, v nadaljevanju pa bomo utemeljili zakaj te metode ni bilo potrebno uporabiti.

## 12.6. HIPOTEZE in METODE OBDELAVE PODATKOV

Hipoteze smo postavljali v obliki  $H_0$ . Alternativno hipotezo bomo sprejeli, če bomo lahko ničelno hipotezo zavrgli z napako alfa 5% ali manj.

Postavili smo dve ničelni hipotezi:

H01: Vpliv delovnega mesta na zaposlenega ni odvisen od spola posameznika.

(Ogovori se ne razlikujejo glede na spol).

H02: Vpliv delovnega mesta na posameznika ni odvisen od narave dela.

(Ogovori se ne razlikujejo glede na represivni in nerepresivni skupini anketirancev).

V raziskavi nas zanima H02. Prvo hipotezo testiramo samo zato, da bomo lahko skupino obravnavali ne glede na spol. Samo pri vprašanjih, kjer bomo med spoloma ugotovili statistično značilne razlike, bom vprašanja analizirali posebej za vsak spol.

Za zavrnitev hipoteze bomo uporabljali različne metode. Pri spremenljivkah atributivnega tipa bomo za verjetnost povezav uporabili **metodo hi kvadrata** in **koeficient kontingence**.

Pri spremenljivkah na Likertovi lestvici bomo uporabili **analizo variance** in pri statistično značilnih razlikah bomo rezultate preverili s pomočjo **hi kvadrata**.

Povezave med spremenljivkami bomo računali s pomočjo **spearmanovega koeficienta rang korelacije**.

Za navedene metode smo se odločili kljub temu, da je testiranje normalnosti pokazalo velik odstop od normalne porazdelitve (tabela 10). Ker pa so vsi rezultati prikazani na isti lestvici, so povprečja primerljiva med seboj in nam analiza variance da vpogled v odgovore na vprašanja. Praksa je pokazala, da se v takšnih primerih analiza variance dobro obnese vsaj za deskripcijo odgovorov. Rezultati pa so še tako preverjeni s statistično korektno metodo - hi kvadrat.

V nalogo smo vklopili samo tiste rezultate, ki so najlepše pojasnili rezultate našega dela.

## 13. REZULTATI IN RAZLAGA REZULTATOV

### 13.1. Opisne spremenljivke testiranje normalnosti

**Tabela 10. Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve**

	K-S	P(K-S)			
v1samol	2,715	0,000	o3koli1	1,653	0,008
v1nat2	2,250	0,000	o3sest2	2,900	0,000
Vpri3	1,973	0,001	o3odgov3	2,634	0,000
vprob4	2,612	0,000	o3stran4	2,650	0,000
Vtim5	1,820	0,003	o4obrem1	2,469	0,000
Vzah6	2,378	0,000	o4plac2	1,742	0,005
vzaup7	2,353	0,000	o4razme3	2,199	0,000
Vstil8	1,615	0,011	o4sef4	1,854	0,002
vrezu9	2,608	0,000	o5skup1	2,390	0,000
v2strok	2,629	0,000	o5odno2	2,306	0,000
v3leg1	1,770	0,004	o5sode3	2,303	0,000
v3kako2	2,003	0,001	o5zaup4	2,774	0,000
v3prav3	1,907	0,001	o6prip1	2,209	0,000
v3potr4	2,321	0,000	o6varn2	2,614	0,000
v3stro5	1,602	0,012	o6ugled3	2,220	0,000
o1odl1	2,509	0,000	o6teza4	1,752	0,004
o1pris2	2,041	0,000	p3stra1	2,316	0,000
o1zadol3	2,236	0,000	p3sode2	1,853	0,002
o1pric4	2,816	0,000	p3vod3	1,815	0,003
o2sest1	1,837	0,002	p3oseb4	3,417	0,000
o2pogo2	2,091	0,000	p3potre5	1,774	0,004
o2info3	2,311	0,000	p3sluz6	3,729	0,000
o2razu4	2,331	0,000	p3reci7	4,494	0,000

Testiranje normalnosti je pokazalo da vse spremenljivke odstopajo od normalne porazdelitve.

V preglednicah 11-14 so prikazane frekvence opisnih spremenljivk. Iz preglednic so razvidni odgovori na posamezna vprašanja. Ker so v tabelah podani podrobni opisi spremenljivk in njihovih vrednosti je po tej analizi lažje razlagati odvisnost teh spremenljivk od spola in skupine.

Povezave so bile zaradi atributivnih lastnosti spremenljivk testirane s pomočjo hi kvadrata, najprej po spolu, potem pa še po skupini.

## 13.2. Opisne spremenljivke - razlika po spolu

**Tabela 11. Poklicne obremenitve: Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj?**

	Spol		Total	F.	P(F)
	1	2			
p1drugo	1	7	14	21	
	2	20	16	36	
	3	18	12	30	
	4	5	8	13	
Total	50	50	100		

Na vprašanje, ali razmišljate o tem, da bi delal kaj drugega kot sedaj, je z odgovorom pogosto odgovorilo 21 % delavcev; kar 36 % jih je označilo odgovor, da so dnevi, ko jim je taka misel blizu, 30 % zaposlenim se taka misel porodi le občasno in le 13% zaposlenih o tem ne razmišlja. Vsekakor ti odgovori kažejo na prisotnost nezadovoljstva pri sedanjem delu, saj se je več kot polovica anketirancev opredelila za odgovore, ki izražajo željo po drugem delu.

Pri delitvi na spol ni opaziti bistvenih razlik ( $P=0,198$ ).

**Tabela 12. Poklicne obremenitve: ocena zadovoljstva pri delu**

	spol		Total	F..	P(F)
	1	2			
p2zadov	1	26	24	50	
	2	23	22	45	
	3	1	4	5	
Total	50	50	100		

Kar polovica vseh zaposlenih je po svoji lastni oceni v glavnem zadovoljna z doseganjem delovnih rezultatov. Za odgovor: včasih sem zadovoljen, včasih pa ne, se je opredelila ostala večina, kar 45 zaposlenih .

Le pet anketirancev je le redko zadovoljenih z rezultati svojega dela. Glede na rezultate ne moremo sklepati o splošnem nezadovoljstvu pri delu. Odgovor nekoliko preseneča, saj so anketiranci, kljub temu, da pogosto razmišljajo o drugem delu, vseeno še zadovoljni z doseganjem delovnih rezultatov pri sedanjem delu.

Tudi pri delitvi na ženski in moški spol slika ni bistveno drugačna ( $P=0,386$ ).

**Tabela 13. Poklicne obremenitve: Ali pogosto dvomite v svoje odločitve?**

	Spol		Total	F..	P(F)
	1	2		0,154	0,659
Dvomite	1	2	4		
	2	26	22	48	
	3	22	26	48	
Total		50	50	100	

Iz tabele je razvidno, da med spoloma ne obstaja statistično značilna razlika ( $P=0,659$ ).

Na vprašanje, ali pogosto dvomiš v svoje odločitve, je 48% udeležencev odgovorilo, da le redko ali skoraj nikoli. Procentualno enak delež udeležencev včasih dvomi o svojih odločitvah in le 4% so izrazili pogost dvom.

Menimo, da bi se lahko eventualni dvomi in strah pred odgovornostjo odločitve sprotno potrdili ali ustrezno spremenili v sodelovanju s sodelavci in strokovnim timom, kar bi bistveno pripomoglo k razbremenjevanju posameznikov.

**Tabela 14. Poklicne obremenitve: Kako najpogosteje sprejemate odločitve?**

	spol		Total	F..	P(F)
	1	2		0,311	0,013
spreje	1	8	19	27	
	2	28	23	51	
	3	4	6	10	
	4	10	2	12	
Total		50	50	100	

Pri analizi *načina sprejemanja odločitev*, smo pri ugotavljanju razlik med spoloma dobili statistično značilno razliko ( $P = 0,013$ ).

Na vprašanje, kako najpogosteje sprejemate svoje odločitve je osem žensk odgovorilo, da odločitve sprejemajo same. Medtem, ko se je število moških, ki se odločajo samostojno povzpelo na devetnajst.

Naslednjih osemindvajset žensk in triindvajset moških se ob sprejemanju odločitev posvetuje s svojimi sodelavci.

Štiri ženske in šest predstavnikov moškega spola se posvetuje z vodstvom. Kar deset žensk svoje odločitve pretehta na strokovnem timu. Pri moških pa je timsko delo vrednoteno le v dveh primerih. Zanimivo je, da nihče od anketirancev ne pri sprejemanju odločitev povpraša za nasvet sorodne organizacije. Rezultati nam kažejo, da se zaposleni premalo poslužujejo vseh možnih oblik pomoči pri svojem delu, ki bi bistveno pripomogle k razbremenitvi posameznikov in bi delovalo preventivno pri premagovanju stresnih situacij. Pri iskanju

različnih oblik pomoči sicer prednjačijo ženske, ki se najpogosteje poslužujejo pogovora s sodelavci in mnenja strokovnega tima.

**Tabela 14. Poklicne obremenitve: Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več?**

	spol		Total	F..	P(F)
	1	2			
				0,273	0,045
izcrp	1	3	2	5	
	2	8	11	19	
	3	36	25	61	
	4	3	12	15	
Total		50	50	100	

Pri analizi občutka izčrpanosti, glede na spol, smo dobili statistično značilno razliko ( $P = 0,045$ ). Ugotavljamo, da ima ženski spol odgovore v nižjem, moški spol pa v višjem območju.

Na vprašanje, ali te kdaj spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmoreš več, je 61 % vseh udeležencev odgovorilo, da jih ta občutek spremlja včasih, 19 % zaposlenih se s tem občutkom srečuje zelo pogosto, 5 % delavcev se s tem občutkom sooča praktično vsak dan. Zaposleni se v 15% s tem občutkom niso srečali nikoli. Zanimivo je, da to trdijo moški kar v 12 %, ženske pa le v 3%. Ali gre to za pripisati » ženski občutljivosti« ali »moškemu ponosu« pa je stvar presoje posameznika. Očitno pa je, da je dimenzija poklicne izgorelosti oz. občutek ogroženost navzoč.

Če povzamemo interpretacije odgovorov vidimo, da smo od petih atributivnih spremenljivk dobili v odgovorih glede na spol, statistično značilno razliko samo pri dveh spremenljivkah: način sprejemanja odločitev in spremljanje občutka izčrpanosti. Tako lahko glede na spol skupino obravnavamo kot enotno, razen pri zadnjih dveh spremenljivkah (Tabeli 14 in 15).

### 13.3. Opisne spremenljivke - razlika po skupinah

**Tabela 16. Poklicne obremenitve: Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj?**

	Rskup		Total	F..	P(F)
	1	2		0,242	0,101
p1drugo	1	6	15	21	
	2	20	16	36	
	3	15	15	30	
	4	9	4	13	
Total	50	50	100		

Vrednost  $P=0,101$  nam pove, da med nerepresivno in represivno skupino ne obstajajo statistično značilne razlike. Odgovor na vprašanje, da so z doseganjem delovnih rezultatov včasih zadovoljni, včasih ne, je v obeh primerih podal enak procent udeležencev (15%). Zanimivo je, da zaposleni v »pomagajočih poklicih« v večjem številu primerov nikoli ne razmišljajo o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj. Delež tistih, ki o tem pogosto razmišljajo je večji med zaposlenimi v službah represivne narave.

**Tabela 17. Poklicne obremenitve: ocena zadovoljstva pri delu**

	Rskup		Total	F..	P(F)
	1	2		0,055	0,860
P2zadov	1	26	24	50	
	2	22	23	45	
	3	2	3	5	
Total	50	50	100		

Pri delitvi na skupini in oceni zadovoljstva pri delu ni bistvenih statističnih razlik. Odgovori so si v obeh skupinah precej podobni.

**Tabela 18. Poklicne obremenitve: Ali pogosto dvomite v svoje odločitve?**

	Rskup		Total	F..	P(F)
	1	2		0,140	0,736
Dvomite	1	2	2	4	
	2	24	24	48	
	3	24	24	48	
Total	50	50	100		

Zanimivo je, da smo pri vprašanju, koliko pogosto anketiranci dvomijo v svoje odločitve dobili pri obeh skupinah številčno enake odgovore.

**Tabela 19. Poklicne obremenitve: Kako najpogosteje sprejemate odločitve?**

		Rskup		Total	F..	P(F)
		1	2		0,472	0,000
Spreje	1	5	22	27		
	2	31	20	51		
	3	2	8	10		
	4	12	0	12		
Total		50	50	100		

Način sprejemanja odločitev se med nerepresivno in represivno skupino statistično razlikuje ( $P=0,000$ ). Tudi pri delitvi anketirancev glede na spol smo opazili statistično značilno razliko.

V prvi, nerepresivni skupini anketirancev se najpogosteje pojavlja odgovor (kar v 31%), da se pri sprejemanju odločitev zaposleni posvetujejo s sodelavci. Najnižji procent pa dosega nerepresivna skupina v posvetu z vodstvom (le v 2%). V drugi, represivni skupini se delavci najpogosteje odločajo samostojno, kar v 22% (medtem, ko pa je delež samostojnega odločanja v nerepresivni skupini le 5%). Vidimo, da je v naravi zaposlitve v represivni skupini veliko primerov, ko se zaposleni odločajo sami, ki ga lahko predpišemo tudi različnim nepredvidljivim situacijam, ki od zaposlenih zahtevajo takojšnje ukrepanje. Iz tega lahko sklepamo, da so delavci način samostojnega odločanja sprejeli kot del svoje delovne obveznosti.

Nihče od delavcev zaposlenih v službah represivne narave ne za mnenje pri sprejemanju odločitev zaprosi strokovni tim, kar lahko povežemo z zgoraj navedenim dejstvom, da v večini primerov sprejemajo odločitve sami. Mnenja strokovnega tima pa se v 12% poslužujejo delavci v službah nerepresivne narave.

**Tabela 20. Poklicne obremenitve: Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več?**

		rskup		Total	F..	P(F)
		1	2		0,188	0,3
izcrp	1	4	1	5		
	2	9	10	19		
	3	32	29	61		
	4	5	10	15		
Total		50	50	100		

Statistično značilne razlike pri spremenljivki »izčrpanost« ni zaznati. Pri prvi skupini prevladuje vrednost 3, ki pomeni odgovor »včasih«. Pri drugi skupini pa so se odgovori razdelili v kategorijo 2, 3 in 4 (odgovori: dokaj pogosto, včasih, nikoli). Občutek izčrpanosti, ki delavce spremlja *včasih*, lahko označimo kot značilnost nerepresivnih poklicev. Iz



razpršenosti rezultatov v službah represivne narave lahko sklepamo, da svoje delovno mesto doživljajo precej različno.

Zaposleni v nerepresivnih poklicih se redko srečujejo z občutkom, da ne zmorejo več ( v 5%). Še enkrat večji pa je procent zaposlenih v represivnih poklicih, ki trdijo, da se s tem občutkom še niso srečali.

Med skupinama obstajajo določene razlike **glede na spol**, (ženski spol prevladuje v prvi skupini, moški spol prevladuje v drugi skupini). Zanimiva je povezava med spoloma in skupinama pri odgovoru, da se redko, skoraj nikoli ne srečujejo z občutkom izgorelosti. Pri analizi, glede na spol, se zaposleni v 15% s tem občutkom niso srečali nikoli. To so trdili moški kar v 12 %, ženske pa le v 3%. Pri delitvi na skupine, pa zaposleni v nerepresivnih poklicih le v 5% navajajo, da se redko, skoraj nikoli niso srečali z občutkom, da ne zmorejo več. Pri tej trditvi pa je še enkrat večji procent zaposlenih v represivnih službah. Zaključek: moški, ki so zaposleni v represivnih organih naj bi se redkeje srečevali z občutkom izgorelosti, kot ženske, ki so zaposlene v nerepresivnih poklicih. O tem, ali je na račun narave zaposlitve ali spola, pa bi bila mnenja zagotovo deljena.

Če povzamemo interpretacije odgovorov vidimo, da smo od petih atributivnih spremenljivk dobili v odgovorih statistično značilno razliko samo pri predzadnji spremenljivki: *način sprejemanja odločitev* ( Tabela 19).

## 13.4. Analiza spremenljivk Likertovega tipa

**Tabela 21. korelacija vodenje in strokovnost**

v10			v1	v2	V3	V4	V5	v6	v7	v8	v9
0,144	1	v1samol	1	0,196	0,134	0,189	0,18	0,106	0,073	0,158	0,092
,350(**)	2	v1nat2	0,196	1	,280(**)	,330(**)	0,133	,303(**)	,371(**)	-0,071	,272(**)
,450(**)	3	vpri3	0,134	,280(**)	1	,737(**)	,602(**)	,635(**)	,646(**)	0,126	,562(**)
,365(**)	4	Vprob4	0,189	,330(**)	,737(**)	1	,636(**)	,647(**)	,664(**)	,277(**)	,593(**)
,321(**)	5	Vtim5	0,18	0,133	,602(**)	,636(**)	1	,630(**)	,579(**)	0,175	,562(**)
,455(**)	6	Vzah6	0,106	,303(**)	,635(**)	,647(**)	,630(**)	1	,829(**)	,199(*)	,620(**)
,443(**)	7	Vzaup7	0,073	,371(**)	,646(**)	,664(**)	,579(**)	,829(**)	1	,215(*)	,554(**)
-0,037	8	Vstil8	0,158	-0,071	0,126	,277(**)	0,175	,199(*)	,215(*)	1	0,175
,423(**)	9	Vrezu9	0,092	,272(**)	,562(**)	,593(**)	,562(**)	,620(**)	,554(**)	0,175	1
1	10	v2strok	0,144	,350(**)	,450(**)	,365(**)	,321(**)	,455(**)	,443(**)	-0,037	,423(**)

Ugotavljamo, da se prva spremenljivka (zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela) ne veže z nobeno spremenljivko. Spremenljivka, ki pravi, da so naloge natančno določene za vsakega delavca, ni statistično značilna v povezavi s tremi spremenljivkami ( v1, v5 in v8); z

vsemi ostalimi spremenljivkami pa se kaže njena statistično značilna povezava pri stopnji tveganja 0,01. Za spremenljivki, ki navajata, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo in da vodja razume probleme povezane z delom in jih pomaga reševati velja, da sta v večini (izjema sta v1 in v8) z ostalimi spremenljivkami srednje močno povezani. Statistično značilna povezava pri stopnji tveganja 0,01 se kaže tudi spremenljivki, kjer vodja zahteva timsko delo. Nekoliko šibkejša je korelacija (pri 95% stopnji zanesljivosti) med spremenljivkama, ki pravita, da je vodja zahteven, vendar pravičen ter, da zaposleni vodji zaupajo in korelacijo, ki pravi, da vodja nima stila vodenja, za katerega sta značilni poveljevanje in ukazi.

Posebno zanimiva je zadnja korelacija, med spremenljivkami prve in spremenljivko druge skupine. Vidimo, da je spremenljivka, ki označuje pomen strokovnosti pri reševanju strokovnih zadev; močnejše medsebojno odvisna (stopnja tveganja = 0,01) z večino spremenljivk vodenja. Statistično značilne povezave ni le v dveh primerih (v1= zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela in v8 = vodja nima stila vodenja, za katerega sta značilna poveljevanje in ukazi).

