

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Druškovič

**Vpliv organizacijske klime na poklicno izgorelost**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Druškovič

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Somentorica: izr. prof. dr. Tina Kogovšek

## **Vpliv organizacijske klime na poklicno izgorelost**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*Noben človek ni Otok, povsem sam zase; vsak človek je kos Celine, del kopne zemlje;  
če Morje odplavi grudo prsti, je Evrope manj, prav tako kakor da je bil Rtič,  
prav tako kakor da je bilo Posestvo tvojih prijateljev ali tvoje lastno;  
ob smrti vsakega človeka je mene manj,  
zakaj včlenjen sem v človeštvo: in zato nikdar ne pošiljaj vpraševat, komu zvoni:  
zvoni tebi.  
(John Donne)*

*Zahvaljujem se mentorju dr. Miroljubu Ignjatoviću in somentorici dr. Tini Kogovšek  
za vso pomoč pri izdelavi diplomskega dela,  
očetu Ivanu za vztrajno priganjanje in bodrenje  
in prijateljem, ki mi zvesto stojijo ob strani  
in verjamejo vame.  
Diplomsko nalogo posvečam mami Zdenki  
in vsem tistim, ki gorijo premočno – z željo,  
da bi uspeli umiriti svoj notranji plamen,  
da bi gorel svetlo in spokojno.*

## **Vpliv organizacijske klime na poklicno izgorelost**

Delovno življenje danes za človeka predstavlja vse večji izziv. V časih hudega konkurenčnega boja za svoj delež na trgu zahtevajo organizacije od zaposlenih vedno večji vložek. Delovniki so vse daljši, delo vse bolj intenzivno in zapleteno, uvajajo se fleksibilne oblike zaposlovanja, ki zmanjšujejo varnost delavcev na trgu delovne sile in tudi socialna varnost postaja vse bolj šibka. Pritiski na zaposlene so vse večji in ko pride do situacije, ko posameznik zahtevam delovnega mesta ni več kos, nastopi izgorelost, psihofizična in mentalna izčrpanost, ki lahko v končni fazi pripelje celo do samomora. Delovne organizacije morajo postaviti skrb za zaposlene v središče svojega delovanja. Zavedati se morajo, da je človeški kapital bistven za uspešnost poslovanja. Zaposlenemu morajo nuditi optimalne pogoje za delo – oblikovati takšno organizacijsko klimo, v kateri bo lahko polno učinkovit, ustvarjalen, inovativen in zadovoljen, preko česar bo negoval tudi svojo samopodobo. Vodje so tisti, od katerih je v največji meri odvisno, kako se delovna organizacija spopada z izgorelostjo na delovnem mestu. Pomembna je seznanjenost s problematiko in zgodnje odkrivanje znakov bolezni. Vsi zaposleni pa se morajo zavedati, da pomagajo soustvarjati organizacijsko klimo in da je le-ta odvisna od vsakega člana kolektiva.

**Ključne besede:** izgorelost, organizacijska klima, vodenje.

## **Impact of organizational climate on occupational burnout**

Working life nowadays represents a growing challenge for a man. In a time of intense competitive struggle for their market share, the organizations expect a bigger input from their employees. Workdays are getting longer, while the intensity and complexity of work are increasing. Organizations are introducing flexible forms of employment, which reduce workers safety on labour market, while social security is also becoming weak. Pressures on employees are intensifying and when a situation occurs, where an individual can no longer cope with the requirements of the job, it is then followed by burnout, a psycho-physical and mental exhaustion, which can ultimately lead even to suicide. Labour organizations must put concern for the employees at the centre of their operations. They should be aware that human capital is essential for business success. Employers must provide optimum conditions for work and create a favourable organizational climate, which will enable employees to be fully effective, creative, innovative and satisfied, which will help them improve their self-esteem as well. It mostly depends on the leaders on how a labour organization faces burnout in workplace. Awareness and early detection of disease are crucial. All employees should be aware that they contribute to the organizational climate and that it depends on each member of staff.

**Key words:** burnout, organizational climate, leadership.

## KAZALO:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 UVOD .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 NAMEN, STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA.....  | 8         |
| 1.2 HIPOTEZE.....   | 9         |
| <b>2 SINDROM IZGORELOSTI .....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 STRES KOT DEJAVNIK POKLICNE IZGORELOSTI .....   | 11        |
| 2.2 VZROKI ZA IZGORELOST .....  | 13        |
| 2.2.1 Družbene okoliščine .....   | 14        |
| 2.2.2 Psihološke okoliščine življenja in dela.....  | 18        |
| 2.2.3 Osebnostne lastnosti.....   | 21        |
| 2.2.3.1 Storilnostno pogojena samopodoba .....  | 22        |
| 2.3 STOPNJE PROCESA IZGOREVANJA .....   | 24        |
| 2.4 ZNAKI IZGORELOSTI .....   | 26        |
| 2.5 POSLEDICE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU.....  | 27        |
| 2.6 PREPREČEVANJE IN ZDRAVLJENJE IZGORELOSTI .....  | 30        |
| 2.6.1 Preventiva na ravni posameznika.....  | 30        |
| 2.6.2 Zdravljenje .....   | 31        |
| 2.6.3 Ukrepi na ravni podjetja.....   | 32        |
| <b>3 ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>   | <b>35</b> |
| 3.1 RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN KULTURO .....   | 37        |
| 3.2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....  | 39        |
| 3.3 PREUČEVANJE, MERJENJE IN SPREMINJANJE KLIME V ORGANIZACIJAH.....                                | 40        |
| 3.3.1 Strategije oblikovanja organizacijske klime po Terpinu.....                                   | 43        |
| <b>4 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN IZGORELOSTI V<br/>PODJETJU KOSTAK d. d.....</b> | <b>46</b> |
| 4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....   | 46        |
| 4.2 METODOLOGIJA.....   | 47        |
| 4.3 OPIS VZORCA.....  | 48        |
| 4.4 REZULTATI RAZISKAVE .....   | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.1 Ocena organizacijske klime .....                                | 50        |
| 4.4.2. Ocena znakov izgorelosti .....                                 | 53        |
| 4.5 PREVERJANJE HIPOTEZ.....  | 54        |
| 4.6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....   | 58        |
| <b>5 SKLEP .....</b>  | <b>61</b> |
| <b>LITERATURA: .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>PRILOGI: .....</b>   | <b>67</b> |
| PRILOGA A: PROŠNJA ZA IZVEDBO RAZISKAVE V PODJETJU KOSTAK d. d.:..... | 67        |
| PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK.....                                    | 67        |

## 1 UVOD

V diplomskem delu sem se posvetila osvetlitvi problema vpliva organizacijske klime na poklicno izgorelost. Z izrazom poklicna izgorelost, ki ga danes slišimo vse pogosteje, označujemo bolezensko stanje posameznika, ki nastane kot posledica nezmožnosti normalnega odziva na zahteve in pričakovanja delovne organizacije. Vzroke za nastanek izgorelosti najdemo v družbenih okoliščinah, psiholoških okoliščinah življenja in dela ter osebnostnih lastnostih. Statistike kažejo, da izgorelost najbolj ogroža uspešne in ambiciozne posameznike, ki v svoj poklic vlagajo preveč energije ter pri tem ne poskrbijo za dovolj počitka. Po dolgotrajnem izčrpavanju pride do zloma na fizičnem, psihičnem in kognitivnem področju.

V dobi liberalnega tržnega kapitalizma, ko tradicionalne vrednote izgubljajo pomen, ko se uspeh in kvaliteta življenja merita po količini materialnih dobrin, je človek postavljen pred izzive, ki velikokrat presegajo njegove sposobnosti prilagajanja in konstruktivnega odziva. Globalizacija je svet tako povezala v smislu komuniciranja in logistike, da se podjetja v razvitem svetu težko znajdejo v konkurenci razvijajočih se držav, kjer je delovna sila veliko cenejša. Svetovna gospodarska kriza pa je problem še poglobila. Pričakovanja in pritiski lastnikov kapitala so veliki, vodstva podjetij so postavljena pred dejstvo: zmaga ali poraz.

Organizacijska klima kot skupek medsebojnih človeških odnosov znotraj delovne organizacije bistveno vpliva na razpoloženje posameznika in s tem na njegovo sposobnost odzivanja na zahteve podjetja ter na poklicno izgorelost kot bolezensko stanje, katerega posledice so lahko tragične.

Različni avtorji pojmujejo organizacijsko klimo kot ozračje v delovni organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja. Je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov ter vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Ko posameznik zahtevam delovnega življenja ni več kos, je njegova reakcija negativna. Konfliktnost, nesodelovanje, neučinkovitost, izguba samokontrole ter izgorelost kot končna faza so posledice.

Delovna organizacija mora problemu posvetiti veliko pozornosti ter postaviti skrb za človeka in njegovo zdravje v središče svoje organizacijske strategije. Na problemu je treba delati načrtno in strokovno. Potrebno je ustvariti pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za načrtno delo na

področju ustvarjanja in negovanja okolja, v katerem se lahko posameznik v polni meri odzove zahtevam in pričakovanjem podjetja ter obenem gradi svoje osebno zadovoljstvo.

## **1.1 NAMEN, STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA**

Namen in cilj diplomskega dela je raziskati vpliv organizacijske klime na izgorelost ter ugotoviti, kaj lahko podjetja storijo za izboljšanje lastne klime in kako lahko preprečijo razvoj izgorelosti.

V jedru naloge najprej opredelim pojem izgorelosti in ga razmejim od ostalih sorodnih pojmov ter podrobneje predstavim stres kot eden izmed temeljnih dejavnikov izgorelosti. Nadalje opišem tri glavne skupine vzrokov, ki vplivajo na nastanek izgorelosti: družbene okoliščine, psihološke okoliščine življenja in dela ter osebne lastnosti, izmed katerih izpostavim storilnostno pogojeno samopodobo kot enega izmed glavnih vzrokov izgorevanja. Predstavim simptome in faze poteka razvoja izgorelosti. Na koncu ilustriram posledice izgorelosti in predstavim ukrepe za preprečevanje in zdravljenje bolezni na ravni posameznika in celotne organizacije.