**Tabela 22. korelacija spremenljivk cilji**

		v1	v2	V3	v4	v5
1	V3leg1	1	0,182	0,121	-,255(*)	-0,067
2	V3kako2	0,182	1	0,193	0,141	-,319(**)
3	V3prav3	0,121	0,193	1	-0,035	-0,065
4	V3potr4	-,255(*)	0,141	-0,035	1	0,12
5	V3stro5	-0,067	-,319(**)	-0,065	0,12	1

Pri korelaciji spremenljivk med cilji, ki jih po v procesu dela v delovni organizaciji zasleduje vodja ugotavljamo, da so vrednosti korelacijskih koeficientov prav med vsemi faktorji negativne, zaradi česar lahko trdimo, da je povezanost statistično negativna in je ne moremo razlagati.

**Tabela 23. korelacija spremenljivk organiziranosti**

		v1	v2	v3	v4
1	O1odl1	1	,564(**)	,483(**)	,423(**)
2	O1pris2	,564(**)	1	,579(**)	,360(**)
3	O1zadol3	,483(**)	,579(**)	1	,503(**)
4	O1pric4	,423(**)	,360(**)	,503(**)	1

Iz tabele 23 lahko razberemo, da se pri vseh štirih trditvah o organiziranosti pojavljajo statistično značilne korelacije pri stopnji tveganja 0,01. Vrednosti korelacijskih koeficientov

nam povedo, da obstaja med vsemi faktorji organiziranosti (*odločitve vodij, uravnoteženost pristojnosti in odgovornosti, jasna opredelitev zadolžitve zaposlenega, jasna predstava o tem, kaj se od delavca pričakuje*) enako močne povezave.

**Tabela 24. korelacija spremenljivk komuniciranja**

		v1	V2	V3	V4
1	O2sest1	1	,467(**)	,509(**)	,551(**)
2	O2pogo2	,467(**)	1	,449(**)	,482(**)
3	O2info3	,509(**)	,449(**)	1	,560(**)
4	O2razu4	,551(**)	,482(**)	,560(**)	1

Vrednosti korelacijskih koeficientov so prav med vsemi faktorji komuniciranja pozitivne, zaradi česar lahko trdimo, da je povezanost statistično pozitivna. Statistično značilno, močno povezavo, ugotavljamo med vsemi korelacijami. Zanje velja enako močna medsebojna povezanost (pri 99% zanesljivosti).

**Tabela 25. korelacija spremenljivk kakovosti**

		v1	V2	v3	V4
1	O3koli1	1	,542(**)	0,128	,199(*)
2	O3sest2	,542(**)	1	,256(*)	,210(*)
3	O3odgov3	0,128	,256(*)	1	,424(**)
4	O3stran4	,199(*)	,210(*)	,424(**)	1

Iz vrednosti korelacijskih koeficientov ugotavljamo, da obstaja srednje močna povezava med kakovostjo in količino dela, ki sta v organizaciji enako pomembni in z izboljšano kakovostjo storitev v zadnjih šestih mesecih. Medtem, ko pa je izboljšana kakovost storitev v organizaciji statistično povezana tudi z dejstvom, da se zaposleni počutijo odgovorne za opravljeno delo in da druge sodelavce obravnavajo kot svoje cenjene stranke.

Zveza se kaže tudi med faktorjem, kjer zaposleni druge sodelavce obravnavajo kot svoje cenjene stranke in izboljšano kakovostjo dela v organizaciji ter kakovostjo in količino dela, ki sta enako pomembni.

V tabeli so zanimive korelacije pri trditvi, da zaposleni druge sodelavce obravnavajo kot svoje cenjene stranke. Odnos do sodelavcev pomembno vpliva na to, koliko se zaposleni počutijo odgovorne za kakovost opravljenega dela.

**Tabela 26. korelacija spremenljivk nagrajevanja**

		v1	v2	v3	V4
1	o4obrem1	1	,413(**)	,409(**)	,576(**)
2	o4plac2	,413(**)	1	,703(**)	,463(**)
3	o4razme3	,409(**)	,703(**)	1	,433(**)
4	o4sef4	,576(**)	,463(**)	,433(**)	1

Če analiziramo tabelo nagrajevanja ugotovimo, da smo podobno sliko zasledili pri korelaciji spremenljivk organiziranosti in komuniciranja. Pri vseh spremenljivkah nagrajevanja se pojavljajo statistično značilne, srednje močne povezave oziroma: med vsemi faktorji nagrajevanja (*ustreznost stimulacije, primernost plače, razmerja med plačami, motivacija »šefa«*) obstajajo enako močne povezave, pri stopnji tveganja 99%.

**Tabela 27. korelacije medsebojnih odnosov**

		v1	V2	v3	V4
1	O5skup1	1	,631(**)	,648(**)	,459(**)
2	O5odno2	,631(**)	1	,730(**)	,414(**)
3	O5sode3	,648(**)	,730(**)	1	,469(**)
4	O5zaup4	,459(**)	,414(**)	,469(**)	1

Tudi v tem primeru se kaže med vsemi spremenljivkami (reševanje konfliktov v skupno korist, dobri odnosi med vodstvom in zaposlenim, sodelovanje – ne tekmovanje, medsebojno zaupanje) srednje močna oblika povezanosti, kar kaže na njihovo medsebojno odvisnost in pogojevanje.

**Tabela 28. korelacije pripadnosti**

		V1	V2	V3	v4
1	O6prip1	1	,416(**)	,321(**)	,472(**)
2	O6varn2	,416(**)	1	,493(**)	,245(*)
3	O6ugled3	,321(**)	,493(**)	1	,583(**)
4	O6teza4	,472(**)	,245(*)	,583(**)	1

Iz tabele lahko ugotovimo, da so statistično značilne korelacije pripadnosti močno povezane z vsemi spremenljivkami. Malo nižjo oz. šibko stopnjo korelacije je zaznati le v enem primeru; to je pri spremenljivki, da zaposleni organizacije ne bi zapustili tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, v povezavi s spremenljivko, ki pravi, da je zaposlitev v organizaciji dokaj varna.

## 13.5. Rangiranje frekvence spremenljivk tipa ranga

### 13.5.1. Zadovoljstvo pri delu

Pri vprašanju » **Kaj vam pri delu prinaša zadovoljstvo?**« so imeli anketiranci na voljo več alternativ, ki so jih rangirali po vrstnem redu pomembnosti. Pri analizi odgovorov smo upoštevali prve tri rangirane odgovore posameznih delavcev.

Kar oseminsedemdeset zaposlenih je med najpogostejše odgovore uvrstilo *zadovoljstvo strank*. To vsekakor potrjuje dejstvo, da zaposlenim zadovoljstvo strank prinaša največje zadovoljstvo. Naslednji najbolj pogost odgovor je bil : *ko čutim, da sem potreben in koristen drugim*, saj ga je med prve tri range uvrstilo kar sedeminšestdeset zaposlenih, kar kaže na usmerjenost dela v nudenje pomoči strankam. Zelo pogosta odgovora sta med prvimi tremi možnostmi tudi odgovora: *zadovoljstvo in podpora sodelavcev* (v štiriinšestdesetih primerih) in *uresničitev osebnih pričakovanj* ( v enainpetdesetih primerih).

Za zadovoljstvo in podporo vodstva, kot pomembnega dejavnika pri potrditvi svojega dela, se je odločilo le enaintrideset delavcev. Zanimivo je, da se bolj pogosto nahaja med pomembnimi dejavniki zadovoljstvo pri delu podpora sodelavcev, kot pa podpora vodstva. Delno je to razumljivo, saj je anketo izpolnjevalo veliko število visoko izobraženih strokovnjakov. Ti lahko suvereno in enakopravno sodelujejo pri opravljanju svojega dela, vodstvo pa pogosto opravlja predvsem funkcijo organizacije dela. Kljub temu pa je nagrajevanje in s tem možnosti napredovanja odvisno od odločitev vodstva, zato lahko taka opredelitev odgovorov vzpodbudi razmišljanje, da so delavci usmerjeni bolj v kvaliteto sedanjega dela in niso ambiciozni v smislu napredovanja in ustvarjanja delovne kariere.

Odgovora ; predvsem sem zadovoljen, da imam službo in ne morem reči, da sem zadovoljen, sta bila najnižje rangirana.

### 13.5.2. Stres pri delu

Možne dejavnike stresa smo razčlenili na osebne dejavnike, na dejavnike strank in na dejavnike organizacije dela in delovnega okolja.

#### **osebni dejavniki stresa**

Pri analizi odgovorov o osebnih dejavnikih stresa, kjer so bili upoštevani prvi trije rangirani odgovori izhaja, da kar oseminsedemdesetim anketirancem predstavlja največji stres nemoč pri delu. Odgovornost pri sprejemanju odločitev se je izkazala kot stresni dejavniki oseminšestdeset krat. Odgovor, da kot stres doživljajo nesigurnost pri delu je med prve tri range uvrstilo sedeminštirideset zaposlenih. Med prvimi tremi rangi je bil štiriinšestdeset krat postavljen dejavnik preobčutljivosti oz. identifikacije s težavnimi strankami. V dvainštiridesetih primerih sledi rangiran odgovor, da zaposleni ne vidijo rezultatov svojega dela. Na zadnje mesto se je, kot dejavnik stresa, uvrstilo pomanjkljivo strokovno znanje.

Že iz odgovorov o zadovoljstvu pri delu je razvidno, da so delavci pri svojem delu usmerjeni predvsem v pomoč strankam in jim njihovo zadovoljstvo predstavlja eno največjih zadoščenj in potrditev svojega dela. Iz tega posledično sledi, da so osebni dejavniki stresa predvsem dejavniki, ki jih čutijo ob tem, ko ne morejo svojim strankam pomagati in ko se pretirano identificirajo s težavami strank.

#### **dejavniki strank**

Upoštevajoč prve tri rangirane odgovore lahko sklepamo, da največji vir stresa zaposlenim predstavljajo nerealna pričakovanja strank ( kar pri enaindevetdesetih zaposlenih) in težavne strank (pri osemdesetih zaposlenih). Rangirani odgovori nam kažejo, da med zaposlenimi predstavlja velik stres tudi soočanje z osebnimi problemi strank. Najslabše rangiran pa je bil dejavnik velikega števila strank.

#### **dejavniki organizacije dela in delovnega okolja**

Iz dobljenih rezultatov lahko vidimo, da so zaposleni šestinosemdeset krat med prve tri rangirane odgovore navedli, kot največji stresni dejavnik, *preveč administrativnega dela*. Na drugem mestu je bil postavljen dejavnik *preobremenjenosti z delom*, zanj so se odločili triinšestdeset krat. Po pomembnosti sta si enakovredna dejavnika, ki navajata, da so zaposleni deležni premalo priznanja za opravljeno delo in da je problem nejasno opredeljena vloga. Spodbudno je, da je zadnje rangirano mesto zasedel dejavnik *slabi odnosi s sodelavci in vodstvom*, kar nakazuje na medsebojno podporo v stresnih situacijah. Posamezniki pogosto

dojemajo navedene dejavnike kot osebno krizo, v resnici pa gre za težave z delovnim mestom. Zaposleni doživljajo svoje delo kot neuspešno, počasi izgubijo upanje, da bodo dosegli kompetentnost in tako se lahko pojavi izgorelost.

Opazimo lahko, da so rangirani odgovori o obremenitvah zelo podobni odgovorom, ki obravnavajo stresne dejavnike organizacije dela in delovnega okolja. V obeh primerih je dejavnik pretirane delovne obremenitve prikazan, kot zelo pomemben dejavnik, ki pomeni velik izvor stresnih situacij in obremenitev. Medtem, ko *slabi odnosi oz. nezadostna podpora sodelavcev in vodstva* nista tako izrazita stresna dejavnika.

### 13.5.3. Strah pri delu

Na vprašanje „**Česa vas je pri delu strah ?**“ so udeleženci odgovorili, da jih je najpogosteje strah, da krojijo usodo ljudi. Med prve tri range je ta odgovor uvrstilo kar šestinsedemdeset udeležencev. Naslednji najbolj pogost odgovor je bil, da je strah povezan s sprejemanjem pomembnih odločitev ( enainsedemdeset zaposlenih) in s skrbjo, da njihova odločitev ni v skladu z zakonom ( sedemdeset zaposlenih). Zelo pogosto se med prvimi tremi možnostmi nahaja tudi odgovor , ki kaže na strah pred reakcijami strank (dvainpetdeset zaposlenih). Strah, da bi se morali zagovarjati pred vodstvom se je izkazal za najmanj utemeljen, saj ga je med prve tri rangirane odgovore uvrstilo le štirideset zaposlenih .

### 13.5.4. Obremenitev pri delu

Na vprašanje »**Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev?**« je upoštevalo prve tri rangirane odgovore, kar enainsedemdeset zaposlenih odgovorilo, da je to usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja. Po pomembnosti se na drugem mestu nahaja dejavnik pretirane delovne obremenitve (zaposleni so ga navedli štiriinšestdeset krat). Sledita nezadovoljstvo strank (enainšestdeset krat) in slabo delovno vzdušje (triinpetdeset krat). Zaposleni so nižje rangirali neuresničena osebna pričakovanja. Najnižji rang pa je pripadal nezadostni podpori sodelavcev in vodstva.

### 13.5.5. Premagovanje težav

Zaposlenim se zdi pri premagovanju težav pri delu najbolj koristno strokovno izobraževanje (enainosemdesetim zaposlenim). Sledita strokovna podpora tima ter podpora vodstva in zaposlenih. Le dvajset zaposlenih za premagovanje težav izkoristi rekreacijo in sprostitvev.

### 13.6. Analiza variance po spolu

**Tabela 29. statistika in značilnost razlik po spolu : VODENJE**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
V1sam01	1	50	3,70	1,05	0,15	3,40	4,00	1	5	4,334	0,040
	2	50	3,24	1,15	0,16	2,91	3,57	1	5		
	Total	100	3,47	1,12	0,11	3,25	3,69	1	5		
V1nat2	1	50	3,38	1,14	0,16	3,06	3,70	1	5	0,513	0,476
	2	50	3,22	1,09	0,15	2,91	3,53	1	5		
	Total	100	3,30	1,11	0,11	3,08	3,52	1	5		
Vpri3	1	50	3,20	1,21	0,17	2,86	3,54	1	5	1,941	0,167
	2	50	2,88	1,08	0,15	2,57	3,19	1	5		
	Total	100	3,04	1,15	0,12	2,81	3,27	1	5		
Vprob4	1	50	3,64	1,21	0,17	3,30	3,98	1	5	3,901	0,051
	2	50	3,18	1,12	0,16	2,86	3,50	1	5		
	Total	100	3,41	1,18	0,12	3,18	3,64	1	5		
Vtim5	1	50	3,46	1,31	0,19	3,09	3,83	1	5	1,973	0,163
	2	50	3,10	1,25	0,18	2,74	3,46	1	5		
	Total	100	3,28	1,29	0,13	3,02	3,54	1	5		
Vzah6	1	50	3,50	1,13	0,16	3,18	3,82	1	5	2,360	0,128
	2	50	3,14	1,21	0,17	2,80	3,48	1	5		
	Total	100	3,32	1,18	0,12	3,09	3,55	1	5		
vzaup7	1	50	3,60	1,14	0,16	3,28	3,92	1	5	0,352	0,554
	2	50	3,46	1,22	0,17	3,11	3,81	1	5		
	Total	100	3,53	1,18	0,12	3,30	3,76	1	5		
vstil8	1	50	3,14	1,40	0,20	2,74	3,54	1	5	0,757	0,387
	2	50	2,90	1,36	0,19	2,51	3,29	1	5		
	Total	100	3,02	1,38	0,14	2,75	3,29	1	5		
Vrezu9	1	50	3,64	1,19	0,17	3,30	3,98	1	5	2,869	0,093
	2	50	3,24	1,17	0,17	2,91	3,57	1	5		
	Total	100	3,44	1,19	0,12	3,20	3,68	1	5		

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da so v povprečju zaposleni, ne glede na spol, včasih zadovoljni, včasih nezadovoljni z vodenjem v organizaciji (ocena 3 – Niti da niti ne). Zaposleni so mnenja, da so samostojni pri opravljanju svojega dela, kar nam dokazuje najvišje povprečje (3,37). Statistično značilna razlika po spolu nam pove, da je samostojnost pri opravljanju dela bolj izrazita pri ženskah (3,70), kot pri moških (3,24). Visoko so vrednotene tudi trditve, ki nam kažejo, da ima vodja posluš in razumevanje za sodelavce (*vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela 3,44; vodja razume probleme povezane z delom 3,41; vodji*



zaupam 3,32). Najnižje povprečje je dosegla trditev, ki pravi, da vodja nima stila vodenja, za katerega sta značilna poveljevanje in ukazi (2,90).

**Tabela 30. statistika in značilnost razlik po spolu: ocena pomena strokovnosti pri reševanju strokovnih zadev**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
V2strok	1	50	3,94	0,79	0,11	3,71	4,17	1	5	0,363	0,548
	2	50	3,84	0,87	0,12	3,59	4,09	2	5		
	Total	100	3,89	0,83	0,08	3,73	4,05	1	5		

Interpretacija dobljenih rezultatov pri vprašanju « Ali daje vaš vodja pri sprejemanju odločitev prednost strokovnosti (zakovitosti) pred subjektivnimi okoliščinami, na katere se običajno sklicujejo stranke? » je pokazala, da razlike med spoloma niso statistično značilne, saj je stopnja zanesljivosti 0,548. Skupna povprečna ocena 3,89 nakazuje, da vodje dokaj pogosto dajajo prednost strokovnosti pred subjektivnimi okoliščinami.

**Tabela 31. statistika in značilnost razlik po spolu: ocena ciljev, ki jih v organizaciji zasleduje vodja**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	ANOVA	F	Sig.
v3leg1	1	50	2,68	1,42	0,20	2,28	3,08	1	5	v3leg1	6,144	0,015
	2	50	3,36	1,32	0,19	2,98	3,74	1	5			
	Total	100	3,02	1,41	0,14	2,74	3,30	1	5			
v3kako2	1	50	3,82	1,30	0,18	3,45	4,19	1	5	v3kako2	1,137	0,289
	2	50	3,56	1,13	0,16	3,24	3,88	1	5			
	Total	100	3,69	1,22	0,12	3,45	3,93	1	5			
v3prav3	1	50	3,04	1,18	0,17	2,71	3,37	1	5	v3prav3	0,535	0,466
	2	50	3,22	1,28	0,18	2,86	3,58	1	5			
	Total	100	3,13	1,23	0,12	2,89	3,37	1	5			
v3potr4	1	50	3,40	1,23	0,17	3,05	3,75	1	5	v3potr4	0,163	0,687
	2	50	3,50	1,25	0,18	3,14	3,86	1	5			
	Total	100	3,45	1,23	0,12	3,21	3,69	1	5			
v3stro5	1	50	2,80	1,60	0,23	2,34	3,26	1	5	v3stro5	2,052	0,155
	2	50	3,24	1,46	0,21	2,82	3,66	1	5			
	Total	100	3,02	1,54	0,15	2,71	3,33	1	5			

Z metodo Anova smo preverili povezanost med spoloma glede na cilje, ki jih v organizaciji zasleduje vodja in ugotovili, da so razlike med spoloma statistično značilne le pri prvi alineji *legitimnost*. Na podlagi nižje povprečne ocene legitimnosti pri ženskah (2,68), kot pri moških anketiranih (3,36) lahko zaključimo, da so moški mnenja, da njihov vodja pogosteje daje prednost legitimnosti.

Skupno povprečje moških in žensk nam kaže, da je bil najvišje ocenjen cilj, ki ga zasleduje vodja kakovost storitev (3,69) in zadovoljevanje potreb uporabnikov (3,45). Najnižje pa sta bili ocenjeni (3,02) legitimnost in obvladovanje stroškov.

**Tabela 32. statistika in značilnost razlik po spolu za organizacijsko klimo - organiziranost**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o1odl1	1	50	3,28	1,05	0,15	2,98	3,58	1	5	1,152	0,286
	2	50	3,06	1,00	0,14	2,78	3,34	1	5		
	Total	100	3,17	1,03	0,10	2,97	3,37	1	5		
o1pris2	1	50	3,10	0,93	0,13	2,84	3,36	1	5	0,488	0,487
	2	50	2,96	1,07	0,15	2,66	3,26	1	5		
	Total	100	3,03	1,00	0,10	2,83	3,23	1	5		
o1zadol3	1	50	3,36	1,08	0,15	3,05	3,67	1	5	0,000	1,000
	2	50	3,36	1,08	0,15	3,05	3,67	1	5		
	Total	100	3,36	1,08	0,11	3,15	3,57	1	5		
o1pric4	1	50	3,84	1,00	0,14	3,56	4,12	1	5	0,089	0,766
	2	50	3,90	1,02	0,14	3,61	4,19	1	5		
	Total	100	3,87	1,00	0,10	3,67	4,07	1	5		

Razlike med spoloma pri oceni organiziranosti kot dimenziji organizacijske klime so pokazale, da ni statistične značilnosti, saj nobena trditev nima vrednosti, ki je manjša od 0,05.

Organiziranost je bila najslabše ocenjena (2,96) pri trditvi »V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.« in sicer pri moškem delu populacije. Najvišje povprečje je bilo spet doseženo pri moških (ocena 3,90) in sicer pri trditvi, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se pri delu pričakuje od njih.

**Tabela 33. statistika in značilnost razlik po spolu za organizacijsko klimo – notranje komuniciranje in informiranje**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o2sest1	1	50	2,98	1,29	0,18	2,61	3,35	1	5	0,182	0,670
	2	50	3,10	1,52	0,21	2,67	3,53	1	5		
	Total	100	3,04	1,40	0,14	2,76	3,32	1	5		
o2pogo2	1	50	3,64	1,26	0,18	3,28	4,00	1	5	0,025	0,874
	2	50	3,60	1,26	0,18	3,24	3,96	1	5		
	Total	100	3,62	1,25	0,13	3,37	3,87	1	5		
o2info3	1	50	3,32	1,04	0,15	3,02	3,62	1	5	0,626	0,431
	2	50	3,14	1,23	0,17	2,79	3,49	1	5		
	Total	100	3,23	1,14	0,11	3,00	3,46	1	5		
o2razu4	1	50	3,14	1,11	0,16	2,83	3,45	1	5	0,008	0,927
	2	50	3,16	1,08	0,15	2,85	3,47	1	5		
	Total	100	3,15	1,09	0,11	2,93	3,37	1	5		

Kategorija notranje komuniciranje in informiranje v odgovorih nam v odgovorih ne prinaša razlik med spoloma. Na osnovi rezultatov lahko ugotovimo, da tako pri ženskah kot pri moških nimajo rednih delovnih sestankov, ki jih vodi vodja ter, da od vodstva ne dobijo dovolj

informacij za dobro opravljanje dela. Najvišje skupno povprečje je pri obeh spolih dosegla trditev, ki kaže na to, da si zaposleni upajo povedati svoje mnenje.

**Tabela 34. statistika in značilnost razlik po spolu za organizacijsko klimo: odnos do kakovosti**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o3koli1	1	50	2,98	1,19	0,17	2,64	3,32	1	5	0,225	0,637
	2	50	2,86	1,34	0,19	2,48	3,24	1	5		
	Total	100	2,92	1,26	0,13	2,67	3,17	1	5		
o3sest2	1	50	2,84	1,08	0,15	2,53	3,15	1	5	0,572	0,451
	2	50	2,68	1,04	0,15	2,38	2,98	1	5		
	Total	100	2,76	1,06	0,11	2,55	2,97	1	5		
o3odgov3	1	50	4,42	0,84	0,12	4,18	4,66	1	5	1,972	0,163
	2	50	4,18	0,87	0,12	3,93	4,43	1	5		
	Total	100	4,30	0,86	0,09	4,13	4,47	1	5		
o3stran4	1	50	3,96	1,07	0,15	3,66	4,26	1	5	0,000	1,000
	2	50	3,96	1,07	0,15	3,66	4,26	1	5		
	Total	100	3,96	1,06	0,11	3,75	4,17	1	5		

Pri preverjanju razlik med spoloma glede na dimenzijo organizacijske klime - odnos do kakovosti smo ugotovili, da razlike med spoloma niso statistično značilne. Najvišje vrednoteno (4,30) je bilo pri vseh anketirancih mnenje, da se počutijo odgovorne za kakovost opravljenega dela. Z najnižjim povprečjem (2,76) pa je bila pri obeh spolih ocenjena trditev, da se je v zadnjih šestih mesecih izboljšala kakovost storitev v organizaciji.

**Tabela 35. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno nagrajevanja kot dimenzije organizacijske klime**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o4obrem1	1	50	2,54	1,33	0,19	2,16	2,92	1	5	1,765	0,187
	2	50	2,20	1,23	0,17	1,85	2,55	1	5		
	Total	100	2,37	1,28	0,13	2,12	2,62	1	5		
o4plac2	1	50	2,60	1,26	0,18	2,24	2,96	1	5	1,026	0,314
	2	50	2,36	1,10	0,16	2,05	2,67	1	5		
	Total	100	2,48	1,18	0,12	2,24	2,72	1	5		
o4razme3	1	50	2,68	1,13	0,16	2,36	3,00	1	5	2,358	0,128
	2	50	2,34	1,08	0,15	2,03	2,65	1	4		
	Total	100	2,51	1,11	0,11	2,29	2,73	1	5		
o4sef4	1	50	2,54	1,30	0,18	2,17	2,91	1	5	1,131	0,290
	2	50	2,28	1,14	0,16	1,96	2,60	1	5		
	Total	100	2,41	1,22	0,12	2,17	2,65	1	5		
	Total	100	2,41	1,22	0,12	2,17	2,65	1	5		

Tudi pri dimenziji nagrajevanja nismo ugotovili, da bi bile razlike med spoloma statistično značilne. Zanimivo je, da je ta dimenzija pri vseh zaposlenih bila zelo slabo ocenjena ( najvišja vrednost je 2, 68). Večji del zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani ( skupno povprečje je le 2,37). Tudi trditev, da najbolj

nagrajuje in motivira »šef«, saj delavce vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali drži le deloma ( skupno povprečje doseže le 2,41). Skupna ocena 2,48 nakazuje na to, da se zaposleni ne strinjajo s trditvijo, da so razmerja med plačami v organizaciji ustrezna.

**Tabela 36. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno medsebojnih odnosov kot dimenzije organizacijske klime**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o5skup1	1	50	3,44	1,30	0,18	3,07	3,81	1	5	2,010	0,159
	2	50	3,08	1,24	0,18	2,73	3,43	1	5		
	Total	100	3,26	1,28	0,13	3,01	3,51	1	5		
o5odno2	1	50	3,42	1,13	0,16	3,10	3,74	1	5	0,436	0,511
	2	50	3,28	0,99	0,14	3,00	3,56	1	5		
	Total	100	3,35	1,06	0,11	3,14	3,56	1	5		
o5sode3	1	50	3,42	1,33	0,19	3,04	3,80	1	5	0,241	0,625
	2	50	3,30	1,11	0,16	2,98	3,62	1	5		
	Total	100	3,36	1,22	0,12	3,12	3,60	1	5		
o5zaup4	1	50	3,60	1,09	0,15	3,29	3,91	1	5	0,358	0,551
	2	50	3,48	0,91	0,13	3,22	3,74	1	5		
	Total	100	3,54	1,00	0,10	3,34	3,74	1	5		

Povprečne ocene medsebojnih odnosov (glede na spol) ne izražajo statistično značilne razlike. Njihova skupna povprečna ocena je nekaj nad 3, ki po Likertovi lestvici odraža strinjanje niti da, niti ne; oziroma stanje niti zadovoljni – niti nezadovoljni. Zanimivo je , da so vrednosti odgovorov naraščale z vrstnim redom vprašanj. Tako je najnižjo skupno povprečje (3,26) imela prva trditev, ki pravi, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Najvišje skupno povprečje (3,54) pa je dosegla zadnja trditev, ki prav, da si sodelavci medsebojno zaupajo.

**Tabela 37. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno pripadnost organizaciji kot dimenzije organizacijske klime**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o6prip1	1	50	3,80	0,99	0,14	3,52	4,08	1	5	0,000	1,000
	2	50	3,80	1,25	0,18	3,45	4,15	1	5		
	Total	100	3,80	1,12	0,11	3,58	4,02	1	5		
o6varn2	1	50	3,78	1,04	0,15	3,49	4,07	1	5	0,467	0,496
	2	50	3,62	1,29	0,18	3,25	3,99	1	5		
	Total	100	3,70	1,17	0,12	3,47	3,93	1	5		
o6ugled3	1	50	3,38	1,01	0,14	3,09	3,67	1	5	5,212	0,025
	2	50	2,92	1,01	0,14	2,63	3,21	1	5		
	Total	100	3,15	1,03	0,10	2,95	3,35	1	5		
o6teza4	1	50	2,98	1,27	0,18	2,62	3,34	1	5	0,968	0,328
	2	50	2,72	1,37	0,19	2,33	3,11	1	5		
	Total	100	2,85	1,32	0,13	2,59	3,11	1	5		

Razlike med spoloma pri dimenziji pripadnost organizaciji, so statistično značilne pri tretji trditvi, ki navaja, da je organizacija, kjer so anketiranci zaposleni, dobro organizirana in ima velik ugled v okolju.

Ženske, ki so se strinjale s takim mnenjem so dosegle povprečje 3,38; moško povprečje pa je doseglo vrednost 2,9. Zaposleni so najvišje povprečje (3,80) pripisali izjavi, da se čutijo pripadlega organizaciji in da so ponosni, da so v njej zaposleni. Slabo pa se strinjajo s trditvijo, ki pravi, da organizacije ne bi zapustili tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ( najnižje povprečje 2,85).

**Tabela 38 statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno zadovoljstva pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
p3stra1	1	50	2,20	1,31	0,19	1,83	2,57	1	5	1,061	0,306
	2	50	2,52	1,76	0,25	2,02	3,02	1	7		
	Total	100	2,36	1,55	0,16	2,05	2,67	1	7		
p3sode2	1	50	3,00	1,20	0,17	2,66	3,34	1	5	0,140	0,709
	2	50	3,10	1,46	0,21	2,68	3,52	1	7		
	Total	100	3,05	1,33	0,13	2,79	3,31	1	7		
p3vod3	1	50	4,02	1,30	0,18	3,65	4,39	1	6	0,540	0,464
	2	50	4,22	1,42	0,20	3,82	4,62	1	7		
	Total	100	4,12	1,36	0,14	3,85	4,39	1	7		
p3oseb4	1	50	3,52	1,63	0,23	3,06	3,98	1	7	0,533	0,467
	2	50	4,32	7,57	1,07	2,17	6,47	1	56		
	Total	100	3,92	5,46	0,55	2,84	5,00	1	56		
p3potre5	1	50	2,50	1,52	0,21	2,07	2,93	1	6	4,534	0,036
	2	50	3,18	1,67	0,24	2,70	3,66	1	7		
	Total	100	2,84	1,63	0,16	2,52	3,16	1	7		
p3sluz6	1	50	5,48	1,27	0,18	5,12	5,84	1	7	4,596	0,035
	2	50	4,80	1,85	0,26	4,27	5,33	1	7		
	Total	100	5,14	1,61	0,16	4,82	5,46	1	7		
p3reci7	1	50	6,48	1,36	0,19	6,09	6,87	2	7	3,344	0,070
	2	50	5,88	1,88	0,27	5,35	6,41	1	7		
	Total	100	6,18	1,66	0,17	5,85	6,51	1	7		

Pri vprašanju »Kaj vam pri delu prinaša zadovoljstvo?« ugotavljamo, da se statistično značilne razlike (glede na spol) pojavljajo pri dveh spremenljivkah: p3potre5 in p3sluz6 ( *ko čutim, da sem potreben in koristen drugim in predvsem sem zadovoljen, da le imam službo*). Pri analizi odgovora, ko čutim, da sem potreben drugim, dosega boljše povprečje ženski spol (2,50), medtem, ko se moškimi to ne zdi toliko pomembno (3,18). Večji pomen, ki ga temu odgovoru prepisujejo ženske lahko povežemo z dejstvom, da so ženske zaposlene pretežno v »pomagajočih poklicih«, kjer je potreba in želja po pomoči še toliko bolj izrazita. V povprečju je kar 5,14 žensk zadovoljnih s tem, da ima službo. Moškimi pa dejstvo, da le imajo službo ne prinaša takega zadovoljstva (5,48). Povprečje nam nakazuje, da so mogoče ženske nekoliko manj ambiciozne kot moški. Skupno povprečje te trditve je precej slabo vrednoteno (5,14), slabši rezultat dosega le še trditev: ne morem reči, da sem zadovoljen. Najboljše skupno povprečje prinašata : zadovoljstvo strank (2,36) in ko čutim, da sem koristen in potreben drugim (3,18), kar kaže na to, da zadovoljstvo strank zaposlenim največ pomeni ter na usmerjenost dela na nudenje pomoči strankam.

**Tabela 39. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno stresa – osebni dejavniki**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.P
oodg1	1	50	3,24	1,44	0,20	2,83	3,65	1	6	5,797	0,018
	2	50	2,56	1,39	0,20	2,17	2,95	1	6		
	Total	100	2,90	1,45	0,14	2,61	3,19	1	6		
onemo2	1	50	2,30	1,25	0,18	1,94	2,66	1	5	0,387	0,535
	2	50	2,48	1,62	0,23	2,02	2,94	1	6		
	Total	100	2,39	1,44	0,14	2,10	2,68	1	6		
onesig3	1	50	3,26	1,66	0,24	2,79	3,73	1	6	3,009	0,086
	2	50	3,78	1,31	0,19	3,41	4,15	1	6		
	Total	100	3,52	1,51	0,15	3,22	3,82	1	6		
otez4	1	50	3,50	1,53	0,22	3,07	3,93	1	6	0,040	0,843
	2	50	3,56	1,49	0,21	3,14	3,98	1	6		
	Total	100	3,53	1,50	0,15	3,23	3,83	1	6		
oznan5	1	50	4,24	1,62	0,23	3,78	4,70	1	7	0,615	0,435
	2	50	4,48	1,43	0,20	4,07	4,89	1	7		
	Total	100	4,36	1,53	0,15	4,06	4,66	1	7		
orezul6	1	50	4,08	1,97	0,28	3,52	4,64	1	6	0,977	0,325
	2	50	3,70	1,88	0,27	3,17	4,23	1	6		
	Total	100	3,89	1,92	0,19	3,51	4,27	1	6		

Interpretacija dobljenih rezultatov pri oceni osebnih dejavnikov, ki pri delu predstavljajo največji stres, je pokazala, da so razlike med spoloma statistično značilne le pri prvi spremenljivki. Zanimivo je, da moškimi odgovornost pri sprejemanju odločitev predstavlja večji stres, kot ženskimi (povprečje moški = 2,56; povprečje ženske = 3,24). Medtem, ko je najboljša skupna povprečja (2,39) dosegla nemoč, ki tako predstavlja največji stres pri delu, sledi ji odgovornost pri sprejemanju odločitev s skupnim povprečjem 2,90. Že iz odgovorov o zadovoljstvu pri delu je razvidno, da so delavci pri svojem delu usmerjeni predvsem v pomoč strankam in da jim njihovo zadovoljstvo predstavlja največjo potrditev svojega dela. Primeri, ko je delavec izpostavljen kot slab delavec, če strankam ne ustreže, so v praksi pogosti. Take primere delavec doživlja kot svojo lastno nemoč. Vzporedno s tem se povečuje tudi odgovornost, ki si jo delavec zaradi lastne nemoči, slabih občutkov in pritiskov stranke naloži. Najslabše skupno povprečje (4,36) pa so udeleženci pripisali pomanjkljivemu strokovnemu znanju in trditvi, da ni videti rezultatov njihovega dela (3,89). To pomeni, da pomanjkljivo znanje in nezadovoljstvo s končnimi rezultati dela ne predstavljata hujših osebnih dejavnikov stresa.

**Tabela 40. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno stresa – dejavniki strank**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
sstevl	1	50	3,14	1,11	0,16	2,83	3,45	1	4	0,074	0,787
	2	50	3,08	1,10	0,16	2,77	3,39	1	4		
	Total	100	3,11	1,10	0,11	2,89	3,33	1	4		
soseb2	1	50	2,82	0,90	0,13	2,57	3,07	1	5	0,557	0,457
	2	50	2,68	0,98	0,14	2,40	2,96	1	4		
	Total	100	2,75	0,94	0,09	2,56	2,94	1	5		
sprica3	1	50	1,78	0,91	0,13	1,52	2,04	1	5	0,760	0,386
	2	50	1,96	1,14	0,16	1,64	2,28	1	5		
	Total	100	1,87	1,03	0,10	1,67	2,07	1	5		
stezav4	1	50	2,22	1,17	0,16	1,89	2,55	1	5	0,198	0,657
	2	50	2,32	1,08	0,15	2,01	2,63	1	4		
	Total	100	2,27	1,12	0,11	2,05	2,49	1	5		

Povprečne ocene dejavnikov strank, glede na spol, ne izražajo statistične razlike.

Kot najbolj stresna dejavnika delavci doživljajo prevelika pričakovanja strank (1,87) in težavne stranke (2,27). Pod pojmom težavne stranke ne smemo pozabiti tudi na tiste, ki izražajo nasilno vedenje. Menim, da je pri vsakem delu ( še posebej s težavnimi strankami) zelo pomembno, kakšen odnos vzpostavimo s stranko. Izrednega pomena je tudi dobra informiranost strank, saj so nerealna pričakovanja pogosto posledica nepoznavanja pristojnosti, ki jih ima določena služba. S povprečjem 2,75 sledijo osebni problemi strank, kar pove, da vendarle ni tako malo delavcev, ki se identificirajo s težavami svojih strank. Povprečje (3,11) pri prevelikem številu strank nam pove, da ta dejavnik predstavlja najmanjši vir stresa.