V poglavju o organizacijski klimi najprej opredelim sam pojem klime in njeno vlogo ter pomen v organizacijskem življenju. Prikažem razlike med organizacijsko klimo in kulturo, saj se pojma velikokrat zamenjuje, in predstavim dimenzije, ki oblikujejo organizacijsko klimo. Na kratko predstavim pomen preučevanja in merjenja organizacijske klime ter proces njenega ustvarjanja ter za konec opišem par primerov strategij oblikovanja uspešne organizacijske klime.

V teoretičnem delu sem uporabila metodi deskripcije in kvalifikacije, za ugotavljanje razlik in podobnosti med pojmi pa metodo komparacije.

Empirični del sem izdelala s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med zaposlene v nižjem in srednjem menedžmentu podjetja Kostak d. d.

V raziskovalnem delu naloge najprej orišem glavne značilnosti preučevanega podjetja ter predstavim metode raziskovalnega dela in vzorec, čemur sledijo rezultati raziskave in preverjanje hipotez. Empirični del zaključim s predlogi za izboljšavo organizacijske klime znotraj podjetja.



## 1.2 HIPOTEZE

Oblikovala sem naslednjih pet hipotez, ki jih bom preverjala skozi raziskovalni del naloge:

- Hipoteza 1: Obstajajo razlike v doživljanju izgorelosti glede na spol: ženske, zaposlene v menedžmentu, izgorelost ogroža bolj kot moške.
- Hipoteza 2: Obstajajo razlike v znakih izgorelosti glede na starost: pri starejših se izgorelost razvije prej kot pri mlajših zaposlenih.
- Hipoteza 3: Obstajajo razlike v znakih izgorelosti glede na izobrazbo: pri višje izobraženih kadrih obstaja več možnosti za razvoj izgorelosti.
- Hipoteza 4: Obstajajo razlike v znakih izgorelosti glede na delovni staž: tisti, ki so v organizaciji že dlje časa, so bolj podvrženi izgorevanju.
- Hipoteza 5: Organizacijska klima in izgorelost sta med seboj povezani: tisti, ki višje ocenjujejo organizacijsko klimo, kažejo manj znakov izgorelosti.

## 2 SINDROM IZGORELOSTI

V luči socialnih sprememb in sprememb na področju dela je zanimanje za problem izgorelosti v zadnjih dvajsetih letih močno naraslo. Sindrom izgorelosti se največkrat povezuje z izčrpanostjo, depersonalizacijo in zmanjšanim zadovoljstvom pri delu. Izgorelost danes največkrat pojmuje kot rezultat kroničnega stresa.

Izgorelost najenostavneje opredelimo kot psihofizično in čustveno izčrpanost. V slovenščini se pojem enači tudi z izpraznjenostjo in poklicnim stresom. Čeprav se na prvi pogled zdi, da doleti tiste, ki v stresnih razmerah delajo preveč, in četudi je stres na delovnem mestu dokazano eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti, moramo biti pazljivi, da pojmov ne enačimo. Medtem ko je stres neizogibna reakcija organizma na določeno zunanjo nevarnost, pa je izgorelost pravzaprav negativna reakcija na stres, ki je pogojena s posameznikovimi sposobnostmi za obvladovanje stresa (Bilban in Pšeničny 2007, 23). Razlika med stresom in izgorelostjo je tudi ta, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, kar za stres ne moremo trditi (Černigoj Sadar 2002, 86). Izgorelost najbolj ogroža poklice, ki se ukvarjajo s pomočjo ljudem (Bilban in Pšeničny 2007, 23).

Mitja Perat, direktor Inštituta za razvoj človeških virov, opozarja, da je treba ločiti tudi med izgorelostjo (angl. burnout) in delovno izčrpanostjo (angl. wornout). Meni, da v izgorelost

človeka poženejo notranje prisile, ki so vgrajene v storilnostno pogojeno samopodobo in jih aktivirajo zunanje obremenitve (psihološke okoliščine življenja in dela), medtem ko do delovne izčrpanosti pripeljejo zgolj pretirane zunanje obremenitve. Delovna izčrpanost je stanje preutrujenosti, ki se po ustreznem počitku in razbremenitvi umiri, medtem ko je izgorelost motnja, bolezensko stanje, ki se lahko konča z adrenalnim zlomom<sup>1</sup> (Perat v Močnik 2009). Izraz izgorelost je s šifro Z73.0 uporabljen tudi v Mednarodni klasifikaciji bolezni (Bilban in Pšeničny 2007, 23).

Pojem izgorelost je prvič omenjen v ZDA pred dobrimi 35 leti. Psihoanalitik Freudenberger je kot eden prvih označil izgorelost kot psihični in fizični zlom (Freudenberger v Weber in Jaekel-Reinhard 2000, 512). Freudenberger je raziskoval duševne težave pri osebu nekonvencionalne agencije za socialno delo in ugotovil, da pride do izgorelosti takrat, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti (energijo, moč, sredstva) (Freudenberger v Bilban in Pšeničny 2007, 23). Pojem izgorelost je prvič uporabil leta 1974 v svojem delu z naslovom »Burnout: The High Cost of High Achievement« in ga opredelil kot izumrtje motivacije ali spodbude, posebej ko posameznikova predanost nekemu cilju ali odnosu ne prinaša pričakovanih rezultatov (Freudenberger v Scott 2006). Leta 1981 je Christina Maslach, vodilna raziskovalka izgorelosti v svetu, predstavila daljnosežnejšo definicijo in tudi orodje za merjenje izgorelosti, ki ga še danes najpogosteje uporabljamo, t. i. Inventar C. Maslach o izgorevanju (Maslach Burnout Inventory) (Maslach v Weber in Jaekel-Reinhard 2000, 512). Maslacheva izgorelost opredeljuje kot sindrom telesne in duševne izčrpanosti, odtujenosti in zmanjšane učinkovitosti (Maslach v Žaler 2006), ki zajema razvoj negativne predstave o sebi, negativen odnos do dela, izgubo občutka zaskrbljenosti in izostajanje čustev do strank (Maslach v Bilban in Pšeničny 2007, 23). »Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti« (Maslach in Leiter 2002, 16).

Čeprav bi morda lahko pomislili, da je izgorelost bolezen slabičev, ki niso dorasli zahtevam krute kompetitivne poslovne sedanjosti, je realnost drugačna: izgorelost v prvi vrsti preti

---

<sup>1</sup> Adrenalni zlom je zadnja faza izgorelosti, v kateri pride do funkcionalne blokade HHA osi (hipotalamus-hipofiza-adrenalna žleza), ki je sicer zaslužna za izločanje kortizola – hormona, ki pripravo telo na akcijo, da se lahko odziva stresni situaciji primerno. Dolgotrajni stres nenehno spodbuja delovanje HHA osi in povečuje izločanje kortizola, kar pa v končni fazi privede do motnje in zmanjšane izločanja le-tega (Pšeničny 2007b, 52).

ambicioznim, izobraženim in nadpovprečno delovnim posameznikom (Brunt 2008); tistim, ki se borijo dolgo in vztrajno, dlje in bolj intenzivno kot drugi, za nek ideal, način dela in življenja, odnose. Izgorelost je bolezen tistega, ki spozna, da ni v vzajemnih odnosih v delovnem ali pa tudi v zasebnem življenju. Tak posameznik pogosto od sebe zahteva več kot od drugih. Če je takšen boj dolgotrajen, se lahko prelomi v izgorelost (Inštitut za razvoj človeških virov).

## **2.1 STRES KOT DEJAVNIK POKLICNE IZGORELOSTI**

Stres spremlja človeka odkar le-ta obstaja kot družbeno bitje. V vsaki kulturi in vsaki socialni sredini obstajajo pogoji za nastajanje različnih vrst stresa. Od vstopa v vrtec, do izbire poklica, nastopa prve službe, napredovanja ali nazadovanja v karieri, do upokojitve, se človek sooča s spremembami in pretresi. Ali bo pri tem situacijo dojel kot stresno, je odvisno od samega posameznika.

Spielberger navaja, da izraz stres izvira iz latinščine in je bil prvič uporabljen v angleščini 17. stoletja za opis pritiska, nadloge, muke ali težave (Spielberger 1985, 8), medtem ko je Lazarus ugotovil, da so pojem uporabljali že v 14. stoletju za opis stiske, težave in nezaželenosti (Lazarus v Černigoj Sadar 2002, 83). Kasneje se je pomen besede spremenil; v 18. in 19. stoletju se je pojem stres uporabljal v fiziki za označevanje mehanske bremenitve in pomenil silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo (Spielberger 1985, 8).

V medicino je pojem stres prvi uvedel endokrinolog Hans Selye leta 1949 in ga opredelil kot »program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, njegov odgovor na dražljaje okolja, kot psihosomatski mehanizem za uravnavanje in uravnoveženje napetosti« (Selye v Schmidt 2001, 7). Luban–Plozza pravi, da je stres reakcija organizma na dražljaje iz okolja ter vključuje znake obrambe in prilagajanja (Luban–Plozza 1994, 12).

Looker in Gregson menita, da je stres sestavni del naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Looker in Gregson 1993 v Černigoj Sadar 2002, 81). Opredeljujeta ga kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani, odločilno pa na doživljanje stresa vpliva razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za obvladovanje pritiskov. Prava mera stresa je lahko koristna in poživljajoča, saj sproži proces ustvarjalne napetosti, dvigne naše duševne zmožnosti in nam daje občutek, da naloge obvladujemo in da smo produktivni (Looker in Gregson 1993, 32). Koristna vrsta stresa je samodejna reakcija za preživetje, ki nastaja, kadar

naše sposobnosti presegajo zahteve, medtem ko je škodljivi stres posledica neuravnoteženosti izzivov in usposobljenosti in pri tem ni pomembno ali zahtevam resnično ne moremo biti kos ali pa si to le zamišljamo (Schmidt 2001, 8).

Zahteve strokovno imenujemo stresorji. Trevenova loči med stresorji, ki izhajajo iz okolja, individualnimi stresorji ter stresorji znotraj delovnega okolja, ki so lahko produkt vrste zaposlitve, razmejitve med delom in nedelom, konflikta vlog zaposlenega, negotovosti vloge, prevelike ali premajhne obremenjenosti, odgovornosti za druge zaposlene, delovnih razmer, organizacijskih dejavnikov (Treven 2005, 20–36). Kocmurjeva pravi, da se zaposlitveni stres »[...] lahko razvije zaradi nejasno opredeljenih delovnih zahtev, kar zmanjšuje zadovoljstvo z delom, samozaupanje in samospoštovanje, povečuje nezadovoljstvo z življenjem in občutek, da je vse zaman« (Kocmur 2009, 6).

Stres velikokrat občutijo ljudje, ki se morajo pogosto udeleževati sestankov, ki jih pri dokončanju dela preganjajo roki, in tisti, ki so pri svojem delu odgovorni za druge ljudi. Po Bilbanovem mnenju (Bilban v Kocmur 2009, 6) so posebej izpostavljena vodilna delovna mesta, iz izkušenj pa ugotavlja, da še več znakov čustvenega in fizičnega slabega počutja kot vodilni kažejo zaposleni v nižjem in srednjem menedžmentu, pri katerih je vir profesionalnega stresa občutek, da morajo zaradi vodilnega delovnega mesta žrtvovati svoj prosti čas in čas za družino, ter nezadovoljstvo zaradi tekmovalnih odnosov in slabih možnosti napredovanja znotraj delovne organizacije. Še en vir stresa predstavlja visokotehnološka računalniška kultura. Hitrejši tempo na delovnem mestu je povečal nestrpnost delavcev, kar povzroča še več stresa, saj se delavci v pisarnah navajajo na izmenjevanje podatkov z računalniki in dostopanje do informacij z veliko hitrostjo, medtem ko postajajo zaradi naraščajoče nestrpnosti tudi počasnejše oblike človeških interakcij vse bolj nevzdržne in stres povzročajoče. Visoke ravni stresa povzroča tudi računalniško spremljanje storilnosti zaposlenih (Brod 1984, 43). Med pglavitne dejavnike zaposlitvenega stresa spada še delo v izmenah, ponavljajoče se delo, delo za tekočim trakom; pogosto na razvoj stresa vpliva nevarnost poklica (vojaški, policijski, gasilski), usodni pa so lahko tudi stresorji okolja, kot so vročina, hrup, onesnaženost zraka (Kocmur 2009, 6).

Telesni in duševni odziv na stresorje poteka v treh, medsebojno povezanih fazah:

- faza alarmne reakcije
- faza odpora/prilagoditve in
- faza izčrpanosti/izgorelosti.

Alarmno reakcijo na stres imenujemo tudi *boj ali beg*. V tej fazi je telo obveščeno, da mora ukrepati, zaradi česar pride do serije telesnih sprememb, ki jih sproži avtonomni živčni sistem (povišan srčni utrip, pospešeno dihanje, prekomerno potenje, napete mišice). Po nekaj trenutkih se sproži druga faza tega procesa, ki se imenuje *splošni adaptacijski sindrom*. Če je stresor prenehal delovati, se skuša človeško telo v tej fazi umiriti, toda če se stresna situacija nadaljuje, telo zamenja zasilne spremembe s prilagoditvami. Sčasoma se telo izčrpa, saj prilagoditveni mehanizmi na dolgi rok odpovejo. Strokovnjaki menijo, da se po šestih do osmih tednih intenzivnega stresa telo utruji in izgubi prožnost. Takšno biokemično izčrpanost imenujemo izgorelost (Youngs 2001, 12–13).

Dojemanje določenih okoliščin kot stresnih je sicer močno odvisno od psiholoških dejavnikov, saj lahko ista situacija na nekoga deluje spodbudno, pri nekom povzroči le manjši glavobol, koga pa pripelje celo do skrajne fizične in psihične izčrpanosti. Ugotovimo lahko, da je stres eden temeljnih povzročiteljev poklicne izgorelosti.

## **2.2 VZROKI ZA IZGORELOST**

V javnosti je zelo pogosto mnenje, da je izgorelost zgolj posledica kroničnega stresa, ki naj bi nastopil predvsem v delovnem okolju, oziroma neuspešnega odzivanja nanj, zaradi česar nekateri pojmujejo izgorelost kot poklicno bolezen. Dejstvo, da ob enakih obremenilnih okoliščinah ne izgorevajo vsi in da ne izgorevajo le tisti, ki slabše obvladujejo stresne situacije, temveč tudi tisti, ki so pred izgorelostjo obvladovali precejšno količino zahtevnih in obremenilnih situacij in bili celo bolj uspešni od drugih, nakazuje na to, da so vzroki za izgorelost veliko bolj kompleksni (Pšeničny 2006, 26–27).

V raziskavi Inštituta za razvoj človeških virov v Ljubljani, ki so jo opravili na osnovi 44 študij primerov, so ugotovili, da je temeljni vzrok za izgorevanje nrecipročnost v odnosih, ki pa ni rezultat zgolj nezadovoljenih (bodisi ustreznih ali neustreznih) pričakovanj na delovnem mestu, temveč se lahko pojavlja tudi v ostalih življenjskih okoliščinah. Pri štirih osebah, vključenih v raziskavo, je nastopilo izgorevanje kot rezultat mobbinga na delovnem mestu, pri drugih se je pokazalo močno angažiranje na delovnem mestu, vendar so poročali o obremenjujočih odnosih v zasebnem življenju (egocentričen ali manipulativen življenjski partner, zahtevni starši, skrb za osebo s posebnimi potrebami itd.). Kljub temu, da k izgorevanju torej pripomore skupek vseh življenjskih okoliščin, je le-to najprej opazno na

delovnem mestu, kjer so zahteve po vlaganju energije stalne, zaradi česar se tu tudi najprej pokažejo težave (prav tam).

Preučevanje sindroma izgorelosti je pokazalo, da na njegov nastanek medsebojno vplivajo tri skupine vzrokov (prav tam):

- družbene okoliščine,
- psihološke okoliščine življenja in dela
- in osebne lastnosti.

Vsaka skupina vzrokov je podrobneje opisana v naslednjih podpoglavjih.

### **2.2.1 Družbene okoliščine**

Spremembe so stalnica človeškega razvoja, vendar se dandanes dogajajo vse hitreje, vse težje jim je slediti in se prilagajati, in vse manj je jasno, kaj bodo prinesle v prihodnosti. Ulrich Beck današnjo družbo imenuje »družba tveganja« (Beck 2001). Rifkin (2007, 329) ugotavlja, da tehnološko nadomeščanje in naraščajoča brezposelnost v vse večjem številu (industrializiranih in novonastajajočih) držav vodita k izrazitemu povečanju kriminala in naključnega nasilja, ki jasno nakazujeta težavne čase pred nami.

Giddens kot glavnega krivca za položaj, v katerem smo se znašli, navaja globalno industrijo, katere posledice vidimo povsod okrog sebe, od spremembe svetovne klime do uničenja nekaterih zemeljskih habitatov. Kakšne nevarnosti prinašajo te spremembe, še ne vemo, upravičeno pa lahko rečemo, da so prežete s tveganjem (Giddens 2002, 21). Tveganje pa povzroča stres, ki ljudi požene v stanje »boj ali beg«. Vse življenje je boj, toda danes je ta boj zaradi drastičnih sprememb vse hitrejši, vse trši.

Gospodarske razmere so se konec 60. oziroma v začetku 70. let 20. stoletja močno zaostriale. Ob nastopu velike gospodarske krize, ki je privedla do povečevanja stopnje brezposelnosti in stopnjevanja revščine, se je zamajal tudi koncept države blaginje, znotraj tega pa še posebej koncept polne zaposlenosti in denarne pomoči ob primeru brezposelnosti. Gospodarski in družbeni razvoj v zadnjih štirih desetletjih vsebuje naslednje temeljne značilnosti: nizko gospodarsko rast, povečano konkurenco v svetovnem merilu kot posledico globalizacije kapitala, proizvodnje in trgovine, prenos proizvodnje v države tretjega sveta s cenejšo delovno silo, hitrejše tehnološke spremembe, imigracije delovne sile iz manj razvitih držav, večje potrebe po izobraženi delovni sili, strukturno brezposelnost, spreminjanje narave dela z

namenom zmanjšanja stroškov (vključno s stroški delovne sile) in povečevanja fleksibilnosti ter zmanjšano varnost zaposlitve (Ignjatović 2002, 10).

*Prehod v postmoderno obdobje je tako sodobne razvite družbe spremenil v družbe tveganja, za katere je značilno, da poleg pričakovanih posledic odločitev prinašajo vedno večje tveganje – nepričakovane posledice, ki so večinoma dodatno breme za delovanje družbenih sistemov.*

*Večje tveganje se na trgu delovne sile kaže kot manjša varnost delovnih mest in predvsem manjša varnost zaposlitve ter kot pojav novih, bolj fleksibilnih oblik zaposlitve, ki le kratkoročno rešujejo problem položaja posameznika na trgu delovne sile, končno rešitev (če je ta sploh mogoča) pa predstavljajo na neki nedoločen čas v prihodnosti (prav tam, 14).*

Zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom je stvar preteklosti. Zaradi sprememb v političnem in gospodarskem sistemu danes država institucionalno dopušča več oblik zaposlitve, čeprav so za delavce manj ugodne. »Bremena krize prelaga z ramen delodajalcev na delavce, da bi delodajalcem izboljšala gospodarske razmere in tako povečala možnosti zaposlovanja« (Svetlik 1994, 123). Trend fleksibilizacije, ki povečuje raznolikosti zaposlitvenih možnosti, oblik zaposlitve ter zaposlitvenih priložnosti, je torej posebej značilen za obdobje recesije. Fleksibilizacija se pojavlja na področju distribucije delovnega časa (skrajšanje delovnega urnika), sklenitve pogodb o zaposlovanju (delo s skrajšanim delovnim časom, delo za določen čas), delovne zakonodaje (manjša togost), delovnih mezd (večje nihanje minimalnih delovnih mezd) ipd. (Ignjatović 2002, 46). Neizbežno pa prinaša s sabo tudi posledice: manjšo varnost na trgu delovne sile (delodajalec ni obvezen prispevati za socialno in zdravstveno oskrbo, za izobraževanje), nižje plače – disperzija zaslužka na račun distribucije delovnega časa (jedro dela več in več zasluži, fleksibilna delovna sila obratno), nižjo izobrazbo fleksibilne delovne sile, neprostovoljno fleksibilnost, rahljanje vezi s podjetjem zaradi prostorske in časovne razpršenosti, kar vodi v manjšo sindikalno povezanost in povzroča manjšo pogajalsko moč teh skupin, manjšo lojalnost podjetju in spolno dihotomnost delovne sile (pri zaposlovanju s skrajšanim delovnim časom prevladujejo ženske) (prav tam, 46–47).