**Tabela 41. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno stresa – dejavniki organizacije dela in delovnega okolja**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Opre1	1	50	2,38	1,35	0,19	2,00	2,76	1	5	0,348	0,557
	2	50	2,54	1,36	0,19	2,15	2,93	1	6		
	Total	100	2,46	1,35	0,14	2,19	2,73	1	6		
Oadmi2	1	50	2,20	1,20	0,17	1,86	2,54	1	5	0,681	0,411
	2	50	2,00	1,23	0,17	1,65	2,35	1	5		
	Total	100	2,10	1,21	0,12	1,86	2,34	1	5		
Ovlog3	1	50	2,92	1,23	0,17	2,57	3,27	1	5	0,154	0,695
	2	50	3,02	1,32	0,19	2,65	3,39	1	6		
	Total	100	2,97	1,27	0,13	2,72	3,22	1	6		
Opriz4	1	50	3,22	1,27	0,18	2,86	3,58	1	5	0,844	0,361
	2	50	3,00	1,12	0,16	2,68	3,32	1	5		
	Total	100	3,11	1,20	0,12	2,87	3,35	1	5		
Oodn5	1	50	3,98	1,42	0,20	3,58	4,38	1	5	0,399	0,529
	2	50	3,80	1,43	0,20	3,39	4,21	1	5		
	Total	100	3,89	1,42	0,14	3,61	4,17	1	5		



Povprečne ocene dejavnikov organizacije in delovnega okolja, glede na spol, ne izražajo statistično značilne razlike.

Iz dobljenih rezultatov lahko vidimo, da je delovno okolje (poleg osebnih dejavnikov in dejavnikov strank) pogosto velik povzročitelj dodatnih stresov. Skupna povprečja nam kažejo, da mu anketiranci prepisujejo velik pomen. Kot dejavnik stresa se je na prvo mesto uvrstilo preveč administrativnega dela (2,10). Na drugem mestu je preobremenjenost z delom (2,46), na tretjem pa odgovor, da jim stres predstavlja nejasno opredeljena vloga. Sledita: premalo priznanja za opravljeno delo (3,11) in slabi odnosi s sodelavci in vodstvom (3,89). Glede na to, da se je izkazal kot najbolj stresen dejavnik preveč administrativnega dela, iz lastnih izkušenj menim, da birokratski postopki omejujejo svobodo ljudi pri delu. Zgodi se, da se porabi več časa in energije za ureditev administrativnih zadev, ki so manj pomembne, kot pa za stranke. Tudi preobremenjenost z delom predstavlja ključni dejavnik stresa. Gledano s perspektive organizacije, se obremenjenost z delom enači s produktivnostjo. Gledano z delavčeve perspektive, je obremenjenost čas in energija. Postavlja se vprašanje, kako najti kompromis med obema perspektivama. Obremenitve so velike, a jih delavci očitno uspejo premagati, saj se (kot smo videli iz analize : zadovoljstvo pri delu) ocenjujejo kot uspešne. Zelo pomembna so tudi priznanja za dobro opravljeno delo, ki pa so jih delavci deležni redko.

**Tabela 41. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno strahu pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
spom1	1	50	2,56	1,21	0,17	2,21	2,91	1	5	1,997	0,161
	2	50	2,94	1,46	0,21	2,52	3,36	1	6		
	Total	100	2,75	1,35	0,14	2,48	3,02	1	6		
susod2	1	50	2,32	1,28	0,18	1,95	2,69	1	5	0,093	0,761
	2	50	2,40	1,34	0,19	2,02	2,78	1	5		
	Total	100	2,36	1,31	0,13	2,10	2,62	1	5		
szak3	1	50	2,78	1,23	0,17	2,43	3,13	1	5	0,094	0,760
	2	50	2,70	1,37	0,19	2,31	3,09	1	5		
	Total	100	2,74	1,30	0,13	2,48	3,00	1	5		
svoct4	1	50	3,70	1,42	0,20	3,30	4,10	1	5	0,888	0,348
	2	50	3,46	1,11	0,16	3,14	3,78	1	5		
	Total	100	3,58	1,27	0,13	3,33	3,83	1	5		
sreak5	1	50	3,44	1,37	0,19	3,05	3,83	1	5	0,022	0,884
	2	50	3,40	1,36	0,19	3,01	3,79	1	5		
	Total	100	3,42	1,36	0,14	3,15	3,69	1	5		

Zaposlene je ob sprejemanju odločitev najbolj strah občutka, da krojijo usodo klientov ( 2,36), pri čemer se pogosto zgodi, da v svoji strokovni in delovni vnemi prevzamejo odgovornost za rešitev problema stranke. Zelo pogosto jih tudi skrbi, da njihova odločitev ne bo v skladu z zakonom (2,74), kjer lahko izpostavimo problem zapletene zakonodaje in njeno neprestano spreminjanje. Strah jih je tudi dejstva, da sprejemajo pomembne odločitve (2,75). Ta strah bi zaposleni lahko omilili z večjim medsebojnim sodelovanjem in timskim delom. Zanimivo je, da je strah povezan z reakcijami strank (ki naj bi obsegal tudi nasilno vedenje) dosegel slabo povprečje (3,59). Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni manj trpijo zaradi strahu pred »fizičnimi posledicami«, kot zaradi psihičnih pritiskov klientov.

Iz tabele razberemo, da ni statistično značilne razlike glede na spol.

**Tabela 42. statistika in značilnost razlik: po spolu za oceno največje obremenitve pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Ouskl1		50	2,34	1,48	0,21	1,92	2,76	1	6	3,964	0,049
	2	50	3,00	1,82	0,26	2,48	3,52	1	6		
	Total	100	2,67	1,68	0,17	2,34	3,00	1	6		
Opreti2	1	50	2,46	1,47	0,21	2,04	2,88	1	6	4,422	0,038
	2	50	3,10	1,57	0,22	2,65	3,55	1	6		
	Total	100	2,78	1,55	0,15	2,47	3,09	1	6		
Onezad3	1	50	3,28	1,25	0,18	2,93	3,63	1	6	0,348	0,557
	2	50	3,44	1,46	0,21	3,03	3,85	1	6		
	Total	100	3,36	1,35	0,14	3,09	3,63	1	6		
Odel4	1	50	3,44	1,59	0,23	2,99	3,89	1	6	0,120	0,730
	2	50	3,32	1,87	0,26	2,79	3,85	1	6		
	Total	100	3,38	1,73	0,17	3,04	3,72	1	6		
Oneure5	1	50	4,72	1,18	0,17	4,39	5,05	2	6	19,973	0,000
	2	50	3,50	1,53	0,22	3,07	3,93	1	6		
	Total	100	4,11	1,49	0,15	3,81	4,41	1	6		
Opodp6	1	50	4,42	1,54	0,22	3,98	4,86	1	6	0,421	0,518
	2	50	4,22	1,54	0,22	3,78	4,66	1	6		
	Total	100	4,32	1,54	0,15	4,02	4,62	1	6		

Preverili smo povezanost med največjimi obremenitvami pri delu in spolom ter ugotovili, da so razlike med spoloma statistično značilne pri treh kategorijah: *usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja, pretirana delovna obremenitev in neuresničena osebna pričakovanja*. Ženske čutijo pri usklajevanju delovnih nalog z možnostmi okolja in pretirano delovno obremenitvijo, večjo izpostavljenost kot moški. Pri zadnji kategoriji pa se moški počutijo bolj obremenjeni. Za večino del v službah, ki so sodelovale v raziskavi je značilno turnusno delo, nočno in nedeljsko dežurstvo, nadomeščanja, kar predstavlja večji izvor stresnih situacij ženskam. Na podlagi skupnih povprečij ugotavljamo, da tako moškim kot ženskam predstavljata največjo delovno obremenitev usklajevanje delovnih nalog z možnostmi okolja in pretirana delovna obremenitev. Kot naslednji obremenitvi sledita nezadovoljstvo strank in slabo delovno vzdušje. Tako dosežena povprečja smo pričakovali, saj se je neskladje med delovnimi nalogami, pretiranimi delovnimi obremenitvami in močjo, da delavci naloge uspešno opravijo, že izpostavilo kot problem v naši raziskavi.

**Tabela 43. statistika in značilnost razlik: po spolu za premagovanje težav pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Pizo1	1	50	0,18	0,39	0,05	0,07	0,29	0	1	0,064	0,801
	2	50	0,20	0,40	0,06	0,09	0,31	0	1		
	Total	100	0,19	0,39	0,04	0,11	0,27	0	1		
Prekr2	1	50	0,40	0,81	0,11	0,17	0,63	0	2	8,111	0,005
	2	50	0,92	1,01	0,14	0,63	1,21	0	2		
	Total	100	0,66	0,95	0,09	0,47	0,85	0	2		
Pvod3	1	50	1,38	1,51	0,21	0,95	1,81	0	3	0,648	0,423
	2	50	1,14	1,47	0,21	0,72	1,56	0	3		
	Total	100	1,26	1,49	0,15	0,96	1,56	0	3		
Ptim4	1	50	1,04	1,77	0,25	0,54	1,54	0	4	2,256	0,136
	2	50	0,56	1,40	0,20	0,16	0,96	0	4		
	Total	100	0,80	1,61	0,16	0,48	1,12	0	4		

Večina zaposlenih smatra strokovno izobraževanje za najbolj koristno pomoč pri premagovanju težav pri delu. Spodbudno je, da jim pomemben dejavnik pri premagovanju težav predstavlja strokovna podpora tima, kjer lahko skupaj pretehtajo strokovne zadeve. Sledi podpora vodstva in sodelavcev, kar pomeni, da stresne obremenitve premagujejo s pomočjo pogovora s sodelavci pa tudi vodstvom. Tudi pri sklopu vprašanj, ki so se nanašala na vodenje smo zasledili, da vodja razume probleme povezane z delom in jih pomaga reševati. Rekreatije in sprostitve, ki zaseda zadnje mesto, se večji meri poslužujejo predstavniki moškega spola.

**Tabela 44. značilne razlike po spolu**

var	Mean1	Std. 1	Mean2	Std. 2	sig
Oneure5	4,72	1,18	3,24	1,15	0,000
Prekr2	0,4	0,81	3,22	1,09	0,005
v3leg1	2,68	1,42	2,88	1,08	0,015
oodg1	3,24	1,44	3,18	1,12	0,018
o6ugled3	3,38	1,01	3,1	1,25	0,025
p3sluz6	5,48	1,27	3,14	1,21	0,035
p3potre5	2,5	1,52	3,46	1,22	0,036
Opreti2	2,46	1,47	2,9	1,36	0,038
v1samo1	3,7	1,05	3,24	1,17	0,040
Ouskl1	2,34	1,48	3,84	0,87	0,049
vprob4	3,64	1,21	3,36	1,32	0,051
p3reci7	6,48	1,36	3,56	1,13	0,070
onesig3	3,26	1,66	3,22	1,28	0,086
vrezu9	3,64	1,19	3,5	1,25	0,093

V tabeli 44 so prikazana povprečja za vse spremenljivke njihove statistično značilne razlike.

Pri sklopu vprašanj, ki so se navezovala na **vodenje**, smo dobili statistično značilne razlike po spolu pri naslednjih spremenljivkah:

- *Cilji, ki jih v procesu dela v organizaciji zasleduje vodja – legitimnost.*
- *Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.*
- *Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.*
- *Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.*

Pri sklopu vprašanj, ki so se navezovala na **dimenzije organizacijske klime** smo dobili statistično značilne razlike po spolu le pri spremenljivki, ki označuje pripadnost organizacij

- *Naša organizacija je dobro organizirana in ima velik ugled v okolju.*

Pri sklopu vprašanj, ki so se navezovala na **poklicne obremenitve** smo dobili statistično značilne razlike po spolu pri naslednjih spremenljivkah:

- *Obremenitev pri delu: neuresničena osebna pričakovanja.*
- *Obremenitev pri delu: pretirana delovna obremenitev.*
- *Obremenitev pri delu: usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja.*
- *Stres – osebni dejavniki: odgovornost pri odločitvah.*
- *Stres – osebni dejavniki: nesigurnost pri delu.*

- Pomembnost zadovoljstva pri delu: predvsem sem zadovoljen, da le imam službo.
- Pomembnost zadovoljstva pri delu: ko čutim, da sem potreben in koristen drugim.
- Pomembnost zadovoljstva pri delu: ne morem reči, da sem zadovoljen.
- Premagovanje težav : rekreacija in sprostitvev.

Pri obravnavi značilnih razlik po spolu lahko zaključimo, da se od vseh obravnavanih spremenljivk kažejo statistično značilne razlike le pri štirinajstih spremenljivkah.

### 13.7. Analiza varianc - po skupini

**Tabela 45. statistika in značilnost razlik: po skupini za VODENJE**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Vlsam01	1	50	3,76	0,98	0,14	3,48	4,04	1	5	7,075	0,009
	2	50	3,18	1,19	0,17	2,84	3,52	1	5		
	Total	100	3,47	1,12	0,11	3,25	3,69	1	5		
Vlnat2	1	50	3,30	1,20	0,17	2,96	3,64	1	5	0,000	1,000
	2	50	3,30	1,04	0,15	3,01	3,59	2	5		
	Total	100	3,30	1,11	0,11	3,08	3,52	1	5		
vpri3	1	50	3,12	1,19	0,17	2,78	3,46	1	5	0,478	0,491
	2	50	2,96	1,12	0,16	2,64	3,28	1	5		
	Total	100	3,04	1,15	0,12	2,81	3,27	1	5		
Vprob4	1	50	3,64	1,21	0,17	3,30	3,98	1	5	3,901	0,051
	2	50	3,18	1,12	0,16	2,86	3,50	1	5		
	Total	100	3,41	1,18	0,12	3,18	3,64	1	5		
vtim5	1	50	3,80	1,23	0,17	3,45	4,15	1	5	19,326	0,000
	2	50	2,76	1,13	0,16	2,44	3,08	1	5		
	Total	100	3,28	1,29	0,13	3,02	3,54	1	5		
Vzah6	1	50	3,52	1,13	0,16	3,20	3,84	1	5	2,931	0,090
	2	50	3,12	1,21	0,17	2,78	3,46	1	5		
	Total	100	3,32	1,18	0,12	3,09	3,55	1	5		
vzaup7	1	50	3,66	1,15	0,16	3,33	3,99	1	5	1,225	0,271
	2	50	3,40	1,20	0,17	3,06	3,74	1	5		
	Total	100	3,53	1,18	0,12	3,30	3,76	1	5		
vstil8	1	50	3,20	1,43	0,20	2,79	3,61	1	5	1,719	0,193
	2	50	2,84	1,31	0,19	2,47	3,21	1	5		
	Total	100	3,02	1,38	0,14	2,75	3,29	1	5		
Vrezu9	1	50	3,68	1,19	0,17	3,34	4,02	1	5	4,185	0,043
	2	50	3,20	1,16	0,16	2,87	3,53	1	5		
	Total	100	3,44	1,19	0,12	3,20	3,68	1	5		

Preverili smo povezanost med skupinama (glede na vodenje) in ugotovili, da so razlike med skupinama statistično značilne pri naslednjih petih spremenljivkah: *zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela; vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati; vodja vzpodbuja timsko delo; vodja je zahteven, vendar pravičen; vodje se*

pogovarjajo s *podrejenimi o rezultatih dela*. Zanimivo je, da je pri vseh statistično značilnih rezultatih dosegala višje povprečje nerepresivna skupina. Iz tega lahko sklepamo, da nadrejeni v službah nerepresivne narave zaposlene bolj zadovoljivo usmerjajo pri delu. Menimo, da je pozitivno delovno okolje, ki naj bi ga ustvarjal vodja bistvena podlaga za motivacijo zaposlenih. Neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi, pa sta med glavnimi razlogi za odhod dobrih kadrov iz organizacije.

**Tabela 46. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno pomena strokovnosti pri reševanju strokovnih zadev**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
v2strok	1	50	3,74	0,75	0,11	3,53	3,95	1	5	3,364	0,070
	2	50	4,04	0,88	0,12	3,79	4,29	2	5		
	Total	100	3,89	0,83	0,08	3,73	4,05	1	5		

Interpretacija dobljenih rezultatov pri vprašanju »Ali daje vaš vodja pri sprejemanju odločitev prednost strokovnosti (zakonitosti), pred subjektivnimi okoliščinami, na katere se občasno sklicujejo stranke?« nam kaže, da so razlike med skupinama statistično značilne. Represivni poklici so dosegli višje povprečje kot nerepresivni, kar pomeni, da dajejo vodje v represivnih službah ocenjevanju strokovnosti pri reševanju konkretnih zadev večji poudarek in ne toliko upoštevajo subjektivne okoliščine, na katere se občasno sklicujejo stranke. Represivna skupina je dosegla vrednost 3, ki pomeni odgovor »občasno«, v nerepresivni skupini pa se je najpogosteje pojavljala vrednost 4, ki označuje odgovor »pogosto«.

Lahko sklepamo, da vodja v službah pomoči ni »človek predpisov« in se ne povsem podreja načelom, postopkom in politiki ustanove. Na nek način vzdržuje videz formalnosti, spoštovanja načel in postopkov, pri tem pa ne izgublja osebnega kontakta s strankami. Previdnost, da še vedno deluje v skladu z zakonom in da s takim načinom sprejemanja odločitev ne škoduje sodelavcem pa ni odveč.

**Tabela 47. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno ciljev, ki jih v organizaciji zasleduje vodja**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
v3leg1	1	50	2,64	1,35	0,19	2,26	3,02	1	5	7,796	0,006
	2	50	3,40	1,37	0,19	3,01	3,79	1	5		
	Total	100	3,02	1,41	0,14	2,74	3,30	1	5		
v3kako2	1	50	3,86	1,23	0,17	3,51	4,21	1	5	1,960	0,165
	2	50	3,52	1,20	0,17	3,18	3,86	1	5		
	Total	100	3,69	1,22	0,12	3,45	3,93	1	5		
v3prav3	1	50	2,98	1,25	0,18	2,62	3,34	1	5	1,499	0,224
	2	50	3,28	1,20	0,17	2,94	3,62	1	5		
	Total	100	3,13	1,23	0,12	2,89	3,37	1	5		
v3potr4	1	50	3,62	1,16	0,16	3,29	3,95	1	5	1,915	0,170
	2	50	3,28	1,29	0,18	2,91	3,65	1	5		
	Total	100	3,45	1,23	0,12	3,21	3,69	1	5		
v3stro5	1	50	2,92	1,66	0,24	2,45	3,39	1	5	0,417	0,520
	2	50	3,12	1,42	0,20	2,72	3,52	1	5		
	Total	100	3,02	1,54	0,15	2,71	3,33	1	5		

Z metodo Anova smo preverili povezanost med skupinama glede na cilje, ki jih v organizaciji zasleduje vodja in ugotovili, da so razlike med skupinama statistično značilne le pri prvi spremenljivki *legitimnost*. Na podlagi nižje povprečne ocene legitimnosti pri prvi skupini (2,64), kot pri drugi skupini anketirancev (3,40) lahko zaključimo, da v represivni skupini vodja pogosteje daje prednost legitimnosti.