Obdobje, v katerem živimo, bi lahko poimenovali tudi »informativski kapitalizem«. Način proizvodnje, potrošnje, trgovanja, komuniciranja, vojskovanja, nadziranja ter s tem tako

osebnega kot družbenega življenja se je temeljito spremenil. Ekspanzivna narava zahodne civilizacije, ki je vsaj zadnji dve stoletji nosilka tehnološkega razvoja, je danes – posebej s pomočjo informacijske tehnologije – vseprisotna (Verbič 2006, 11). Največji ustvarjalci in upravljalci tehnologije so multinacionalne korporacije, ki imajo praktično prevladujočo globalno moč in vpliv ter zelo malo čuta za odgovornost (prav tam, 46). Robotizacija (vse več dela opravijo računalniki in ekspertni sistemi) ter decentralizacija dela vodi v zmanjševanje možnosti zaposlovanja ter omejuje koncept sindikalizma oziroma organiziranega zagotavljanja pravic delavcev, kajti opravljanje dela na domu nenazadnje pomeni tudi izgubo tradicionalnih delavskih pravic in plačilo le glede na opravljeno delo (prav tam, 41).

Institucije, ki so nekoč zagotavljale varnost, so danes negotove in tudi za državo je v današnjem globalno soodvisnem sistemu poenotene proizvodnje in potrošnje nemogoče vzdrževati dosežene ravni države blaginje (prav tam, 82). Poglavitni dejavnik zatona socialne države je boj za obstanek podjetij na globalnem trgu, ki je pogojen z nenehnim ohranjanjem konkurenčnosti in posledično s spiralo zmanjševanja stroškov proizvodnje, zaradi česar so tudi različni socialni transferji in ugodnosti pod nenehnim pritiskom krčenja in odpravljanja (prav tam, 83).

Negotovost, ki narašča skupaj z razvojem »družbe tveganja«, pa ne pomeni samo krize socialne države, temveč gre za širši problem krize celotne družbe, njenih temeljev in temeljev družbenega sistema, ki le težka sledi vse številnejšim spremembam in njihovim posledicam. Gre predvsem za problem hierarhije vrednot in ciljev, ki si jih dane družbe postavljajo (Ignjatović 2002, 15).

Beck to obdobje označuje tudi kot obdobje individualizacije, ki pomeni izgubo tradicionalne varnosti glede na praktično vednost, vrednote in vodilne norme, in pa tudi stabilnosti, ki je izhajala iz danih družbenih norm in vezi v smislu tradicionalnih kontekstov gospostva in preskrbe (Beck 2001, 188). V sferi produkcije to pomeni osvoboditev glede na poklic in podjetje, s tem pa tudi izgubo varnosti, ki jo je včasih nudilo delovno mesto. S fleksibilizacijo delovnega časa in decentralizacijo kraja dela (katere skrajni primer je elektronsko delo na domu) nastajajo nove forme fleksibilne, pluralne podzaposlenosti, ki odpirajo socialno-pravne probleme preskrbovanja in povzročajo nastanek novih življenjskih položajev in biografskih vzorcev (prav tam, 191). Meje med delom in nedelom se zabrisujejo (prav tam, 205), spremenil pa se je tudi odnos do dela, ki danes ne pomeni več le tradicionalne plačane zaposlitve in kariere, temveč vse bolj pomembno samouresničitev in rast posameznika na



poklicnem področju. »Delo naj bi bilo zanimivo, ustvarjalno ter igralo pomembno vlogo pri iskanju smisla življenja« (Verbič 2006, 96).

Tako kot poklic je tudi družina izgubila svojo nekdanjo varnost in zaščitne funkcije. Število ločitev neprestano narašča, vse več je enostarševskih družin, samohranilstva ter alternativnih oblik gospodinjstev (prav tam, 87). Individuumi znotraj in zunaj družine postajajo akterji svojega tržno posredovanega zagotavljanja eksistence ter načrtovanja svoje biografije (Beck 2001, 191). Družinski ritmi se prekrivajo ali nadomeščajo z institucionalnimi življenjskimi vzorci. To predstavlja poseben problem pri ženskah, ki so še vedno v veliki meri vpete v družinsko življenje, hkrati pa ga skušajo združiti s poklicnim in izobraževalnim ritmom, iz česar nastajajo konflikti in stalno nezdružljive zahteve (prav tam, 193). Verbič ugotavlja, da vse večja individualizacija odnosov znotraj družine prinaša dvig osebnostnih interesov nad skupnost in utečena družbena pravila, osvoboditev od tradicionalne družine pa prinaša v odprti mrežni družbi številne osebne stiske (Verbič 2006, 89).

Individualizacija pomeni osvobajanje iz socialnih vezanosti; za posameznika to pomeni samoodločanje, samonačrtovanje in samoustvarjanje svoje lastne biografije. Naučiti se mora samega sebe dojemati kot središče delovanja, »kot načrtovalni biro svojega lastnega življenja« (Beck 2001, 198), kar pomeni, da mora sam sprejemati odločitve o izobraževanju, poklicu, delovnem mestu, kraju bivanja, zakonskem partnerju ipd. ter nositi posledice teh odločitev. Položaj, v katerem se nahaja posameznik, se namreč danes dojema zgolj kot posledica odločitev, ki jih je sam sprejel (prav tam, 197–199).

Viljem Ščuka, zdravnik in psihoterapevt ter eden izmed vodilnih borcev proti izgorelosti v Sloveniji, meni, da se glavni vzrok za izgorelost pri Slovencih nahaja v motnjah v sporazumevanju: v tem, da se ne znamo pogovarjati s posredovanjem povratnih besednih odzivov (ang. feedback). Po Ščukinih besedah sporazumevanje ni le posredovanje informacij, ampak tudi doživljanj: »Gre za duhovno širino medčloveških odnosov, ki se jih v Sloveniji še sramujemo. Med nami ostane veliko nedorečenega in nejasnega, kar povzroča negotovost, sumničavost in slabo voljo« (Ščuka v Blatnik 2008, 23). Tudi Bardutzkyjeva ugotavlja, da je za dobre odnose ključno drugim jasno sporočiti kaj pričakujemo, ter na drugi strani prisluhniti drugim glede njihovih želja, kar pa v realnosti ni tako enostavno, saj si ljudje velikokrat ne upajo razkriti svojih želja, ker se bojijo zavrnitve (Boben Bardutzky 2010, 35).

Ščuka pravi, da pri Slovencih manjka tudi odprtega in demokratičnega dialoga ne glede na položaj v delovnem okolju. Premalo se urimo v zmožnostih kot so občutek lastne vrednosti, ozaveščenost sebe, pripadnost socialni skupnosti, smiselnost dejavnosti in učinkovitost dela – kompetencah, ki bi jih za razvoj lastne osebnosti morali začeti krepiti že v otroštvu. Nadaljnji problem vidi v splošni čustveni klimi v Sloveniji, ki je po njegovih besedah napeta, razdražena in premalo optimistična. Meni, da država ni dovolj prijazna do svojih državljanov, zlasti v upravnih postopkih, ter da so državljani nezaščiteni, odnos vladnih organov pa je zadržan, odtujen. Po njegovih besedah se v takih razmerah človek težko počuti svobodnega in le s težavo ohranja optimizem, strpnost in dobronamernost, ki je najboljša zaščita pred izgorelostjo (Ščuka v Blatnik 2008, 23).

### 2.2.2 Psihološke okoliščine življenja in dela

Izgorelost se največkrat pojavi takrat, kadar med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, obstajajo velika neskladja. Delodajalci od nas zahtevajo, da delamo vse bolj zavzeto in intenzivno, na drugi strani pa današnja delovna okolja postavljajo človeške vrednote daleč za ekonomskimi. Ob takšnih pogojih se hitro ujamemo v občutek, da za svoje napore nismo primerno nagrajeni.

Neskladja med lastnimi potrebami in zahtevami delovnega mesta lahko terjajo visok človeški davek. Takšna neskladja, ki so ključni vir izgorelosti na delovnem mestu, sta Leiter in Maslacheva (2002, 9–16, 39–60) razvrstila v naslednjih šest kategorij:

1. **Preobremenjenost z delom** je ključna razsežnost organizacijskega življenja in hkrati najbolj očitni pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Do preobremenjenosti pride, ko moramo opraviti preveč v prekratnem času in s premalo sredstvi. Gre za pretiravanje, ki sega daleč čez meje človekove zmožnosti. Vedno hitrejši delovni ritem povečuje preobremenjenost, hkrati pa tudi krha delovne odnose in ubija inovativnost in v končni fazi vodi v izgorelost. Trenutna kriza na delovnem mestu vpliva na obremenjenost z delom na štiri načine:
  - a. Delo je bolj intenzivno. Časa za počitek med delovnimi obveznostmi je vse manj, strategije za povečanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov v organizaciji pogosto pomenijo, da bo moralo manj ljudi opraviti isti obseg dela v krajšem času, delovne obveze se prelivajo nepretrgoma druga v drugo, medtem ko je tudi obveznosti na drugih življenjskih področjih vse več.

- b. Delo zahteva več časa. Podaljševanja delovnega tedna terja od zaposlenih zanemarjanje osebnih obveznosti in odrekanje prostočasnim aktivnostim. Več desetletni boj zvez sindikatov za skrajšanje delovnega tedna ni obrodil sadov, zaposleni se, vključno z vodstvenimi menedžerji, vsakodnevno soočajo s predolgimi, napetimi delovniki, ki iz njih izčrpajo vso energijo.
  - c. Delo je bolj zapleteno. Ljudje vse pogosteje sočasno prevzemajo več nalog hkrati, posegi za zmanjšanje stroškov pa predvsem v javni upravi nalagajo zaposlenim vse več zamudnega administrativnega dela.
  - d. Delo ustvarja izčrpanost zaradi obremenjenosti. Čustvena, ustvarjalna ali telesna izčrpanost spodkopava učinkovitost, zdravje in dobro počutje. Zaradi pomanjkanja energije je potrebno v vsako opravilo vložiti ogromno truda. Kronične težave z zdravjem, ki jih omenjajo preobremenjeni na delovnem mestu, lahko ob nadaljnjih naporih in prizadevanjih za ohranitev delovnega mesta prerastejo v vir trajne izčrpanosti.
2. **Pomanjkanje nadzora** je naslednji pomemben pokazatelj neskladij. Pojavi se, kadar ljudje nimajo priložnosti odločati o delovnem procesu, razmišljati o problemih in iskati rešitve ter vplivati na proces doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni, kar zmanjšuje avtonomijo posameznika in njegovo povezanost z delom. Toga organizacijska politika, ki zaposlenim ne dopušča nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela, jim preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo, s tem pa tudi zavira možnosti za izboljšave in inovacije, zaradi česar se počutijo manj odgovorne za doseženi rezultat. Brez nadzora nad delovnim procesom ljudje ne morejo uravnavati svojih interesov z interesi organizacije. Na povezanost z delom negativno vpliva tudi strog nadzor nad delom zaposlenih, saj zmanjšuje njihove možnosti za prilagajanje in prevzemanje pobude. Če zaposleni nimajo nobenega nadzora nad pomembnimi vidiki svojega dela, se jih zlahka polotijo izčrpanost, cinizem in neučinkovitost zaradi izgorevanja na delovnem mestu.
3. **Nezadostno nagrajevanje** prispevkov v okviru službe je tretje neskladje med delom in človekom, ki ga opravlja. Trenutna kriza v delovnem okolju zavira zmožnosti organizacij, da bi delo smotrno nagrajevale, zato so kljub povišani intenziteti dela materialne nagrade v obliki denarja, ugleda in varnosti skromne. S pomanjkanjem priznanja je razvrednoteno delo, ki ga zaposleni opravlja, in tudi njegova lastna vrednost. Kljub temu, da se delodajalci zavedajo pomembnosti nagrajevanja, je v praksi delo velikokrat premalo plačano. Namesto primerne plačila za delo ljudje

trpijo zaradi potrtosti ob zamrzovanju plač in napetosti ob zaposlitvi za določen čas. Najbolj pogubna za delavca pa je odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo prejel takrat, ko se s ponosom zave, da dela nekaj pomembnega in dragocenega za druge in da to delo z veseljem in dobro opravlja. Takšna izguba zmanjšuje voljo in predanost delu in močno vpliva na pojav izgorelosti.

4. **Odsotnost trdne skupnosti** je posledica stanja, ko se ljudje več ne čutijo pristno povezane v delovnem okolju. Ljudje v skupini delujejo najbolj kakovostno, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi, ki so jim naklonjeni in jih spoštujejo. Naše družabno okolje se neprestano razvija in vpliva na način našega mišljenja in čustvovanja, odnosi na delovnem mestu postanejo neločljivi del naše osebnosti. Vendar narava dela ne more vedno nuditi pogojev za osebni razvoj v skupnosti; v času trenutne krize se vezi trgajo zaradi izgube varnosti zaposlitve in čezmernega posvečanja kratkoročnim dobičkom, ki izključuje skrb za ljudi. Določena delovna mesta ljudi izolirajo zaradi fizične ločenosti od drugih, dela za računalnikom ali pa prezaposlenosti, ki onemogoča druženje. Družbene stike razoseblja tudi informacijska tehnologija, zaradi katere na delovnem mestu vse več komuniciramo z računalnikom kot pa s človekom. Nemoten in enkraten tok skupnega dela članov delovne skupine pogosto razbijejo kratkoročne pogodbe o zaposlitvi in združitve in odkupi organizacij, poleg tega morajo člani skupin pogosto med seboj tekmovati za ohranitev delovnega položaja. Trdno skupnost pa najbolj ogroža razdiralen kroničen in nerešen konflikt, ki v delovno okolje vnese frustracijo, jezo, strah, napetost, zaničevanje in sumničenje. Na ta način uničuje strukturo družbene podpore, kar vodi v zmanjšanje medsebojne pomoči v težkih trenutkih.
5. **Pomanjkanje poštenosti** na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delom in delovnim okoljem. Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči naslednji trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. Organizacija, ki deluje pošteno, zna ceniti vsakega posameznika, ki prispeva k njenemu uspehu, in tako ustvarja občutek, da je pomemben. Medsebojno spoštovanje sodelavcev je bistvo zavesti o skupinski pripadnosti – nespoštovanje s strani vodilnega osebja lahko krepko zamaje delavčev občutek zaupanja v organizacijo. Pomanjkanje poštenosti pogosto zasledimo v postopkih ocenjevanja in napredovanja, pa tudi v vsakodnevnih stikih, na primer v nepoštenem pripisovanju krivde. Nepoštenost se kaže tudi v neenaki obremenjenosti z delom in neenakih plačilih ter v goljufijah, ki se jih zaposleni poslužujejo ob močni želji po napredovanju. Velik razkroj medsebojnega spoštovanja

in skupnih vrednot povzroča način vodenja organizacij, ki postavlja denar pred zaposlenega. Pomemben problem leži tudi v zmanjšani možnosti odprtega in odkritega komuniciranja v organizacijah, saj konkurenčni pritiski in kratkoročne vrednote menedžmenta vzpodbujajo skrivnostnost, zaradi nepredvidljivosti organizacijskega okolja pa včasih niti samo vodstvo ne ve, kaj se bo zgodilo v prihodnosti.

6. **Konflikt vrednot** pomeni neskladje med službenimi zahtevami in osebnimi načeli. Včasih delo sili zaposlene v neetična dejanja, ki so v nasprotju z njihovimi osebnimi 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. Zmanjševanje stroškov v storitvenem sektorju gre pogosto na račun kakovostnega odnosa s stranko, saj osebni stik vse bolj nadomeščata hiter dostop in cenena storitev, kar vodi v razvrednotenje storitev na osnovi osebnega stika. Delavce pa poleg nasprotij zaradi izbire storitvenih vrednot prizadene iskrenost organizacijskih vrednot. Tisti, ki so zaposleni na najbolj izpostavljenih in odgovornih delovnih mestih, morajo nositi breme pritožb nezadovoljnih strank, pri čemer gre pogosto za izmišljanje opravičil za politiko podjetja, ki je morda sploh ne zagovarjajo. Vse prevečkrat zaposleni opravljajo delo v machiavellijanskem okolju, kjer doseženi cilj opravičuje sredstva. To lahko pripelje do globokega moralnega razkroja. Ljudje so najbolj uspešni, če verjamejo v tisto, kar delajo, in če lahko pri tem obdržijo ponos, neoporečnost in samospoštovanje.

Borritzeva (2006, 29) na podlagi obsežne raziskave izgorelosti v službah pomoči ugotavlja, da so faktorji, ki povzročajo izgorelost, predvsem visoko emocionalno delo, delo, ki zahteva skrivanje emocij, delo, ki je usmerjeno na kvantiteto, prehitro delovni ritem, majhne možnosti za napredek, premajhen pomen dela, nizka predvidljivost, nejasnost in konfliktnost vlog. Po njenem mnenju naj bi kontrola in socialna opora, katerima se sicer posveča največ pozornosti v sodobni psihologiji dela, ne imeli velikega vpliva na razvoj izgorelosti.

### **2.2.3 Osebnostne lastnosti**

Prva slovenska raziskava o adrenalni izgorelosti, ki so jo opravili na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani in v katero je bilo vključenih skoraj tisoč ljudi (n=946), je bila namenjena tudi iskanju povezav med izgorelostjo ter osebnimi značilnostmi in vrednotami, pa tudi povezanosti z zadovoljevanjem temeljnih potreb in življenjskim zadovoljstvom. Rezultati raziskave so pokazali, da nezadovoljenost temeljnih potreb, zlasti potrebe po spoštovanju,

čustvenih potreb, potrebe po osebni rasti, telesnih potreb in potrebe po varnosti, lahko vodi v izgorelost. Zadovoljenost temeljnih potreb je zelo povezana z občutkom zadovoljstva z življenjem, nezadovoljstvo pa je pomembno povezano z izgorelostjo. Manj torej izgorevajo tisti, katerih temeljne potrebe so bolj zadovoljene in ki so zadovoljni s svojim življenjem. Tisti, ki se odpovedujejo zadovoljevanju lastnih potreb, zato da izpolnijo pričakovanja drugih, bodo po vsej verjetnosti izgoreli (Pšeničny 2007a).