**Tabela 48. statistika in značilnost razlik po spolu za organizacijsko klimo – organiziranost**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o1odl1	1	50	3,28	1,03	0,15	2,99	3,57	1	5	1,152	0,286
	2	50	3,06	1,02	0,14	2,77	3,35	1	5		
	Total	100	3,17	1,03	0,10	2,97	3,37	1	5		
o1pris2	1	50	3,06	1,04	0,15	2,76	3,36	1	5	0,089	0,766
	2	50	3,00	0,97	0,14	2,72	3,28	1	5		
	Total	100	3,03	1,00	0,10	2,83	3,23	1	5		
o1zadol3	1	50	3,40	1,23	0,17	3,05	3,75	1	5	0,136	0,713
	2	50	3,32	0,91	0,13	3,06	3,58	1	5		
	Total	100	3,36	1,08	0,11	3,15	3,57	1	5		
o1pric4	1	50	3,84	1,04	0,15	3,55	4,13	1	5	0,089	0,766
	2	50	3,90	0,97	0,14	3,62	4,18	1	5		
	Total	100	3,87	1,00	0,10	3,67	4,07	1	5		

Razlike med skupinama pri oceni organiziranosti, kot dimenziji organizacijske klime so pokazale, da med skupinama ni statistične značilnosti, saj nobena spremenljivka nima vrednosti, ki je manjša od 0,05.



**Tabela 49. statistika in značilnost razlik: po skupini za organizacijsko klimo – notranje komuniciranje in informiranje**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o2sest1	1	50	3,26	1,40	0,20	2,86	3,66	1	5	2,510	0,116
	2	50	2,82	1,38	0,20	2,43	3,21	1	5		
	Total	100	3,04	1,40	0,14	2,76	3,32	1	5		
o2pogo2	1	50	3,92	1,19	0,17	3,58	4,26	1	5	6,018	0,016
	2	50	3,32	1,25	0,18	2,96	3,68	1	5		
	Total	100	3,62	1,25	0,13	3,37	3,87	1	5		
o2info3	1	50	3,26	1,14	0,16	2,94	3,58	1	5	0,069	0,793
	2	50	3,20	1,14	0,16	2,88	3,52	1	5		
	Total	100	3,23	1,14	0,11	3,00	3,46	1	5		
o2razu4	1	50	3,24	1,12	0,16	2,92	3,56	1	5	0,685	0,410
	2	50	3,06	1,06	0,15	2,76	3,36	1	5		
	Total	100	3,15	1,09	0,11	2,93	3,37	1	5		

Pri preverjanju razlik med skupinama glede na dimenzijo organizacijske klime, notranje komuniciranje in informiranje smo ugotovili, da so razlike med spoloma statistično značilne pri tretji spremenljivki: *vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko, upamo si povedati svoje mnenje*. Večje vrednosti v odgovorih dosegajo zaposleni v službah nerepresivne narave (3,92) medtem, ko pa je bil odgovor nižje vrednoten med tistimi, ki so zaposleni v službah represivne narave (3,32). Odkrito komuniciranje med zaposlenimi, ki je po naših rezultatih bolj prisotno v prvi skupini, omogoča boljše razumevanje delovne in poslovne etike, ki je pomembna za klimo v organizaciji. Problem uravnoveženosti v komunikaciji med nadrejenimi in podrejenimi (ki je izražen v drugi skupini), lahko kaže na pomanjkanje zadovoljstva in neuresničeno željo po participaciji in samouresničevanju.

**Tabela 50. statistika in značilnost razlik: po skupini za organizacijsko klimo – odnos do kakovosti**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o3koli1	1	50	3,00	1,20	0,17	2,66	3,34	1	5	0,400	0,528
	2	50	2,84	1,33	0,19	2,46	3,22	1	5		
	Total	100	2,92	1,26	0,13	2,67	3,17	1	5		
o3sest2	1	50	2,86	1,01	0,14	2,57	3,15	1	4	0,897	0,346
	2	50	2,66	1,10	0,16	2,35	2,97	1	5		
	Total	100	2,76	1,06	0,11	2,55	2,97	1	5		
o3odgov3	1	50	4,52	0,68	0,10	4,33	4,71	2	5	6,959	0,010
	2	50	4,08	0,97	0,14	3,81	4,35	1	5		
	Total	100	4,30	0,86	0,09	4,13	4,47	1	5		
o3stran4	1	50	4,02	1,04	0,15	3,72	4,32	1	5	0,316	0,575
	2	50	3,90	1,09	0,15	3,59	4,21	1	5		
	Total	100	3,96	1,06	0,11	3,75	4,17	1	5		

Kategorija odnos do kakovosti nam v odgovorih prinaša statistično značilne razlike med skupinama le pri predzadnji spremenljivki: *počutim se odgovornega za kakovost našega dela*.

S to dimenzijo se poskuša ugotoviti ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen pri doseganju standardov kakovost. Na osnovi rezultatov sklepamo, da zaposleni v prvi skupini prevzemajo večjo odgovornost za kakovost opravljenega dela, kot tisti v drugi skupini. Odgovor ne preseneča, saj smo že prejšnjih interpretacijah zasledili naravnost zaposlenih v službah pomoči, ki imajo pri svojem delu velika pričakovanja in o njem skoraj karizmatično predstavo. Velika pričakovanja lahko pripeljejo do izgorevanja, lahko pa tudi do izboljšanja kompetentnosti in povečajo motivacijo za doseganje ciljev. Vzoredno pa narašča tudi odgovornost za kakovost opravljenega dela. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je celovita kakovost proces, v katerem si mora vsak posameznik vzeti čas za premislek, da preveri sedanje delovne navade in obnašanje. Samokritičen pristop v vsakem zaposlenem spodbudi občutek za »brezpogojno izvrševanje kakovosti.« Včasih je potrebno za to vložiti več časa in napora, vendar je to na dolgi rok edina pot k uspehu.

**Tabela 51. statistika in značilnost razlik: po skupini za organizacijsko klimo nagrajevanje**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o4obrem1	1	50	2,34	1,33	0,19	1,96	2,72	1	5	0,054	0,817
	2	50	2,40	1,25	0,18	2,05	2,75	1	5		
	Total	100	2,37	1,28	0,13	2,12	2,62	1	5		
o4plac2	1	50	2,78	1,20	0,17	2,44	3,12	1	5	6,787	0,011
	2	50	2,18	1,10	0,16	1,87	2,49	1	5		
	Total	100	2,48	1,18	0,12	2,24	2,72	1	5		
o4razme3	1	50	2,70	1,20	0,17	2,36	3,04	1	5	2,963	0,088
	2	50	2,32	1,00	0,14	2,04	2,60	1	4		
	Total	100	2,51	1,11	0,11	2,29	2,73	1	5		
o4sef4	1	50	2,74	1,27	0,18	2,38	3,10	1	5	7,773	0,006
	2	50	2,08	1,08	0,15	1,77	2,39	1	5		
	Total	100	2,41	1,22	0,12	2,17	2,65	1	5		

Pri preverjanju razlik med skupinama glede na nagrajevanje smo ugotovili, da so razlike med skupinama statistično značilne pri dveh spremenljivkah. S trditvijo, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču se bolj strinjajo zaposleni v službah, ki imajo nerepresiven značaj (povprečje = 2,78). Le delno se s trditvijo strinjajo zaposleni v organih represije (povprečje = 2,18). Vedno večje delovne obremenitve zaostrejo nelagodje zaradi slabšega nagrajevanja, toda ljudem pogosto ne preostane drugega kakor, da še naprej opravljajo dela, za katera so premalo plačani. Namesto, da bi se med kariero prihodki povečali, se delavci pogosto soočajo s finančnim nazadovanjem in izgubami. Kljub temu pa se zaposleni v službah pomoči lahko pohvalijo s plačami, ki ustrezajo ravni plač na tržišču. Tudi mnenje, da zaposlene najbolj nagrajuje in motivira »šef«, saj jih vzpodbuja in za dobro opravljeno delo

vedno pohvali, je doseglo boljše povprečje med nerepresivnimi poklici (2,74), kot pa med represivnimi (2,08). Za delavca je vsekakor najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo prejel takrat, ko se s ponosom zave, da dela nekaj pomembnega in dragocenega in da to delo dobro opravlja. Žal je taka nagrada s strani vodstva v represivnih poklicih redkeje prisotna, kot v službah pomoči.

Radi bi poudarili, da je bila dimenzija nagrajevanja pri vseh trditvah zelo slabo ocenjena (najpogostejši odgovor je bil »delno se strinjam«).

**Tabela 52. statistika in značilnost razlik: po skupini za organizacijsko klimo – medsebojni odnosi**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
o5skup1	1	50	3,54	1,28	0,18	3,18	3,90	1	5	5,009	0,027
	2	50	2,98	1,22	0,17	2,63	3,33	1	5		
	Total	100	3,26	1,28	0,13	3,01	3,51	1	5		
o5odno2	1	50	3,36	1,05	0,15	3,06	3,66	1	5	0,009	0,925
	2	50	3,34	1,08	0,15	3,03	3,65	1	5		
	Total	100	3,35	1,06	0,11	3,14	3,56	1	5		
o5sode3	1	50	3,34	1,27	0,18	2,98	3,70	1	5	0,027	0,871
	2	50	3,38	1,18	0,17	3,05	3,71	1	5		
	Total	100	3,36	1,22	0,12	3,12	3,60	1	5		
o5zaup4	1	50	3,64	1,03	0,15	3,35	3,93	1	5	1,002	0,319
	2	50	3,44	0,97	0,14	3,16	3,72	1	5		
	Total	100	3,54	1,00	0,10	3,34	3,74	1	5		

Opazimo lahko, da so razlike med skupinama statistično značilne pri prvi spremenljivki, ki pravi, da zaposleni rešujejo konflikte v skupno korist. Ta »solidarnost« pri reševanju konfliktov je bolj prisotna v službah pomoči, kjer dosega povprečje 3,54, v represivni skupini pa dosega povprečje vrednost 2,98. Večje povprečje v prvi skupini lahko prepisujemo tudi podatku, ki smo ga pridobili iz ankete in pravi, da se zaposleni v nerepresivnih službah pri svojem delu pogosteje posvetujejo s sodelavci in odločitve pretehtajo na strokovnem timu. Delovna skupina, katere člani so sprti deluje proti sebi. Nasprotja se lahko nanašajo na cilje ali na strategije za doseganje ciljev. V obeh primerih ljudje zapravljajo čas in energijo, saj se pri opravljanju dela samo prepirajo. Nerešen spor pomeni čustveno izčrpavanje energije, ki pa jo ljudje nujno potrebujejo za opravljanje ustvarjalnih nalog .

**Tabela 53. statistika in značilnost razlik: po skupini za organizacijsko klimo – pripadnost organizaciji**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
O6prip1	1	50	3,96	1,05	0,15	3,66	4,26	1	5	2,066	0,154
	2	50	3,64	1,17	0,17	3,31	3,97	1	5		
	Total	100	3,80	1,12	0,11	3,58	4,02	1	5		
o6varn2	1	50	3,90	1,07	0,15	3,59	4,21	1	5	2,992	0,087
	2	50	3,50	1,23	0,17	3,15	3,85	1	5		
	Total	100	3,70	1,17	0,12	3,47	3,93	1	5		
o6ugled3	1	50	3,48	0,97	0,14	3,20	3,76	1	5	11,370	0,001
	2	50	2,82	0,98	0,14	2,54	3,10	1	5		
	Total	100	3,15	1,03	0,10	2,95	3,35	1	5		
o6teza4	1	50	3,14	1,26	0,18	2,78	3,50	1	5	5,015	0,027
	2	50	2,56	1,33	0,19	2,18	2,94	1	5		
	Total	100	2,85	1,32	0,13	2,59	3,11	1	5		

Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v organizaciji, bodo tudi v času poslovnih težav stali organizaciji ob strani in ji pomagali, s tem pa si bo organizacija pridobila ugled v okolju. Iz rezultatov izhaja, da je to bolj značilno za prvo skupino, kot za drugo. Zadnji dve spremenljivki kažeta statistično značilno razliko. Z mnenjem, da je organizacija dobro organizirana in da ima velik ugled v okolju se v višjem povprečju strinjajo zaposleni v službah nerepresivne narave, kot tisti v službah represije. Višje vrednosti dosegajo zaposleni v nerepresivnih organih pri trditvi, da organizacije ne bi zapustili tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Menimo, da višje vrednosti niso povezane le z občutkom pripadnosti organizaciji, ampak tudi s pripadnostjo, ki jo zaposleni v službah pomoči čutijo do svojega poklica.

**Tabela 54. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno zadovoljstva pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
P3stra1	1	50	1,86	1,09	0,15	1,55	2,17	1	5	11,446	0,001
	2	50	2,86	1,78	0,25	2,35	3,37	1	7		
	Total	100	2,36	1,55	0,16	2,05	2,67	1	7		
p3sode2	1	50	3,04	1,16	0,16	2,71	3,37	1	5	0,006	0,940
	2	50	3,06	1,49	0,21	2,64	3,48	1	7		
	Total	100	3,05	1,33	0,13	2,79	3,31	1	7		
p3vod3	1	50	4,26	1,12	0,16	3,94	4,58	1	6	1,064	0,305
	2	50	3,98	1,56	0,22	3,54	4,42	1	7		
	Total	100	4,12	1,36	0,14	3,85	4,39	1	7		
p3oseb4	1	50	4,58	7,57	1,07	2,43	6,73	1	56	1,466	0,229
	2	50	3,26	1,47	0,21	2,84	3,68	1	7		
	Total	100	3,92	5,46	0,55	2,84	5,00	1	56		
p3potre5	1	50	2,74	1,54	0,22	2,30	3,18	1	6	0,376	0,541
	2	50	2,94	1,72	0,24	2,45	3,43	1	7		
	Total	100	2,84	1,63	0,16	2,52	3,16	1	7		
p3sluz6	1	50	5,64	1,08	0,15	5,33	5,95	1	7	10,513	0,002
	2	50	4,64	1,89	0,27	4,10	5,18	1	7		
	Total	100	5,14	1,61	0,16	4,82	5,46	1	7		
p3reci7	1	50	6,56	1,33	0,19	6,18	6,94	2	7	5,478	0,021
	2	50	5,80	1,87	0,26	5,27	6,33	1	7		
	Total	100	6,18	1,66	0,17	5,85	6,51	1	7		
		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.

Opazimo lahko, da so razlike med skupinami statistično značilne kar pri treh spremenljivkah (p3stra1, p3sluz6, p3reci7). Zadovoljstvo strank dosega boljše povprečje pri nerepresivni skupini anketirancev (1,85). Represivni skupini se zadovoljstvo strank ne zdi toliko pomembno (2,86). To vsekakor potrjuje dejstvo, da so zaposleni v permesivnih poklicih bolj usmerjeni k nudenju pomoči strankam in vidijo potrditev svojega dela predvsem v njihovem zadovoljstvu. V povprečju je 4,64 zaposlenih v represivnih organih zadovoljnih s tem, da ima službo, zaposleni v »pomagajočih poklicih« to nižje vrednotijo (5,64). Slabši rezultat dosega le še trditev: ne morem reči, da sem zadovoljen, kjer prva skupina dosega povprečje 6,56, druga skupina pa 5,80. Glede na to, da zadnja dva odgovora v bistvu izražata nezadovoljstvo z delom in stagnacijo na delovnem mestu, lahko povzamemo, da je ta pojav močneje izražen v službah represivne narave.

**Tabela 55 . statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno stresa – osebni dejavniki**

oodg1	1	50	3,06	1,42	0,20	2,66	3,46	1	6	1,227	0,271
	2	50	2,74	1,47	0,21	2,32	3,16	1	6		
	Total	100	2,90	1,45	0,14	2,61	3,19	1	6		
onemo2	1	50	2,40	1,43	0,20	1,99	2,81	1	6	0,005	0,945
	2	50	2,38	1,47	0,21	1,96	2,80	1	6		
	Total	100	2,39	1,44	0,14	2,10	2,68	1	6		
onesig3	1	50	3,56	1,50	0,21	3,13	3,99	1	6	0,069	0,793
	2	50	3,48	1,54	0,22	3,04	3,92	1	6		
	Total	100	3,52	1,51	0,15	3,22	3,82	1	6		
otez4	1	50	3,48	1,43	0,20	3,07	3,89	1	6	0,110	0,741
	2	50	3,58	1,58	0,22	3,13	4,03	1	6		
	Total	100	3,53	1,50	0,15	3,23	3,83	1	6		
oznan5	1	50	4,34	1,65	0,23	3,87	4,81	1	7	0,017	0,897
	2	50	4,38	1,41	0,20	3,98	4,78	2	7		
	Total	100	4,36	1,53	0,15	4,06	4,66	1	7		
orezul6	1	50	3,78	2,12	0,30	3,18	4,38	1	6	0,325	0,570
	2	50	4,00	1,71	0,24	3,51	4,49	1	6		
	Total	100	3,89	1,92	0,19	3,51	4,27	1	6		

Razlike med skupinama (glede na osebne dejavnike stresa) niso statistično značilne, zato lahko zaključimo, da se respondenti glede na to, ali so zaposleni v službah nerepresije ali v službah represije med seboj ne razlikujejo pri oceni osebnih dejavnikov stresa.

**Tabela 56. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno stresa – dejavniki strank**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
sstevl	1	50	3,20	1,01	0,14	2,91	3,49	1	4	0,667	0,416
	2	50	3,02	1,19	0,17	2,68	3,36	1	4		
	Total	100	3,11	1,10	0,11	2,89	3,33	1	4		
soseb2	1	50	2,54	0,89	0,13	2,29	2,79	1	4	5,249	0,024
	2	50	2,96	0,95	0,13	2,69	3,23	1	5		
	Total	100	2,75	0,94	0,09	2,56	2,94	1	5		
sprica3	1	50	1,72	0,95	0,13	1,45	1,99	1	4	2,140	0,147
	2	50	2,02	1,10	0,16	1,71	2,33	1	5		
	Total	100	1,87	1,03	0,10	1,67	2,07	1	5		
stezav4	1	50	2,42	1,13	0,16	2,10	2,74	1	4	1,815	0,181
	2	50	2,12	1,10	0,16	1,81	2,43	1	5		
	Total	100	2,27	1,12	0,11	2,05	2,49	1	5		

Razlike med skupinama, glede na dejavnike strank, izražajo statistično razliko pri drugi spremenljivki: *osebni problemi strank*. Osebne probleme strank doživljajo kot bolj stresni dejavnik zaposleni v nerepresivnih poklicih (povprečje je 2,54), represivni poklici na ta izvor stresa niso tako dovzetni (povprečje je 2,96). Dejstvo je, da se zaposleni v službah nerepresivne narave iz dne v dan srečujejo s hudimi stiskami ljudi. Ob tem se pogosto zgodi, da se delavci identificirajo s problemi strank, ki jih doživljajo kot svoje lastne probleme. Pri tem pa so pričakovanja strank do zaposlenih v službah pomoči običajno večja, kot so možnosti, ki jim jih

lahko nudijo njihovi »pomočniki«, to so delavci v službah pomoči. Pomembno se mi zdi, da tudi druga stran (stranke) prepoznajo stiske in težave, v katere občasno zaidejo njihovi »pomočniki« - saj niso neuničljivi stroji, ampak samo ljudje.