Za izgorelost so najbolj dovzetni tisti, ki veljajo za bolj prizadevne in motivirane od svojih sodelavcev. Ponavadi so to sposobni, zavzeti, idealistični, uspešni in tekmovalni deloholiki, ki so prepričani, da dela nihče ne opravi tako dobro kot oni (Pšeničny v Planinšek 2008, 58–62). Odlikuje jih vztrajnost, vzdržljivost, inovativnost in samostojnost, novih delovnih nalog se lotevajo z zanimanjem in radovednostjo, spremembe zanje predstavljajo izziv (Findeisen 2005, 37–51). So energični, velikokrat tudi tekmovalni in agresivni, zelo nihajo v razpoloženju in težko prenašajo stres in kritiko. Izgorelost pogosto doleti tudi tople, občutljive in sočutne osebe, ki pa so notranje negotove, tesnobne in se premočno identificirajo z drugimi (Bilban in Pšeničny 2007, 23). Med lastnosti, ki jih povezujemo z izgorelostjo, sodijo še večja čustvena ranljivost, samokritičnost in odgovornost, manjša družabnost in manjša usmerjenost k uživanju življenja (Horvat 2008).

Raziskava je pokazala tudi močno povezanost med izgorelostjo in negativno storilnostno pogojeno samopodobo, ki jo bom podrobneje opisala v naslednjem podpoglavju. Šibko, vendar pomembno so z izgorevanjem povezane tudi osebnostne poteze kot so depresivnost, anksioznost, samokritičnost, čustvena ranljivost in negativni občutki ter tudi slabše uveljavljanje (Pšeničny 2007a).

### **2.2.3.1 Storilnostno pogojena samopodoba**

Kot smo ugotovili, na pojav izgorelosti močno vplivajo zunanji dejavniki – neustrezne delovne okoliščine, pritiski zaposlitve, preobremenjenost doma. Same okoliščine pa še ne povzročijo izgorevanja, kajti to ponavadi doleti tiste najbolj zagnane, pridne, uspešne in delovne, storilnostno usmerjene posameznike, ki sebe vrednotijo predvsem skozi delo in delovne dosežke. Menijo, da jih tudi okolica dojema in ocenjuje zgolj skozi rezultate njihovega dela, četudi to ne drži. Izgorelost najbolj preti tistim, ki so bili že od majhnega vzgajani s pogojno ljubeznijo. Pohvale, pozornosti in ljubezni so bili deležni predvsem takrat, ko so zadovoljevali potrebe drugih, jim pomagali, bili uspešni v šoli, skratka takrat, ko so

delovali po pričakovanih drugih, ne pa kadar so izpolnjevali lastne potrebe in sledili svojim interesom, uživali in se igrali (Ferjan 2010, 68).

Odnos med starši in otroki, ki je usmerjen zgolj v zadovoljevanje potreb staršev, medtem ko otrokove razvojne potrebe zanemarja, onemogoča otrokov razvoj v samostojno osebo. »Oviro v tem procesu predstavlja ravnanje staršev, ki otroku sporoča, da ga sprejemajo in ga imajo radi predvsem ali samo takrat, ko zadovolji njihova pričakovanja in zahteve« (Močnik 2009).

Tako je otroku lahko navidez dovoljeno, da ravna v nasprotju s pričakovanji staršev, vendar takšno ravnanje v njem sproža občutke krivde in dvoma v lastne sposobnosti. Starši pogosto v otroka vcepijo občutek, da ga omejujejo le zato, ker ga imajo radi in ga želijo zaščititi pred neustreznim ravnanjem, zaradi česar začne otrok starše idealizirati, sebe pa doživljati kot slabega. Za pobudo, ki je nastala iz njegovih lastnih želja in potreb po uveljavljanju, je tako kaznovan trikrat: s krivdo, dvomom v lastne zmožnosti in s strahom, ki se sčasoma razširi v strah pred tem, da bi karkoli storil iz lastnih vzgibov, saj tako ne bo izpolnil pričakovanj iz svoje okolice, kar pomeni, da je slab, ker je prizadel druge. To v njem vzpodbudi občutek, da nima pravice biti sprejet in ljubljen, zato se uveljavlja le na tistih področjih in na načine, ki so sprejemljivi, ker ve, da bo tako pohvaljen za svoj trud. Takšno sporočilo v otroku vzbuja lažen občutek varnosti, da če ravna tako, kot od njega pričakujejo pomembni drugi, ravna prav. Otrok pričakuje potrditev, pohvalo – če ravna tako, kot si želi sam, ni pohvaljen, torej je ravnal narobe, kar pomeni, da je slab, zaradi česar je jezen nase. Da je ravnal prav, čuti le, kadar je pohvaljen (Pšeničny 2007a). S takšno vzgojo se otroka postopno polasti občutek, da je nekaj vreden le takrat, ko dela, ko je produktiven in pomaga drugim (Ferjan 2010, 68).

Samopodoba in samovrednotenje se oblikujeta na osnovi naših izkušenj z okoljem, temelji samopodobe pa nastanejo že v otroštvu, ko ponotranjimo lastnosti pomembnih odraslih (navadno staršev) in njihovo podobo o nas, ki jo dobimo skozi njihove reakcije na svoje čutenje in vedenje. Tako oblikovana samopodoba se nadgrajuje z izkušnjami z okoljem, ki jih pridobivamo skozi življenje. Nezavedni del naše samopodobe predstavlja »idealni jaz«, ki se oblikuje, ko pričakovanja in vrednote okolja sprejmemo za svoje. Te »ponotranjene zapovedi« imajo kasneje velik vpliv na naše čutenje in vedenje (Pšeničny 2007a).

Otrok, ki je rasel ob pogojni ljubezni, si zgradi neki lažni jaz, samopodobo, ki temelji na storilnosti, obenem pa izgubi stik s seboj in svojimi lastnimi potrebami. Žene se za rezultati in pohvalami za lastno delo ter si odreka počitek in užitek. Osebe s storilnostno pogojeno

samopodobo so tako veliko bolj dovzetne za dejavnike iz družbenega, družinskega in delovnega okolja, ki človeku ne nudi zadoščenja po opravljenem delu v obliki pohvale ali priznanja. Slabi odnosi in negotova prihodnost proces izgorevanja še pospešijo, vendar človek, ki se ceni ne glede na storilnost in dosežke, v takšnih situacijah postavi mejo, se umakne, ne dela, stagnira in se ne obremenjuje zaradi lastne nedelavnosti. Storilnostno pogojena oseba si v isti situaciji ne bo dovolila počitka, temveč bo nadaljevala z delom in si prizadevala biti pridna, saj lahko le na ta način ohrani pozitivno mnenje o sebi (Ferjan 2010, 68–69). Za takšno osebo so vrednote, ki so povezane z uživanjem življenja ali pa doseganjem statusa, manj pomembne, tisto, kar nujno potrebuje, pa je predvsem pohvala, saj se brez nje počuti nevredno (Pšeničny 2007a).

## 2.3 STOPNJE PROCESA IZGOREVANJA

Skozi proces izgorevanja se število in intenziteta pokazateljev izgorelosti na delovnem mestu stopnjujeta do končnega stanja, adrenalnega zloma, ki navidez nastopi nenadoma, čeprav se že dolgo napoveduje.

Marjan Bilban (2006), specialist medicine dela, prometa in športa z Zavoda za varstvo pri delu pravi, da je sindrom izgorelosti kumulativen proces, ki se razvije postopoma skozi daljše obdobje. Proces izgorevanja deli na naslednje 4 faze:

1. **Faza velikega delovnega navdušenja:** na tej stopnji prevladuje močna potreba po potrjevanju. Posameznik v doseganje ciljev vlagata velik trud, kar pripelje do utrujenosti, katere posledica je upad delovne učinkovitosti.
2. **Faza stagnacije:** Posameznik postaja frustriran, ker za vloženi trud ne prejme pričakovane nagrade. Pojavi se dvom o lastni kompetentnosti, negotovost pri delu, preutrujenost, nezadovoljstvo, kronična anksioznost in motnje koncentracije; motiviranost za delo upada. Pojavijo se telesne težave in psihosomatske bolezni (glavoboli, dispneja – težko dihanje, motnje srčnega ritma, zvišan krvni tlak, motnje prehranjevanja, prebave in spanja). Imunska odpornost se zmanjša, kar vodi v pogostejša maligna obolenja, kronična utrujenost pa povečuje izpostavljenost nezgodam in poškodbam. Posameznik težave doživlja kot moteče elemente pri izpolnitvi delovnih obveznosti in jih dolgo zanemarija, zanemari pa tudi svoje družabne interese in hobije. Ker mu primanjkuje časa in energije za gojenje medosebnih odnosov, narašča netolerantnost do ljudi, kar vodi v motnje v komunikaciji in v socialno izoliranost.



3. **Faza socialne izolacije:** v tej fazi se že kaže depersonalizacija – posameznik izgubi stik z notranjim svetom, v stikih z drugimi ni več sposoben empatije, postane brezoseben, nestrpen, ciničen. Prihaja do vedenjskih odklonov, kar še bolj ruši odnose s sodelavci in strankami. Depersonalizacija pogloblja občutek notranje praznine, ki jo posameznik skuša zapolniti z zlorabo alkohola in psihoaktivnih zdravil, kar pa povzroča še dodaten upad storilnosti in večja pritiske delodajalca, prihaja pa tudi do izgub prijateljev in razdorov zakonskih skupnosti.
4. **Faza apatije oziroma skrajna izgorelost:** na tej stopnji se že jasno pokaže depresivnost, ki jo spremljajo samomorilne misli.