**Tabela 57. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno stresa – organizacija dela in delovnega okolja**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Opre1	1	50	2,50	1,37	0,19	2,11	2,89	1	5	0,087	0,769
	2	50	2,42	1,34	0,19	2,04	2,80	1	6		
	Total	100	2,46	1,35	0,14	2,19	2,73	1	6		
Oadni2	1	50	2,16	1,20	0,17	1,82	2,50	1	5	0,244	0,622
	2	50	2,04	1,23	0,17	1,69	2,39	1	5		
	Total	100	2,10	1,21	0,12	1,86	2,34	1	5		
Ovlog3	1	50	2,80	1,23	0,17	2,45	3,15	1	5	1,815	0,181
	2	50	3,14	1,29	0,18	2,77	3,51	1	6		
	Total	100	2,97	1,27	0,13	2,72	3,22	1	6		
Opriz4	1	50	3,30	1,31	0,19	2,93	3,67	1	5	2,560	0,113
	2	50	2,92	1,05	0,15	2,62	3,22	1	5		
	Total	100	3,11	1,20	0,12	2,87	3,35	1	5		
Oodn5	1	50	3,98	1,33	0,19	3,60	4,36	1	5	0,399	0,529
	2	50	3,80	1,51	0,21	3,37	4,23	1	5		
	Total	100	3,89	1,42	0,14	3,61	4,17	1	5		

Razlike med skupinama, glede na organizacijo dela in delovnega okolja niso statistično značilne, zato lahko zaključimo, da se respondenti glede na to, ali so zaposleni v službah nerepresije ali v službah represije,

med seboj ne razlikujejo pri oceni dejavnikov stresa, ki izvirajo iz dela in delovnega okolja.

**Tabela 58. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno strahu pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Spom1	1	50	2,50	1,33	0,19	2,12	2,88	1	5	3,510	0,064
	2	50	3,00	1,34	0,19	2,62	3,38	1	6		
	Total	100	2,75	1,35	0,14	2,48	3,02	1	6		
Susod2	1	50	1,88	1,04	0,15	1,58	2,18	1	4	15,465	0,000
	2	50	2,84	1,38	0,19	2,45	3,23	1	5		
	Total	100	2,36	1,31	0,13	2,10	2,62	1	5		
szak3	1	50	3,12	1,21	0,17	2,78	3,46	1	5	9,261	0,003
	2	50	2,36	1,29	0,18	1,99	2,73	1	5		
	Total	100	2,74	1,30	0,13	2,48	3,00	1	5		
Svoct4	1	50	3,96	1,16	0,16	3,63	4,29	1	5	9,698	0,002
	2	50	3,20	1,28	0,18	2,84	3,56	1	5		
	Total	100	3,58	1,27	0,13	3,33	3,83	1	5		
sreak5	1	50	3,28	1,33	0,19	2,90	3,66	1	5	1,065	0,305
	2	50	3,56	1,39	0,20	3,17	3,95	1	5		
	Total	100	3,42	1,36	0,14	3,15	3,69	1	5		

Iz tabele lahko povzamemo, da so razlike med skupinama statistično značilne pri treh spremenljivkah : da, krojim usodo ljudi, da moja odločitev ni v skladu z zakonom, da se bom moral zagovarjati pred vodstvom.

Pri zaposlenih v službah nerepresije je zaznati večji strah zaradi občutka, da krojijo usodo klientov (1,88), kot med zaposlenimi v službah represije (2,84). Da njihova odločitev ne bo v skladu z zakonom bolj skrbi drugo skupino anketirancev (2,36), prva skupina se pri tem ne čuti tako izpostavljena (3,12). Tudi strah, ki je navzoč ob misli, da bi se morali zaposleni zagovarjati pred vodstvom je večji v drugi skupini kot v prvi (1sk= 3,96; 2 sk=3,20) .

Ni naključje, da so povprečne vrednosti, ki kažejo na prisotnost občutka, da krojijo usodo drugih ljudi večje v službah permisivne narave, kar nam spet potrjuje pristnost »sindroma pomoči« med anketiranci. Tu se kaže njihova poklicna predanost potrebi, pomagati ljudem v stiski. Odgovornost za druge ljudi je sama po sebi stresogena. S prevzemanjem odgovornosti za druge sprejemajo nase tudi rizik, da tisto, kar je odvisno izključno od klienta, ostane nedokončano, saj je izven dosega njihovega vpliva.

V drugi, represivni skupini pa je večji strah povezan z dejstvom, da njihova odločitev ni v skladu z zakonom in da bi se morali zagovarjati pred vodstvom. Za mnogo represivnih služb je značilno, da predstavljajo hierarhičen organ, ki temelji na strogo določenih notranjih pravilih, predvsem pa na konformizmu lastnih uslužbencev. Iz tega lahko sklepamo, da je zakonodaja v represivnih poklicih veliko bolj strogo in jasno določena in da od tega ni minimalnega odstopanja. Medtem, ko pa se pri zaposlenih v službah pomoči pogosto pojavljajo dileme pri prilagajanju svojih odločitev zakonodaji, predpisom in internim navodilom in težnji najti kompromis s stranko Lahko rečemo, da se delavci v represivnih poklicih veliko bolj srečujejo s formalizacijo in intelektualizacijo postopkov, v katerih ni več prostora za človeško sodelovanje pri reševanju problemov.



**Tabela 59. statistika in značilnost razlik: po skupini za oceno največje obremenitve pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Ouskl1	1	50	2,32	1,57	0,22	1,87	2,77	1	6	4,482	0,037
	2	50	3,02	1,73	0,24	2,53	3,51	1	6		
	Total	100	2,67	1,68	0,17	2,34	3,00	1	6		
Opreti2	1	50	2,66	1,45	0,21	2,25	3,07	1	6	0,599	0,441
	2	50	2,90	1,64	0,23	2,43	3,37	1	6		
	Total	100	2,78	1,55	0,15	2,47	3,09	1	6		
Onezad3	1	50	3,20	1,31	0,19	2,83	3,57	1	6	1,406	0,239
	2	50	3,52	1,39	0,20	3,13	3,91	1	6		
	Total	100	3,36	1,35	0,14	3,09	3,63	1	6		
Odel4	1	50	3,60	1,76	0,25	3,10	4,10	1	6	1,632	0,205
	2	50	3,16	1,68	0,24	2,68	3,64	1	6		
	Total	100	3,38	1,73	0,17	3,04	3,72	1	6		
Oneure5	1	50	4,32	1,52	0,21	3,89	4,75	1	6	2,007	0,160
	2	50	3,90	1,45	0,20	3,49	4,31	1	6		
	Total	100	4,11	1,49	0,15	3,81	4,41	1	6		
Opodp6	1	50	4,52	1,43	0,20	4,11	4,93	1	6	1,706	0,195
	2	50	4,12	1,62	0,23	3,66	4,58	1	6		
	Total	100	4,32	1,54	0,15	4,02	4,62	1	6		

Iz tabele smo ugotovili, da so razlike med skupinama statistično značilne pri prvi kategoriji, usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja. Povprečje 2,32 nam pove, da prvi skupini predstavlja usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja večjo obremenitev, kot drugi skupini, pri kateri znaša povprečje 3,02. Pri tem se bomo navezali na prejšnjo interpretacijo, kjer smo analizirali oceno strahu pri delu. Menimo, da tudi pri usklajevanju delovnih nalog z možnostmi okolja igra pomembno vlogo zakonska ureditev in organiziranost državne institucije, ki ji zaposleni pripadajo. In navsezadnje nihče še pomisli ne, da so zaradi problemov, (ki bi se morali reševati na višji ravni; ne pa na delavčevi) še najbolj v stiski delavci (v našem primeru; pogosteje tisti zaposleni v službah pomoči), saj doživljajo nenehno kritiko stroke in svojega dela kot stres, ki počasi, vendar vztrajno ruši njihov delovni elan.

**Tabela 60. statistika in značilnost razlik: po skupini za premagovanje težav pri delu**

		N	Mean	Std.	SE	Lower	Upper	Min	Max	F	Sig.
Pizo1	1	50	0,18	0,39	0,05	0,07	0,29	0	1	0,064	0,801
	2	50	0,20	0,40	0,06	0,09	0,31	0	1		
	Total	100	0,19	0,39	0,04	0,11	0,27	0	1		
Prekr2	1	50	0,56	0,91	0,13	0,30	0,82	0	2	1,121	0,292
	2	50	0,76	0,98	0,14	0,48	1,04	0	2		
	Total	100	0,66	0,95	0,09	0,47	0,85	0	2		
Pvod3	1	50	1,20	1,48	0,21	0,78	1,62	0	3	0,161	0,689
	2	50	1,32	1,50	0,21	0,89	1,75	0	3		
	Total	100	1,26	1,49	0,15	0,96	1,56	0	3		
Ptim4	1	50	1,04	1,77	0,25	0,54	1,54	0	4	2,256	0,136
	2	50	0,56	1,40	0,20	0,16	0,96	0	4		
	Total	100	0,80	1,61	0,16	0,48	1,12	0	4		

Iz tabele lahko povzamemo, da pri vprašanju o načinu premagovanja težav pri delu ni statistično značilnih razlik med skupinama.

**Tabela 61. značilne razlike po skupinah**

Var	Mean1	Std. 1	Mean2	Std. 2	sig
vtim5	3,8	1,23	3,18	1,19	0,000
Susod2	1,88	1,04	3,3	1,04	0,000
o6ugled3	3,48	0,97	2,96	1,12	0,001
p3stra1	1,86	1,09	3,18	1,12	0,001
p3sluz6	5,64	1,08	2,76	1,13	0,002
Svoct4	3,96	1,16	3,12	1,21	0,002
szak3	3,12	1,21	3,4	1,2	0,003
v3leg1	2,64	1,35	2,84	1,31	0,006
o4sef4	2,74	1,27	3,2	1,16	0,006
v1samo1	3,76	0,98	4,04	0,88	0,009
o3odgov3	4,52	0,68	3,4	1,37	0,010
o4plac2	2,78	1,2	3,52	1,2	0,011
o2pogo2	3,92	1,19	3,28	1,2	0,016
p3reci7	6,56	1,33	3,28	1,29	0,021
Soseb2	2,54	0,89	3,12	1,42	0,024
o5skup1	3,54	1,28	3,06	1,02	0,027
o6teza4	3,14	1,26	3	0,97	0,027
Ousk11	2,32	1,57	3,32	0,91	0,037
Vrezu9	3,68	1,19	3,9	0,97	0,043
Vprob4	3,64	1,21	2,82	1,38	0,051
Spom1	2,5	1,33	3,32	1,25	0,064
v2strok	3,74	0,75	3,2	1,14	0,070
o6varn2	3,9	1,07	3,06	1,06	0,087
o4razme3	2,7	1,2	2,84	1,33	0,088
vzah6	3,52	1,13	2,66	1,1	0,090

V tabeli 55 so prikazana povprečja za vse spremenljivke njihove statistično značilne razlike.

Pri sklopu vprašanj , ki so se navezovala na **vodenje** smo dobili statistično značilne razlike po skupinah pri naslednjih spremenljivkah:

- Vodja vzpodbuja timsko delo.
- Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
- Cilji, ki jih v procesu dela v organizaciji zasleduje vodja – legitimnost.
- Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
- Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih svojega dela.
- Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.
- Ocena pomena strokovnosti (zakovitosti) pri reševanju strokovnih zadev.
- Vodja je zahteven, vendar pravičen.

Pri sklopu vprašanj, ki so se navezovala na **organizacijsko klimo** smo dobili statistično značilne razlike po skupinah pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime:

***notranje komuniciranje in informiranje:***

- Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko, upamo si povedati svoje mnenje.

***nagrajevanje:***

- Najbolj me nagrajuje in motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.
- Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.
- Razmerja med plačami so ustrezna.

***medsebojni odnosi:***

- Konflikte rešujemo v skupno korist.

***pripadnost organizaciji:***

- Naša organizacija je dobro organizirana in ima velik ugled v okolju.
- Organizacije ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
- Zaposlitev v organizaciji je dokaj varna.

Pri sklopu vprašanj, ki so se navezovala na **poklicne obremenitve** smo dobili statistično značilne razlike po skupinah pri naslednjih spremenljivkah:

***strah pri delu:***

- da krojim usodo strank,
- da se bom moral zagovarjati pred vodstvom,
- da moja odločitev ni skladu z zakonom,
- da sprejemam pomembne odločitve.

***pomembnost zadovoljstva pri delu :***

- zadovoljstvo strank,
- predvsem sem zadovoljen, da le imam službo,
- ne morem reči, da sem zadovoljen

***stres – dejavniki strank:***

- osebni problemi strank

***obremenitev pri delu:***

- usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja

Iz rezultatov lahko vidimo, da smo kar pri **petindvajsetih spremenljivkah** zaznali statistično značilno razliko med nerepresivno in represivno skupino. Pri analizi statistično značilnih razlik po spolu (tabela 44), pa bilo teh za skoraj polovico manj ( statistično se je razlikovalo štirinajst spremenljivk).

Zaključimo lahko, da obstajajo v odgovorih pomembne razlike med nerepresivno in represivno skupino.

- S pomočjo ugotovljenega lahko hipotezo, ki pravi, da vpliv delovnega mesta na zaposlenega ni odvisen od spola posameznika potrdimo.
- Medtem, ko rezultati raziskave niso potrdili postavljene hipoteze, ki pravi, da vpliv delovnega mesta na posameznika ni odvisen od narave zaposlitve.

**Tabela 62. Povprečne vrednosti pri vodenju in po posameznih dimenzijah organizacijske klime**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
v2strok	1	50	3,94	,793	,112	1	5
	2	50	3,84	,866	,122	2	5
	Total	100	3,89	,827	,083	1	5
Vodenje1	1	50	3,4733	,82412	,11655	1,44	4,56
	2	50	3,1511	,73592	,10407	1,56	4,56
	Total	100	3,3122	,79399	,07940	1,44	4,56
cilji2	1	50	3,1480	,53576	,07577	1,00	4,40
	2	50	3,3760	,62940	,08901	2,00	5,00
	Total	100	3,2620	,59268	,05927	1,00	5,00
organ3	1	50	3,3950	,81924	,11586	1,00	4,75
	2	50	3,3200	,81760	,11563	1,50	5,00
	Total	100	3,3575	,81515	,08151	1,00	5,00
Komun4	1	50	3,2700	,95810	,13550	1,00	5,00
	2	50	3,2500	1,00382	,14196	1,25	5,00
	Total	100	3,2600	,97631	,09763	1,00	5,00
kakov5	1	50	3,5500	,67575	,09556	1,75	4,75
	2	50	3,4200	,75329	,10653	2,00	5,00
	Total	100	3,4850	,71494	,07149	1,75	5,00
Nagr6	1	50	2,5900	1,01237	,14317	1,00	4,50
	2	50	2,2950	,86998	,12303	1,00	3,75
	Total	100	2,4425	,95071	,09507	1,00	4,50

Odnosi7	1	50	3,4700	1,01096	,14297	1,00	5,00
	2	50	3,2850	,86751	,12268	1,75	4,75
	Total	100	3,3775	,94180	,09418	1,00	5,00
Prip8	1	50	3,4850	,88843	,12564	1,00	5,00
	2	50	3,2650	,84878	,12004	1,25	4,75
	Total	100	3,3750	,87148	,08715	1,00	5,00

Pri sklopu trditev, ki se nanašajo na **vodenje** nas je zelo presenetila zelo visoka povprečna ocena (3,89) pri vprašanju, s katerim merimo oziroma ocenjujemo pomen strokovnosti vodje pri reševanju konkretnih zadev. Iz tabele je razvidno, da je celo presegla vrednosti katerekoli dimenzije organizacijske klime. Povprečje nam kaže, da so zaposleni skupnega mnenja, da daje vodja pri odločanju prednost strokovnosti pred subjektivnimi okoliščinami.

V okviru vodenja je nekoliko slabše ocenjen sklop, ki se nanaša na lastnosti vodje (3,31). Zaposleni so še najmanj zadovoljni s cilji, ki jih v procesu dela v organizaciji zasleduje vodja (3,26).

Analiza posameznih dimenzij klime je pokazala, da je **Odnos do kakovosti** v organizaciji na zelo visoki ravni, saj se je pri zaposlenih izkazala kot najvišje ocenjena dimenzija organizacijske klime (3,49). To pomeni, da se vsi zaposleni čutijo odgovorni za kakovost dela in da se trudijo dosegati standarde kakovosti. Spodbudno je, da sodita med visoko ocenjeni kategoriji tudi **Pripadnost organizaciji** in **Notranji odnosi**, ki sta dosegla enaki vrednosti (3,38). Čeprav so posamezniki v organizaciji kot ljudje različni in vsak gleda na stvari iz svojega zornega kota, vsi izhajajo iz istih načel organizacijske kulture, kar povečuje pripadnost med njimi. Vzporedno z istimi načeli pa narašča tudi kvaliteta notranjih odnosov, ki so prav gotovo najbolj očitni znak dobrega ali slabega vzdušja v podjetju.

Usklajeno delovanje, ki ga zagotavlja dobra organiziranost, predstavlja izhodišče za doseganje visoke stopnje motivacije. V naši raziskavi bi lahko dimenziji **Organiziranosti** pripisali srednjo oceno (3,36).

Na nekoliko nižjo oceno organiziranosti zagotovo vpliva tudi dimenzija **Notranje komuniciranje in informiranje**, ki je relativno nizko ocenjena glede na druge preučevane dimenzije (3,26).

Iz tabele je razvidno, da v organizacijah prevladuje nezadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja, saj je dimenzija **Nagrajevanje** med vsemi šestimi preučevanimi dimenzijami organizacijske klime najslabše ocenjena. Povprečna ocena 2,44 nam razkrije, da obstajajo na področju nagrajevanja delovne uspešnosti in ostalih oblik nagrajevanja še določene rezerve in možnosti, ki bi jih organizacije morale izkoristiti.

## 14. SKLEPI

### I

V raziskavi smo prišli do naslednjih sklepov in ugotovitev:

- Anketirali smo enako število moških in žensk, pri čemer ženski spol prevladuje v službah nerepresivne narave, in moški spol v službah represivne narave.
- Ker smo v raziskavo namenoma vključili osebe, ki so v obravnavanih službah zaposlene od 10 do 15 let (tedaj naj bi bila stopnja izgorelosti najbolj izrazita), je bilo največ respondentov starih med 30 in 50 let.
- Izobrazbena struktura znotraj obeh skupin je sorazmerno visoka. Med anketiranci je največ tistih s končano visoko šolo ali več. Stopnja izobrazbe pri zaposlenih v službah nerepresivne narave je nekoliko višja kot pri zaposlenih v službah represivne narave.