Na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani so v okviru študij primerov opravili usmerjene pogovore o poteku procesa izgorevanja s 16 moškimi in z 28 ženskami, starimi od 26 do 57 let. Na podlagi pridobljenih podatkov so določili 3 stopnje izgorelosti (Pšeničny 2006, 21–22):

- Prva stopnja je **izčrpanost:** na tej stopnji posameznik ne priznava občutka kronične utrujenosti in samega sebe presega z aktiviranjem vedno novih osebnostnih virov, je skrajno storilnostno usmerjen (deloholizem). Značilen je občutek kronične utrujenosti, zmanjšane odpornosti in prožnosti in zanikanje slabega počutja. Ta stopnja lahko traja tudi do 20 let.
- Druga stopnja je **ujetost:** posameznik se počuti ujetega v način življenja, dela in odnosov. To stanje spremlja preizčrpanost, na katero posameznik pogosto reagira z menjavo delovnega ali življenjskega okolja. Velikokrat pa v njem še vedno ostane občutek prisile, kar je tudi vzrok za nadaljnje izgorevanje. Stanje ujetosti pogosto spremlja občutek krivde in upadanje samopodobe. Število simptomov raste, prav tako tudi njihova moč. Ta stopnja izgorevanja lahko traja leto ali dve.
- Tretjo stopnjo imenujemo **sindrom adrenalne izgorelosti – SAI.** Na tej stopnji so vsi simptomi močno izraziti. Posameznik se nahaja tik pred adrenalnim zlomom. Čeprav se trudi, da bi bil še naprej videti aktiven, se spremembam okoliščin ni več zmožen prilagajati. To stanje lahko traja nekaj mesecev. Adrenalni zlom pomeni skoraj popolno izgubo energije. Velik psihofizični in nevrološki zlom se zelo pogosto odrazi kot psihična motnja, ponavadi v obliki hudih depresivnih in/ali anksioznih simptomov, lahko pa tudi v obliki somatskih znakov. Stanje adrenalnega zloma lahko traja od nekaj tednov do vključno treh mesecev.

- V tretjo stopnjo spada tudi obdobje po adrenalnem zlomu. Z velikim upadom energije človeku zmanjka tudi energije za vzdrževanje psihičnih obrambnih mehanizmov (in notranjih prisil), tudi tistih, ki so povzročili izgorelost. Popolni izčrpanosti sledi obdobje intenzivnega vpogleda v lastno notranjost, prihaja do preobrazb osebnosti, sprememb vrednostnega sistema in iskanja novega odnosa do dela, ljudi in sveta.

## **2.4 ZNAKI IZGORELOSTI**

Na delovne obremenitve se vsak odziva s sebi lastnim načinom, skladno s telesno konstitucijo, zdravjem, osebnostno strukturo in s posebnostmi svoje poklicne obremenitve. Pri izgorelih posameznikih se znaki izgorelosti pojavijo na vseh ravneh njihove strokovne in osebne eksistence, od simptomov v telesnem delovanju, čustvenem doživljanju, vedenju, mišljenju in stališčih (Bilban 2006).

Na telesnem nivoju se najprej pojavita nenehna utrujenost in izčrpanost (Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban 2006; Pšeničny 2007b, 54; Ščuka 2007, 7), kmalu pa se jima pridružijo tudi ostale psihosomatske težave kot so nespečnost, glavoboli, želodčne in prebavne težave, bolečine v mišicah, padec imunskega sistema in večja dovzetnost za prehlad, bolečine v križu, zvišan ali znižan krvni tlak in kardio-vaskularna obolenja (Jaekel Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban 2006; Pšeničny 2007b, 54–55). Značilen je tudi upad ali prekomerno povečanje telesne teže (Bilban in Pšeničny 2007, 23) in težave ali motnje na področju spolnosti (prav tam; Ščuka 2007, 7).

Kronični utrujenosti se kmalu pridružijo motnje na kognitivnem področju, ki se najprej pokažejo v zmanjšani sposobnosti koncentracije (Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban 2006; Bilban in Pšeničny 2007, 23). Mišljenje postane togo, neizvirno in počasno (Bilban 2006, Bilban in Pšeničny 2007, 24), posameznik se težko odloča, izgublja motivacijo za delo, se izogiba novostim na delovnem mestu in išče krivce za lasten neuspeh zunaj sebe. Zmanjšana je tudi miselna prožnost in sposobnost za kritično presojo dogajanja v okolju; pojavi se odpor do zahtev nadrejenih in do timskega dela. Posameznik se izogiba pogovorom in sestankom, njegovo samospoštovanje upade (Bilban in Pšeničny 2007, 24).

Na čustvenem nivoju se izgorelost najprej pokaže z žalostjo in pomanjkanjem volje ( Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban 2006; Pšeničny 2007b, 54). V kasnejši fazi se jima pridružita tesnoba in depresivnost (Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban 2006;

Pšeničny 2007b, 54). Oboleli posamezniki postanejo obupani, distancirani, nemočni, izolirani in čustveno otopeli (Bilban 2006; Pšeničny 2007b, 54). Izgubijo smisel za humor, veselje do sprostitve ali razvedrila; prenehajo se zanimati za ljudi in dogajanje okoli sebe in niso več zmožni odprto izražati čustev (Bilban in Pšeničny 2007, 24). Izgubi nadzora, smisla in občutka varnosti sledi skrajna ranljivost, v končni fazi pa občutek krivde in nemoči zamenja jeza (Pšeničny 2007b, 55), močna depresija pa lahko v končni fazi privede do samomora (Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Pšeničny 2007b, 55).

Do sprememb pride tudi v vedenju: posameznik postane nemotiviran, ciničen in razdražljiv, agresiven, površen, izogiba se delovnim obveznostim in kaže odpor do dela, sodelavcev in nadrejenih (Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban 2006; Pšeničny 2007b 54; Ščuka 2007, 7). Pogoste so zlorabe pomirjeval, uspaval in alkohola (Jaekel-Reinhard in Weber 2000, 513; Bilban in Pšeničny 2007, 24; Ščuka 2007, 7), značilno je opuščanje športnih, rekreativnih in kulturnih dejavnosti in premišljanje o zamenjavi službe (Bilban in Pšeničny 2007, 24).

Simptomi skrajne stopnje izgorelosti, akutnega adrenalnega zloma, trajajo nekaj tednov ali nekaj mesecev in se še nekaj let ponavljajo ob obremenitvah. Pojavlja se ekstremno močan upad telesne energije (vsak telesni gib predstavlja izjemen napor), onemogočeno ali skrajno oteženo ohranjanje budnosti (spanje tudi do 18 ur dnevno), padec imunskega sistema, bolečine v mišicah, nezmožnost koncentracije (do nezmožnosti branja in razumevanja prebranega), trganje miselnega toka, skrajno omejen kratkoročni spomin in motnje priklica, nezmožnost odločanja, priprava na suicid ali suicidalna dejanja bilančnega tipa, občutek skrajne ranljivosti in nezaščitenosti, močna jeza in skrajni cinizem ter za razliko od prej izrazito pozitivna samopodoba, po nekaj dneh popolne nemoči se začnejo pojavljati izjemno jasni vpogledi v svojo življenjsko situacijo, navzlic težavam s koncentracijo in spominom je mišljenje zelo jasno, vendar nepovezano s čustveno in motivacijsko komponento. Zdi se, kot da deluje samo »intelekt«. Osebe so to stanje poimenovala »zlom psihične hrbtenice«, kot da so intelektualni impulzi ločeni od izvedbe (Pšeničny 2007b, 55).

## **2.5 POSLEDICE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU**

Christina Maslach in Michael P. Leiter menita, da ima izgorevanje lahko usodne posledice, ki so celo hujše kot razkroj človeške duše. Opisujeta jih kot pogubne za zdravje, zmožnost premagovanja ovir in za osebni življenjski slog posameznika. Povzročijo lahko resne motnje v

opravljanju dela (Maslach in Leiter 2002, 18). S pojavom izgorelosti začne občutek povezanosti in predanosti svojemu delu bledeti, energija se prelevi v izčrpanost, predanost v cinizem in učinkovitost v neučinkovitost (prav tam, 24). Ljudje, ki trpijo za izčrpanostjo, se počutijo čustveno in telesno preobremenjene, izpite, izpraznjene. Zdi se jim, da se nikakor ne morejo izviti iz tega stanja in si obnoviti moči. Po nočnem spancu se ne počutijo nič manj utrujene kot preden so legli k počitku. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb, ki iz človeka posrka energijo, da bi se soočil s še enim problemom ali človekom. Ljudje, ki se jih poloti cinizem, zavzamejo hladen in odmaknjen odnos do dela in sodelavcev, drastično zmanjšajo svoj prispevek delu in se odrečejo idealom. Cinizem deluje kot varovalo pred izčrpanostjo in razočaranjem. Posebno v situaciji negotove prihodnosti ljudje čutijo, da je bolje biti neobčutljiv in se pripraviti na neuspeh kot pa upati na najboljše, vendar takšen negativen odnos ovira človekovo dobro počutje in okrni zmožnost za učinkovito opravljanje dela. Neučinkovitost spremlja občutek, da je tvoje delo jalovo, neprimerno, in vsak naslednji projekt se zdi neizvedljiv. Človek izgubi zaupanje v svojo zmožnost, da lahko kaj spremeni, zaradi česar sčasoma izgubijo zaupanje vanj tudi sodelavci in nadrejeni (prav tam, 17).

Posameznik postane izčrpan, odtujen, apatičen in nezadovoljen (Weber in Jaekel-Reinhard 2000, 513). Posledic pa ne čuti le izgoreli posameznik, temveč vsi, ki so kakorkoli povezani z njim, naj bo to na delovnem mestu ali doma. Njegova izčrpanost in negativni čustveni naboj začneta najedati tako odnose v službi, kot tudi družinske in pa vezi s prijatelji (Maslach in Leiter 2002, 18). O težavah v posameznikovem osebnem in družabnem življenju govori tudi Bilban (Bilban 2006), ki omenja vse pogostejše konflikte v partnerskih odnosih, odnosih z lastnimi otroki, sorodniki, prijatelji, sosedi in znanci.

Obdobje po adrenalnem zlomu traja povprečno od 2 do 4 leta, lahko tudi do 6 let. Posledice adrenalnega zloma so včasih trajne in lahko pripeljejo celo do invalidske upokojitve. Značilen je močan upad delovnih sposobnosti, občutek, da že zjutraj primanjkuje energije, pojavljajo se nenadni padci psihofizične energije, oteženo ali onemogočeno vzpostavljanje psihofizičnega ravnotežja, periodično vračanje simptomov akutnega adrenalnega zloma v obremenilnih situacijah in izrazit odpor do prejšnjih življenjskih situacij, celo nezmožnost vračanja vanje. Leto ali dve po zlomu se tako telesni kot čustveni simptomi ponavljajo ob najmanjši obremenitvi, najprej kot nenadni upadi energije, ki za sabo potegnejo tudi vse ostale simptome. Kasneje se ti simptomi pojavljajo redkeje, pojavijo pa se brez izjeme ob stiku z obremenilno situacijo, ki je bila sprožilni faktor za adrenalni zlom (podobno kot pri

posttravmatskem sindromu). Za to obdobje so značilne še osebne spremembe (odgovornost za druge zamenja odgovornost zase), spremembe vrednostnega sistema (zlasti upad altruizma in storilnosti kot vrednote) in oblikovanje jasne pozitivne samopodobe (Inštitut za razvoj človeških virov).