**Pri sklopu vprašanj, ki se navezujejo na vodenje smo prišli do naslednjih sklepov:**

- Nadrejeni v službah nerepresivne narave zaposlene bolj zadovoljivo usmerjajo pri delu.
- Zaposleni so enotnega mnenja, da vodja daje pri odločanju prednost strokovnosti pred subjektivnimi okoliščinami. Represivni poklici so pri tem dosegli višje povprečje kot nerepresivni, kar pomeni, da vodje v represivnih službah prepisujejo ocenjevanju strokovnosti pri reševanju konkretnih zadev večji pomen in ne upoštevajo toliko subjektivne okoliščine, na katere se občasno sklicujejo stranke.
- Najvišje ocenjen cilj, ki ga zasleduje vodja je kakovost storitev, najnižje pa sta ocenjeni legitimnost in obvladovanje stroškov. Moški so mnenja, da vodja pogosteje daje prednost legitimnosti. Na podlagi nižje povprečne ocene legitimnosti pri nerepresivni skupini, kot pri represivni skupini anketirancev lahko zaključimo, da v represivni skupini vodja pogosteje daje prednost legitimnosti.

**Pri sklopu vprašanj, ki se navezujejo na organizacijsko klimo smo prišli do naslednjih sklepov:**

- Na osnovi analize rezultatov posameznih dimenzij organizacijske klime lahko zaključimo, da je organizacijska klima v vseh obravnavanih organizacijah ugodna.
- Izjema je dimenzija Nagrajevanje, ki je med vsemi šestimi preučevanimi dimenzijami organizacijske klime najslabše ocenjena, kar je pokazatelj, da v organizacijah prevladuje

nezadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja. Iz rezultatov sklepamo, da je kakršnakoli oblika nagrade (finančna ali moralna spodbuda) s strani vodstva, redkeje prisotna v represivnih poklicih, kot v službah pomoči.

- Zelo visoko so vsi zaposleni ocenili kategorijo Odnos do kakovosti, kar pomeni, da se vsi zaposleni čutijo odgovorni za kakovost dela in da se trudijo dosežati standarde kakovosti.
- Odkrito komuniciranje med zaposlenimi je bolj prisotno v skupini nerepresivnih služb.
- Za službe pomoči je značilno, da zaposleni pogosteje rešujejo konflikte v skupno korist. Zaposleni v nerepresivnih službah se pri svojem delu pogosteje posvetujejo s sodelavci in odločitve pretehtajo na strokovnem timu.
- Z mnenjem, da je organizacija dobro organizirana in da ima velik ugled v okolju se v višjem povprečju strinjajo zaposleni v službah nerepresivne narave, kot tisti v službah represivne narave.

Višje vrednosti dosegajo zaposleni v nerepresivnih organih pri trditvi, da organizacije ne bi zapustili tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Višje vrednosti so zagotovo povezane tudi s pripadnostjo, ki jo zaposleni v službah pomoči čutijo do svojega poklica.

**Pri sklopu vprašanj, ki se navezujejo na poklicne obremenitve smo prišli do naslednjih sklepov:**

- Več kot polovica respondentov izraža željo po drugem delu, ki je posledica nezadovoljstva s sedanjim delom. Kljub temu, da pogosto razmišljajo o drugi zaposlitvi, so načeloma zadovoljni z doseganjem delovnih rezultatov. Je tu ugotovljena morebitna razlika med skupinama – kje večji delež? Sem ti dve alineji združil skupaj, ker sta bili izključujoči in razvlečeni!
- Anketirancem prinaša največje zadovoljstva pri delu zadovoljstvo strank in ko čutijo, da so koristni in potrebni drugim. Večjo vrednost, ki so jo temu odgovoru pripisale ženske, lahko povežemo z dejstvom, da so ženske zaposlene pretežno v »pomagajočih poklicih«, kjer je potreba in želja po pomoči še toliko bolj izrazita. Prav tako nerepresivna skupina prepisuje največji pomen zadovoljstvu strank, medtem, ko se represivni skupini to ne zdi toliko pomembno. To potrjuje dejstvo, da so zaposleni v nerepresivnih poklicih bolj



usmerjeni k nudenju pomoči strankam in vidijo potrditev svojega dela predvsem v njihovem zadovoljstvu.

- Pojav stagnacije na delovnem mestu in nezadovoljstva z delom je močnejše izražen v službah represivne narave.
- Pri oceni osebnih dejavnikov, ki pri delu predstavljajo največji stres raziskava pokaže, da nemoč in odgovornost pri sprejemanju odločitev predstavljata največja osebna dejavnika stresa. Moški odgovornost pri sprejemanju odločitev predstavlja večji stres kot ženskam. Pomanjkljivemu ustreznemu strokovnemu znanju in trditvi, da ni videti rezultatov njihovega dela so udeleženci pripisali najmanjši pomen.
- Pri oceni dejavnikov strank sta se kot najbolj stresna dejavnika izkazala prevelika pričakovanja strank in težavne stranke. Pod pojmom težavne stranke ne smemo pozabiti tudi na tiste, ki izražajo nasilno vedenje. Osebne probleme strank doživljajo kot bolj stresni dejavnik zaposleni v nerepresivnih poklicih, represivni poklici na ta izvor stresa niso tako dovzetni.
- Povprečne ocene dejavnikov organizacije in delovnega okolja, ki povzročajo stres kažejo, da je delovno okolje pogosto velik povzročitelj dodatnih stresov. Preveč administrativnega dela je kot dejavnik stresa na prvem mestu. Tudi preobremenjenost z delom predstavlja ključni dejavnik stresa.
- Glede na to, kako zaposleni sprejemajo odločitve rezultati kažejo, da se delavci premalo poslužujejo vseh možnih oblik pomoči pri svojem delu. Pri iskanju različnih oblik pomoči sicer prednjačijo ženske, ki se najpogosteje poslužujejo pogovora s sodelavci in mnenja strokovnega tima. V prvi, nerepresivni skupini anketirancev se pri sprejemanju odločitev zaposleni najpogosteje posvetujejo s sodelavci. V drugi, represivni skupini se delavci najpogosteje odločajo samostojno, kar lahko povežemo tudi z različnimi nepredvidljivimi situacijami, ki od zaposlenih zahtevajo takojšnje ukrepanje.
- Zaposlene je ob sprejemanju odločitev najbolj strah občutka, da krojijo usodo klientov. Ta vrsta strahu je bolj prisotna pri zaposlenih v službah nerepresije, kar potrjuje prisotnost »sindroma pomoči« med anketiranci v nerepresivnih poklicih.  
V drugi, represivni skupini je največji strah povezan z dejstvom, da odločitev ni v skladu z zakonom in da bi se morali zagovarjati pred vodstvom. Zanimivo je, da je dejavnik strahu povezan z reakcijami strank (ki naj bi obsegal tudi nasilno vedenje strank) dosegel slabo povprečje. Iz tega je sklepati, zaposleni manj trpijo zaradi strahu pred »fizičnimi posledicami« klientov, kot zaradi njihovih psihičnih pritiskov.

- Občutek poklicne izgorelosti oz. občutek poklicne ogroženosti je navzoč, saj več kot polovica respondentov priznava takšen občutek.
- Tako moškim kot ženskam predstavljata največjo obremenitev usklajevanje delovnih nalog z možnostmi okolja in pretirana delovna obremenitev. Tako dosežena povprečja so bila pričakovana, saj se je neskladje med delovnimi nalogami, pretiranimi delovnimi obremenitvami in močjo, da delavci naloge uspešno opravijo že izpostavilo kot problem v naši raziskavi.
- Večina zaposlenih smatra strokovno izobraževanje kot najbolj koristno pomoč pri premagovanju težav pri delu. Sledita strokovna podpora tima ter podpora vodstva in sodelavcev. Rekreatije in sprostitve, ki zaseda zadnje mesto se večji meri poslužujejo predstavniki moškega spola.

## 15. PREDLOGI

### **PREDLOGI USMERJENI V DELOVNO ORGANIZACIJO:**

- Vodja (velja zlasti za vodje v represivnih poklicih) naj s svojimi osnovnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost ) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj.
- Osnovna naloga vseh vodij, ne glede na področje dela, naj bo vzdrževati odprto komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih, prisluhni njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev organizacije in pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja, jih naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter jih primerno nagraditi. Na ta način bodo dobili motivirane in zadovoljne posameznike.
- Pomembno je, da delavci, tako v represivnih kot v nerepresivnih poklicih, sprotno rešujejo različne stiske, ki nastanejo v zvezi z delom ali medsebojnimi odnosi. Slabi medsebojni odnosi in neporavnani spori med sodelavci in vodstvom sprožajo frustracije in sovražnost. V pomoč je lahko že pogovor z nadrejenim, sodelavcem, prijateljem, partnerjem. Negativno delujeta skrivanje ali zanikanje negativnih čustev v odnosu do drugega in potreba po kontroli tega odnosa.
- Pomembno je aktivno sodelovanje in soustvarjanje vseh, ki skupaj delajo. Sprijaznjenost z nastalo situacijo in vdanost v usodo zmanjšujejo možnost za aktivno obvladovanje stresa.
- Učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih ne odgovarja na vprašanje »koliko«, temveč na vprašanje »kako« plačati zaposlene, da bodo delo res opravili čim bolje. Pohvale, nagrade in napredovanja prispevajo k temu, da zaposleni dobijo večje zaupanje vase in v svoje delo. Vodjem v represivnih poklicih priporočamo, da naj ne pozabijo na pohvale, saj je to najcenejša oblika motivacije. Zavedati pa se moramo, da pohvale ne smemo dajati kar tako, na splošno. Poznati moramo okoliščine v katerih bi želeli delavca pohvaliti in si vzeti čas za pohvalo.
- Za zaposlene je nujno, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču in da so razmerja med plačami v organizaciji ustrezna. V ta namen predlagamo, da se zlasti v zaposlitvah represivne narave izdela ustrezen sistema nagrajevanja glede na

rezultate dela zaposlenih. Delavec naj bi bil dodatno nagrajen tudi glede na individualno prizadevnost.

- Če zaposleni niso deležni ustreznega priznanja za opravljeno delo je razvrednoteno delo, ki ga opravljajo in tudi oni sami. Prav tu je pomembna večja povezanost vodstva s sodelavci v smislu dajanja strokovne podpore njihovemu delu tako, da zaposleni lažje premagujejo težave pri delu.
- Za obe skupini zaposlenih bi bilo dobrodošlo uvesti več rednih krajših delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kjer bi zaposleni oz. predstavniki delovnih timov dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogi in cilji in informacije o rezultatih svojega dela.
- Vodstvu predlagamo, da se poskrbijo za čimveč spontanih, neposrednih stikov z zaposlenimi. Dobrodošlo bi bilo poskusiti z neformalnimi srečanji z zaposlenimi v obliki druženja tudi izven delovnega časa
- Menimo, da je potrebno izboljšati izmenjavo informacij in poskrbeti za usposabljanja, da zaposleni vedo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in izboljšajo lastno uspešnost.
- Predlagamo, da so zadolžitve v službah pomoči jasno opredeljene, kar bo pripomoglo k temu, da bodo zaposleni imeli jasno predstavo o tem, kaj so od njih pričakuje pri delu in lažje bodo razumeli svoje mesto v organizacijski shemi.
- Vodje naj sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.
- V službah represivne narave naj bo poskrbljeno, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in naj ne bo hierarhičnih nivojev med vodstvom in zaposlenimi.
- Obema skupinama služb na splošno predlagamo, da se bolj poslužujejo diagnosticiranja organizacijskega stresa, kot procesa določanja virov in posledic stresa s pomočjo temeljitega poznavanja določenega posameznika ali organizacije. To predstavlja osnovo za zbiranje metod preventivnega menedžmenta, katerega cilj je preprečiti distress in spodbuditi evstres. Učinkovita preventiva različnih posledic distressa je v veliki meri odvisna od točnosti in pravočasnosti diagnosticiranja stresa.

## **PREDLOGI USMERJENI V POSAMEZNIKA:**

- Zaposlenim v službah represivne narave predlagamo, da se pri sprejemanju pomembnih odločitev pogosteje poslužujejo pogovora s sodelavci in mnenja strokovnega tima, kar bi bistveno pripomoglo k razbremenitvi posameznikov.
- Posamezniki zaposleni v organih represije bodo s poslužujem različnih oblik pomoči (sodelovanje med sodelavci, sprejemanje odločitev na timih, posvetovanje z vodstvom) zmanjšali stres povezan z zapleteno in strogo določeno zakonodajo in vzporedno zmanjšali strah, da njihova odločitev ni v skladu z zakonom .
- Pri zaposlenih v nerepresivnih poklicih je nujno predstaviti poklicno stvarnost, da niso vsi problemi rešljivi, saj so prevelika pričakovanja strank in občutek do zaposlenih občutek nemoči zaposlenih pogost dejavnik stresnih situacij.
- Predlagamo spoštovanje strokovnih omejitev. Nihče ne zmore vsega, zato naj zlasti zaposleni v službah pomoči ne obljublajo, česar ne zmorejo.
- Zaposleni v službah pomoči priporočam, da prenehajo s prevzemanjem odgovornosti za druge nase, saj je odgovornost za druge ljudi sama po sebi stresogena, poleg tega pa sprejemajo nase tudi rizik, da tisto, kar je izključno od klienta, ostane nedokončano, saj je izven dosega njegovega vpliva.
- Ker sindrom izgorevanja nastaja tudi zaradi preobremenjenosti, moramo upoštevati objektivne in subjektivne meje naših zmogljivosti. Naučimo se živeti tukaj in zdaj, kajti samo v tem trenutku lahko kar koli storimo.
- Posameznik si raven stresa lahko zmanjšuje z uporabo različnih relaksacijskih tehnik, meditacije, molitve, itd.
- Za premagovanje »sindroma pomaganja« in za samostojno »zdravorazumsko« reševanje stresnih situacij je nujno izobraževanje dopolniti tudi s področij pridobivanja znanj za spremembe pri sebi in lastno vedenje. Taka izobraževanja niso nujna samo v službah pomoči, ampak tudi na področju represivnih zaposlitev.
- Zelo primerna in uspešna pomoč je nedvomno supervizija, ki kot način učenja na samem sebi delavcu omogoča učenje iz lastne prakse, usmerja ga na njegove neizkoriščene in neznane možnosti ter seveda na primerne načine obvladovanja in premagovanja delovnih obremenitev.

- Zaposleni morajo biti seznanjeni, da je pravica do supervizije, intervizije, Balintovih skupin in podobnih metod učenja strokovnim delavcem javno priznana, izhaja pa iz pravice uporabnikov do kvalitetnih strokovnih uslug, ki so jim zagotovljene že po ustavi.
- Dobrodošlo bi bilo, da bi študente v času prakse oz. usposabljanja pripravili tudi na neuspehe, stiske, birokratske omejitve pri delu. Mlad delavec pogosto vstopi v stroko prevelikimi ambicijam in previsoko zastavljenimi cilji, vendar vemo, da delo z ljudmi zahteva veliko mero potrpežljivosti in vzdržljivosti.
- Zaposleni, tako v represivnih kot v nerepresivnih poklicih, naj ob svojem delu ne pozabijo nase. Ker stalna napetost vodi v psihično preobremenjenost so pomembne dejavnosti v prostem času: rekreacija, gledališče, ples, druženje s prijatelji, planinstvo, knjige, potovanja...Pri tem apeliramo na predstavnice ženskega spola, saj je iz rezultatov raziskave razvidno, da te pogosteje pozabljajo nase.
- Predvsem je pomembno, ne glede na področje dela, da postavimo mejo med poklicnim in zasebnim življenjem. Svoj prosti čas bomo znali funkcionalno izrabiti le tedaj, če bomo svoje zasebno življenje ločili od poklicnega dela oziroma, če se bomo naučili postavljati mejo med seboj in okoljem.

## 16. LITERATURA

- 1 Ajduković, Dean i suradnici (1993). Psihološke dimenzije progonstva. Zagreb: Alinea.
- 2 Albrecht, K. (1987). The Creative Corporation . Dow Jones-Irwin: Illions.
- 3 Ambrož, M., Mihalič, T. (1998). Pot k odličnosti. Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju. Ljubljana: Institut za samorazvoj.
- 4 Ashkanasy, N., Barry, T. (2000). Transformational Leadership as Management of Emotions: A Conceptual Review. Research, Theory and Praticce.: Westport, CT: Quorium Books, str.221-236.
- 5 Ashkanasy, N., M., Wilderom, P.M. in Peterson, M., F. (2000). Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 6 Baker, R.(1984). Stress in Welfare Work. National Children's Home, Occasional Paper, No.5.
- 7 Bass B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations: New York : A Division of Macmillian.
- 8 Bateson, J.E.G. (1995). Managing services marketing. Fort Worth: The Dryden Press.
- 9 Bernik, I., Černetič, M., Ferjan, M.,... skupina avtorjev. ( 1999). Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Moderna organizacija.
- 10 Bizjak, F., Petrin T. (1996). Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 11 Brajša, P. (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- 12 Brandon, D. A: (1992). Praktični priročnik za osebje v službah za ljudi s posebnimi potrebami. Ljubljana.
- 13 Brejc, I. (1995). Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- 14 Brejc, T. (1994). Poklicna izgorelost delavcev v službah za zaposlovanje. Socialno delo 33, 5: 372-379.
- 15 Bryman A. (1992). Charisma And Leadership In Organizations. London : Sage.
- 16 Carnegie, D.(2000). Kako si pridobiš prijatelja. Ljubljana : Mladinska knjiga.
- 17 Čačinovič Vogrinčič, G (2001). Teorije pomoči – koncept pomoči v socialnem delu (Študijsko gradivo), VŠSD, Ljubljana.
- 18 Čebašek Travnik, Z. (2002). Izgorelost kot posledica poklicne preobremenjenosti. Zdravstveno varstvo, 41:181-186.
- 19 Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa, 39,1 : 81-101.

- 20 Day, D. in Bedeian, A.G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations. The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management*, Vol.17, No.3, 589-600.
- 21 Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- 22 De Vries S. Bouwkamp R (1995). *Psihosocialna družinska terapija*. Logatec: Firis.
- 23 Domagalski, T.(1999). Emotion in organizations. *Main Currents. Human Relations*, June 52,6, 833-852.
- 24 Dubrin Andrew J.(1990) *Effective Business Psychology*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-
- 25 Dunham, J. (1992). *Stress in teaching – 2 ed.* USA- Canada, Routledge.
- 26 Evans R., Russel. P. (1992) *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
- 27 Eyre E.C. (1993). *Mastering Basic Management*. Basingstoke. London : Macmillan.
- 28 Florjančič, J., Kavran D. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija
- 29 Florjančič, J., Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- 30 Freudenberger , H. J. (1977). Burnout: The organisational menace. *Training and Development Journal* 31, 7: 26-27.
- 31 Geertz,C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York.
- 32 George M. Jennifer, Jones R. Gareth (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Harlow: Adison Wealey.
- 33 Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica. Regionalni izobraževalni center.
- 34 Gibson, D (1990). Socialno delo- nemogoča naloga. *Socialno delo*, 29,1-3,33.
- 35 Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. (1994). *Organizations*. Burr Ridge (Ill.) : Irwin.
- 36 Glimmer, B.H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- 37 Golembiewski RT., Boudreau RA., Goto K., Murai T. ( 1993). Transnational perspectives on job burnout. *International Journal of organizational analysis*, 1: 7-27.
- 38 Gold, Y., Roth, R.A. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout*. London & Washington: The Falmer Press.
- 39 Hanekamp, H. (1994). Intervizija, *Socialno delo*, letnik 33, št. 6, Ljubljana : VŠSD.



- 40 Haralambos, M. , Holborn M. (1999). Sociologija. Teme in pogledi. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 41 Horvatin, B. (2003). Kaj je stres? [online].Dostopno na [http://med.over.net/za\\_bolnike/bolezni\\_clanki/stres\\_clanek\\_1.htm](http://med.over.net/za_bolnike/bolezni_clanki/stres_clanek_1.htm) [15.5. 2003].
- 42 Humphrey, R.R. (2002). The many faces of emontional leadership. The Ledership Quarterly,13, str.493-504.
- 43 Inštitut za varovanje zdravja: Zdravje v Sloveniji 2001. (URL: [http://www.sigov.si/ivz/publikacije/zdravje\\_01.pdf](http://www.sigov.si/ivz/publikacije/zdravje_01.pdf)), 18. 8. 2003.
- 44 Kahn R.(1978). Job burnout: Prevention and remedies. Public welfare , 36 (2): 61 –63.
- 45 Kavar - Vidmar, A.(1998). Kakovost delovnega življenja., Socialno delo, 37,2: 81-113.
- 46 Kavčič, B. (1991). Sodobna oblika organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije..
- 47 Kavčič, B. (1994). Sociologija. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 48 Keenan, K. ( 1996). Kako izkoristimo čas. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 49 Kets de Vries, Manfred F.R. (2000). Veliki vodje : Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- 50 Kezele A. P. (1995). Transcendentalna meditacija – korak naprej. Maribor: Center  
51 za transcendentalno meditacijo.
- 52 Kotter J. (1988). The Leadership Factor. London: Collier Macmillan.
- 53 Kovač, J., Tivadar, M.(1990). Organizacija, vodenje in kadri. Ljubljana: Samozaložba.
- 54 Kolarič, Z. (2001). Neprofitni sektor in socialno delo (Študijsko gradivo 2001/2002). Ljubljana: FDV.
- 55 Koys, D. J. in DeCottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, Vol.44, No. 3., 265-285.
- 56 Lee RT, Ashforth Be (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. Journal of applied psychology ,75:734-47.
- 57 Levi, L. in Levi, I. (1999). Guidance on work-related stress »Spice of life – or kiss  
58 of death?«. EU: European Commision: Directotate for Employment and Social afairs  
[online] Dostopno na:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/health\\_safety/publicat/stress\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/health_safety/publicat/stress_en.pdf)
- 59 Lewin, K., Lippett, R. in White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created »social climates«. Journal of Social Psychology, Vol.10, 271-299.
- 60 Looker, T., Gregoson, O. (1993). Obvladujemo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.

- 61 Lipičnik, B. (1989). Motivacija in motiviranje, Bilten- Zveza društev kadrovskih delavcev Slovenije, 16: 12.
- 62 Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 63 Lishman, J. (1994). Communication in social work. London: Macmillan.
- 64 Litwin, G.H. in Stringer, R.A. (1968). Motivatin and Organizatzional Climate. Harvard University.
- 65 Luban – Plozza, B., Pozzi, U. 1994. V sožitju s stresom. Ljubljana: DZS.
- 66 Management, kakovost, razvoj (2001). Zbornik 2. strokovnega posveta z mednarodno udeležbo. Koper: Visoka šola za management.
- 67 Maslach, C. (1980). Burnout – The Cost of Caring. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- 68 Maslach, K., Leiter, M. (2002). Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Ljubljana : Educy.
- 69 Maslach, C., Pines, A. (1988). Burnout, Job – Setting and Self-Evaluation among Rehabilitation Counsellors. Rehabilitation Psychology 33, 2: 85-93.
- 70 Mesner - Andolšek, D. (1995). Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 71 Mesner – Andolšek, D. (1995). Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 72 Mesner Andolšek, D. (2002). Čustva v organizaciji. Teorija in praksa, 39, 1: 10-29.
- 73 Mesec, B. (1992). Menedžment in organizacija v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- 74 Mesec, B. (1997). Metodologija raziskovanja v socialnem delu; študijsko gradivo. Ljubljana: VŠSD.
- 75 Meyer, J. P. in Allen, N.J. (1997). Commitment in the Workplace. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- 76 Mikuž Kos, A. (1990). Psihosocialne obremenitve strokovnih delavcev pri delu z ljudmi, Prikaz spoznanj in pogledov. Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše v Ljubljani. Ljubljana.
- 77 Milošević Arnold, V. (1994). Supervizija, metoda za profesionalce, Socialno delo, let. 33, št. 6. Ljubljana: VŠSD
- 78 Milošević Arnold, V. (1996). Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Zbornik. Maribor: Univerza v Mariboru.

- 79 Milošević Arnold, V., Erzar Metelko, D., Vodeb Bonač, M., Možina, M. (1999). Supervizija – znanje za ravnanja. Ljubljana: Socialna zbornica Slovenije.
- 80 Milošević Arnold, V., Poštrak, M. (2003). Uvod v socialno delo. Ljubljana: VŠSD.
- 81 Možina, S. (1990). Vodstvo podjetja. Ljubljana: Gospodarska založba.
- 82 Možina S. (1994). Management. Radovljica : Didakta.
- 83 Možina S. (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 84 Nastran Ule, M. (1992). Socialna psihologija. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 85 Nastran Ule, M. (1994). Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 86 Newhouse P.( 2000). Življenje brez stresa, Ljubljana: Tomark
- 87 Nusbaum, L.C. (1983). Perceived Stress and Self – Concept as Related to Burnout in School Counselors. The Ohio State University: Columbus.
- 88 Ovsenik, J. (1999). Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja. Kranj: Moderna organizacija.
- 89 Ovsenik, M. (1989). Doktorska disertacija. Univerza v Sarajevu.
- 90 Ovsenik , M. (1995). Management za socialno delo. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- 91 Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999). Neprofitni avtopoetični sistemi. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
- 92 Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000). Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica; Visoka šola za turizem.
- 93 Ovsenik, M., Mesec B. (2001). Organizacija in vodenje skupnostih projektov v socialnem delu ( Študijsko gradivo). Ljubljana : VŠSD, FDV.
- 94 Penko, T. (1994). Izgorelost pri delu. Psihodiagnostika osebnosti. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 95 Pines, A. in Aronson E. (1988). Career Burnout. Causes & Cures. New York: A Division of Macmillan, Inc.
- 96 Rahim, MA. A (1995) A comparative study of entrepreneurs and managers: stress, burnout, locus of control, and social support. Journal of Health and human Services Administration:18(1):31-43.
- 97 Rakovec Felser, Z . (1991). Človek v stiski – stres in tesnoba. Maribor: Založba Obzorja .

- 98 Ramovš, J. (1991). Slovenska socialna med včeraj in jutri. Ljubljana: Inštitut za socialno medicino in socialno varstvo.
- 99 Robbins P. S. (1996). Organizational Behavior. New Jersey : Prentice Hall International,
- 100 Rojc, E. (1992). Kariera kot spreminjanje. Ljubljana: ČZP enotnost.
- 101 Rollins D. et al. (1998). Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach. Harlow: Addison-Weley, .
- 102 Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 103 Rus, V. S. (1993). Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment. Ljubljana: Davean d.o., podjetje za razvoj.
- 104 Schaufeli, W., Maslach, C., Marek, T. (1993). Professional burnout: Recent development in theory and research. Washington: Taylor & Francis.
- 105 Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey – Bass.
- 106 Schneider, B., in Reichers, A. E. (1983). On The Etiology of Climates. Personnel Psychology. Vol.36, 19 – 39.
- 107 Schein, E.H. (2000). Sense and Nonsense About Culture and Climate: The handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, str. xiii-xxx.
- 108 Selič P. (1999). Psihologija bolezni našega časa. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 109 Siegert, W. (1996). Cilji – kašipot do uspeha. Beltinci: I – RING Hartman.
- 110 Stritih, B., Možina, M. (1992). Avtopoeza: Procesi samoorganiziranja in samopomoči. Ljubljana: Socialno delo 31.1-2:19-65.
- 111 Suliman, M.T. (2002). Is it really a mediating construct ? . Journal of Management Development, Vol.21, No.3, 170-183.
- 112 Šadl, Z. (1999). Usoda čustev v zahodni civilizaciji. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče
- 113 Šadl, Z. (2002). Emocionalno delo v storitvenih dejavnostih. Teorija in praksa, 39, 1: 49
- 114 Šadl, Z. (2002). Emocionalno delo strokovnjakov med skrbjo in stilizirano predstavo. Socialno delo, 41, 6: 311 – 315.
- 115 Tavčar, M. (1996). Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram.
- 116 Tayeb, M. (1988). Organizations and National Culture. A Comparative Analysis. London: Sage Publications.
- 117 Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba.
- 118 Tyrer, P. (1987). Kako živeti s stresom. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- 119 Vila, A. (1994). Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.
- 120 Zaviršek, D. (1994). Ženske in duševno zdravje. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- 121 Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba.
- 122 Quick J.C., Quick J.D.. Organizational Stress and preventive Management. 299-312.

## *17. PRILOGE*

**PRILOGA A:**      **Vprašalnik za ugotavljanje vpliva vodenja in organizacijske klime na poklicno izgorelost**

# Vprašalnik za ugotavljanje vpliva vodenja in organizacijske klime na poklicno izgorelost

## Spoštovani!

Sem študentka podiplomskega študija Fakultete za družbene vede, smer Sociologija. Pripravljam izdelavo magistrskega dela na temo: » **Vpliv vodenja in organizacijske klime na poklicno izgorelost**«.

V sledečem vprašalnik so navedene trditve, ki se opisujejo **vodenje**, različne **dimenzije organizacijske klime** in **poklicne obremenitve** na delovnem mestu.

Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbliže resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

**Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov.**

Za izkazano pomoč in dobro voljo se vam vnaprej zahvaljujem.

Katjuša Stanič

## Vodenje

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
<p style="text-align: center;"><b>Ali daje vaš vodja pri sprejemanju odločitev prednost strokovnosti (zakonitosti) pred subjektivnimi okoliščinami, na katere se občasno sklicujejo stranke?</b> Prosim, da obkrožite ustrezen križec.</p> <p>X VEDNO X POGOSTO X OBČASNO X REDKO X NIKOLI</p>				
<p><b>Z oceno od 5 (najbolj) do 1 (najmanj) razvrstite cilje, ki jih po vaši presoji v procesu dela v organizaciji zasleduje vodja :</b></p> <p>----- LEGITIMNOST</p> <p>----- KAKOVOST STORITEV</p> <p>----- PRAVIČNOST</p> <p>----- ZADOVOLJEVANJE POTREB UPORABNIKOV</p> <p>----- OBVLADOVANJE STROŠKOV</p>				



1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam

<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA</b>				
<b>ORGANIZIRANOST</b>				
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.				1 2 3 4 5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.				1 2 3 4 5
Vodja poskrbi, da so zadolžitve zaposlenega jasno opredeljene.				1 2 3 4 5
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri mojem delu.				1 2 3 4 5
<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>				
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.				1 2 3 4 5
Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko, upamo si povedati svoje mnenje.				1 2 3 4 5
Zaposleni imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.				1 2 3 4 5
Vodstvo nam daje dovolj razumljivih informacij za dobro opravljanje našega dela				1 2 3 4 5
<b>ODNOS DO KAKOVOSTI</b>				
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.				1 2 3 4 5
V zadnjih šestih mesecih se je izboljšala kakovost storitev v organizaciji.				1 2 3 4 5
Počutim se odgovornega za kakovost našega dela				1 2 3 4 5
Druge sodelavce obravnavam kot svoje cenjene stranke.				1 2 3 4 5
<b>NAGRAJEVANJE</b>				
Tisti, ki so bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani.				1 2 3 4 5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.				1 2 3 4 5
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.				1 2 3 4 5
Najbolj me nagraduje in motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.				1 2 3 4 5
<b>MEDSEBOJNI ODNOSI</b>				
Konflikte rešujemo v skupno korist.				1 2 3 4 5
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujejo				1 2 3 4 5
<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>				

Čutim se pripadlega organizaciji in sem ponosen, da sem tu zaposlen.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v organizaciji je dokaj varna.	1	2	3	4	5
Naša organizacija je dobro organizirana in ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Organizacije ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

*Prosim izrazite svoje mnenje o kateremkoli pomembnem problemu v zvezi z organizacijo:*

---



---



---

### **Vprašalnik o poklicnih obremenitvah**

**Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot sedaj:**

- a. pogosto
- b. so dnevi, ko mi je taka misel blizu
- c. taka misel se mi porodi le občasno
- d. nikoli
- e. drugo \_\_\_\_\_

**Kako ste po svoji lastni oceni zadovoljni z doseganjem svojih delovnih rezultatov?**

- a. glavnem sem zadovoljna-en
- b. včasih sem zadovoljna-en, včasih ne
- c. redko sem zadovoljna-en
- d. drugo \_\_\_\_\_

**Kaj vam pri delu prinaša zadovoljstvo? Odgovore rangirajte po vrstnem redu pomembnosti! 1pomeni največ zadovoljstva.**

- \_\_\_ zadovoljstvo strank
- \_\_\_ zadovoljstvo in podpora sodelavcev
- \_\_\_ zadovoljstvo in podpora vodstva
- \_\_\_ uresničitev osebnih pričakovanj
- \_\_\_ ko čutim, da sem potrebna-en in koristna-en drugim
- \_\_\_ predvsem sem zadovoljna-en, da le imam službo
- \_\_\_ ne morem reči, da sem zadovoljna-en
- \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

**Kaj od naštetih dejavnikov vam povzroča največji stres pri delu? Dejavnike rangirajte po vrstnem redu pomembnosti. 1 pomeni največji stres.**

**A: Osebni dejavniki:**

- \_\_\_ odgovornost pri odločitvah
- \_\_\_ nemoč
- \_\_\_ nesigurnost pri delu
- \_\_\_ preobčutljivost oz. identifikacija s težavami strank

- \_\_\_ pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje
- \_\_\_ ne vidim rezultatov svojega dela
- \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

**B: Dejavniki strank:**

- \_\_\_ veliko število strank
- \_\_\_ osebni problemi strank
- \_\_\_ nerealna pričakovanja strank
- \_\_\_ težavne stranke

**C: Organizacija dela in delovnega okolja:**

- \_\_\_ preobremenjenost z delom
- \_\_\_ preveč administrativnega dela
- \_\_\_ nejasno opredeljena vloga
- \_\_\_ premalo priznanja za opravljeno delo
- \_\_\_ slabi odnosi s sodelavci in vodstvom
- \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

**Ali pogosto dvomite v svoje odločitve?**

- a. da, pogosto
- b. včasih
- c. redko, skoraj nikoli
- d. drugo \_\_\_\_\_

**Kako najpogosteje sprejemate odločitve?**

- a. odločim se sam-a
- b. posvetujem se s sodelavcem
- c. posvetujem se z vodstvom
- d. odločitve pretehtamo na strokovnem timu
- e. povprašam, kako to delajo v sorodnih organizacijah
- f. drugo \_\_\_\_\_

**Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več?**

- a. praktično vsak dan
- b. dokaj pogosto
- c. včasih
- d. nikoli
- e. drugo \_\_\_\_\_

**Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev? Odgovore rangirajte po vrstnem redu!**

- \_\_\_ usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja
- \_\_\_ pretirana delovna obremenitev
- \_\_\_ nezadovoljstvo strank
- \_\_\_ slabo delovno vzdušje
- \_\_\_ neuresničena osebna pričakovanja
- \_\_\_ nezadostna podpora sodelavcev in vodstva
- \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

**Kaj od navedenega se vam zdi pri premagovanju težav pri delu najbolj koristno?**

- a. strokovno izobraževanje
- b. rekreacija in sprostitev
- c. podpora vodstva in sodelavcev
- d. strokovna podpora tima
- e. drugo \_\_\_\_\_

**Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega kot do sedaj?**

- a. pogosto
- b. so dnevi, ko mi je taka misel blizu
- c. taka misel se mi porodi le občasno
- d. nikoli
- e. drugo \_\_\_\_\_

**Kako ste po svoji lastni oceni zadovoljeni z doseganjem svojih delovnih rezultatov?**

- a. v glavnem sem zadovoljen
- b. včasih sem zadovoljen, včasih ne
- c. redko sem zadovoljen
- d. drugo \_\_\_\_\_

**Podatki o anketirancu**

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov:

<i>Spol</i>	<i>Starost</i>	<i>Stopnja izobrazbe</i>
1. ženski	1. od 20 do 30 let	1. poklicna
2. moški	2. od 30 do 40let	2. srednja
	3. od 40 do 50 ker	3. višja šola
	4. nad 50 let	4. visoka ali več

Poklic : \_\_\_\_\_

Zaposlen-a sem v -----  
(zdravstveni, socialni ustanovi, instituciji, ki skrbi za vzgojo in izobraževanje, policiji, zaporih....)

Hvala za sodelovanje!

**PRILOGA B: Prošnja za izvedbo anketnega vprašalnika**

**Soglasja delovnih organizacij za izvedbo anketnega vprašalnika**

**Katjuša Stanič**  
**Pionirska 4a**  
**5213 Kanal ob Soči**

Datum: november .2005

**(Naziv del.organizacije)**

**Zadeva : Odobritev izvedbe anketnega vprašalnika**

**Spoštovani!**

Sem študentka podiplomskega študija Fakultete za družbene vede, smer Sociologija- Socialno delo v skupnosti. Pripravljam izdelavo magistrske naloge na temo: » **Vpliv vodenja in organizacijske klime na poklicno izgorelost**«.

Za raziskovalni del naloge sem oblikovala anketni vprašalnik, v katerem so navedene trditve, ki se opisujejo **vodenje**, različne **dimenzije organizacijske klime** in **poklicne obremenitve** na delovnem mestu.

Vprašalnik bo zajel skupino zaposlenih v službah permisivne narave (službe pomoči), druga skupina pa predstavlja delavce zaposlene v službah, ki jih poznamo pod pojmom organi represije. Skupno bo v raziskavo vključenih okoli sto oseb. V vaši organizaciji želim vprašalnik razdeliti desetim zaposlenim.

Vprašalnik je namenjen oceni ali izgorelost med zaposlenimi dejansko obstaja ter kakšen vpliv ima nanjo vodenje in organizacijska klima .

Anketa je anonimna , rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznih organizacij oz. posameznikov zaposlenih v njej.

V upanju, da mi boste omogočili izvedbo vprašalnika se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Katjuša Stanič

Priloga:  
-vprašalnik