Posamezniki, ki zapadejo v začaran krog nazadovanja zaradi izgorevanja, so pod vplivom vedno hujšega stresa deležni vedno manjše podpore v svojem osebnem življenju, zaradi česar vedno težje premagujejo težave v službi. Pogosto se psihično in fizično umaknejo od dela ter mu posvečajo vedno manj časa in energije, pogosteje so odsotni in delajo samo tisto, kar je nujno potrebno. Poleg tega, da naredijo manj, pa 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« (Leiter in Maslach 2002, 18). Po besedah Christine Maslach in Michaela P. Leiterja je upadanje kakovosti in količine opravljenega dela spodnja meja v poklicu, do katere človeka potisne izgorevanje na delovnem mestu. Nekateri sčasoma dosežejo točko, ko ne vzdržijo več in začnejo razmišljati o menjavi poklica ali o prezgodnji upokojitvi. Bilban (2006) te pojave najpogosteje opaža pri zdravstvenih delavcih, predvsem v psihiatriji, gerontologiji, pediatriji, onkologiji, pri vzgojiteljih, učiteljih, socialnih delavcih, policistih, kriminalistih in drugih, ki delajo izključno z ljudmi. V precejšnji meri lahko sem prištevamo tudi menedžerje oziroma vodilne in vodstvene delavce, ki preživijo več časa na delovnem mestu kot zaposleni na nižjih ravneh ter si delo nosijo tudi domov (Kocmur 2009, 6).

Zmanjšana storilnost in absentizem potegneta za sabo neizogibne dodatne stroške, da bi podjetje ohranilo stopnjo produktivnosti. Padec produktivnosti je treba nadomestiti z zaposlovanjem novih delavcev, kar prinaša še dodatne stroške uvajanja, usposabljanja in izdatkov za socialno varnost (Brunt 2008).

Izgorelost terja visok davek tako od posameznika kot od njegovih bližnjih, pa tudi od organizacije, v kateri je zaposlen, saj izgorevanje vodi v nižjo produktivnost, ta pa v nižje donose, zaradi česar je v končni fazi oškodovano tudi samo gospodarstvo in s tem družbena blaginja.

## **2.6 PREPREČEVANJE IN ZDRAVLJENJE IZGORELOSTI**

Izgorelost je eden bistvenih zdravstvenih problemov 21. stoletja, zato je zelo pomembno, da se ji posveti temu primerna pozornost. Je predvsem znak, da je v življenju posameznika nekaj močno narobe in da bo treba uvesti korenite spremembe – bodisi načina življenja, bodisi razmišljanja. Prvi korak je pogled vase in podrobna analiza dejavnikov, ki so vplivali na nastalo stanje. Poleg pretiranega, dalj časa trajajočega stresa, ki močno oslabi organizem, je bistven dejavnik izgorelosti neregularnost – neskladje med energijo, ki jo prizadevno vlagamo v nek odnos/projekt, in nagrado oziroma pohvalo, ki jo prejmemo za ta trud. Zato je zelo pomemben temeljit razmislek o žrtvovanem času in energiji, ki ju vlagamo v zunanji svet, in na drugi strani o zadovoljenosti svojih lastnih potreb. Izgorelost je opozorilo, da smo se že dalj časa zanemarjali in da je skrajni čas, da se posvetimo sebi, svojim lastnim potrebam in željam. Za preprečevanje izgorelosti lahko veliko naredijo podjetja: najprej z osveščanjem zaposlenih o nevarnosti izgorevanja, nato pa z ustvarjanjem organizacijske politike, ki na prvo mesto postavlja človeka in ne kapital. Veliko pa lahko pri preprečevanju izgorelosti naredi tudi država z doslednim izvajanjem zakonodaje na področju delovnega prava in varstva pri delu.

Za izgorelost, ki nastane zaradi storilnostno pogojene samopodobe, bi se morala preventiva začeti že v otroštvu, pri vzgoji z nepogojevano ljubeznijo, ki v prvi vrsti upošteva otrokove razvojne potrebe in vzpodbuja njegovo samostojnost (Pšeničny v Malačič 2008). Nemalokrat namreč starši vzgajajo otroke s pogojevano ljubeznijo, ko otroku sporočajo, da ga imajo radi in ga sprejemajo le takrat, ko zadovolji njihova pričakovanja (Močnik 2009). Ko starši opravijo svojo vlogo, nastopijo učitelji, profesorji, učni sistem. Na fakultete bi bilo potrebno uvesti učne predmete, ki bi študente učili o ozaveščenosti sebe, jih urili v lastnem doživljanju in oblikovanju vrednot. Ogromno vlogo igra posameznikov življenjski slog – v izogib izgorelosti si je potrebno vzeti dovolj časa zase in premagati prevelike težnje po materialnem ugodju oziroma pohlep po materialnih dobrinah (Ščuka v Artnik Knibbe 2009).

### **2.6.1 Preventiva na ravni posameznika**

Pri preprečevanju izgorelosti je zelo pomembna informiranost o bolezni. Poznavanje njenih znakov, ki se pojavljajo na telesnem, vedenjskem, čustvenem in intelektualnem nivoju, pripomore k temu, da se zaustavimo in zamislimo, ko prepoznamo te znake pri sebi. Najprej premislimo, ali predstavljajo naše življenjske in delovne okoliščine, pa tudi osebne

značilnosti in vrednote tveganje za izgorelost. Poleg depresivnosti, anksioznosti, čustvene ranljivosti in vestnosti predstavlja največjo nevarnost storilnostno pogojena samopodoba. Spreminjanje le-te pomeni dolgotrajno delo na sebi, soočanje s preteklimi izkušnjami, tudi z lastnim otroštvom, zato je tu dobrodošla tudi pomoč psihoterapevta. Nadalje je potrebno razmisliti, katere aktivnosti zadovoljujejo naše potrebe in katere nam zgolj črpajo energijo. Odločimo se, da bomo več časa posvetili aktivnostim, ki nas notranje izpolnjujejo, in skušali zmanjšati aktivnosti, ki nas izčrpavajo. Pri tem moramo posvetiti primerno količino časa tudi počitku in se naučiti reči »ne«, kadar menimo, da je to primerno. Nenazadnje je pomembno tudi to, da znamo sami sebe pohvaliti in se nagraditi in da ne čakamo, da namesto nas to storijo drugi. S tem bomo utrdili tudi svoje samozaupanje (Pšeničny 2008).

### **2.6.2 Zdravljenje**

Če je izčrpanost posledica objektivnih okoliščin, zadostuje osveščanje, kako spremeniti svoj dosednji življenjski ritem. Pri osebah, ki kljub dodatnim napotkom ne zmorejo iz začaranega kroga pretiranega naprežanja, je nujna psihoterapevtska pomoč. Ker motnja nastaja dolgo in tičijo vzroki za izgorelost že v napačni vzgoji iz otroštva, je tudi psihoterapevtsko zdravljenje dolgotrajno in usmerjeno predvsem v odpravljanje čustvenih vzrokov (Močnik 2009).

Zgodnejša kot je faza izgorevanja, v kateri se posameznik nahaja, več je načinov, kako lahko težavo odpravi in lažje se bo izvil iz procesa izgorevanja. Najprej pa mora razmisliti, kaj je tisto, kar ga je pri njem sprožilo. Najskrajnejši in obenem najbolj učinkovit način poti iz izgorevanja je zapustiti službo. Če je izgorevanje nastopilo zaradi prezahtevnega dela in preveč časa, preživetega na delovnem mestu, je potrebno svoj delovni ritem upočasniti, zmanjšati obseg opravljenega dela, si vzeti dopust, poskrbeti za sprostitev. Če je izgorevanje sprožil stres ali frustracija, ki je rezultat nekega zunanjega dejavnika, npr. težaven šef, prevelike delovne zahteve, je ena izmed možnosti pogovor z nadrejenim o možnosti vzpostavitve bolj produktivnih delovnih pogojev. Eden izmed stresnih dejavnikov je lahko tudi grožnja izgube dela. V takem primeru se je včasih najbolje sprijazniti z dejstvom, da nas lahko doleti tudi to, in razmisliti o alternativnih zaposlitvah.

Izgorelost lahko sproži tudi vztrajanje v napačni karieri. V tem primeru bi morali resno razmisliti o opustitvi dosedanjega poklica, pred vstopom na novo karierno pot pa narediti temeljito samooceno in podrobno raziskati naše karierne možnosti, tako da se bomo končno odločili za poklic, ki nam je res pisan na kožo (Rosenberg Mckay 2010).

Bilban in Pšeničny (2007, 28–29) menita, da splošnega odgovora, kako se soočiti z izgorelostjo, ni, saj si mora vsak poiskati svoj recept glede na svoje izkušnje, osebnost, potrebe in ambicije. Osebam, ki začutijo izgorelost, priporočata naslednje ukrepe:

- Skrbite zase: vzpostavite svoj lastni zaščitni program, poskrbite za sprostitev, vzemite si čas zase, za svojo družino, prijatelje in hobije; posvetite pozornost lastnemu zdravju, prehranjevalnim in pivskim navadam, poskrbite za vsakodnevno telesno aktivnost. Poskusite se nasmejati okoliščinam, ponovno obudite smisel za humor.
- Določite meje lastnega delovanja: analizirajte svoje delo in razmislite, katera so tista področja, kjer je treba določiti meje – skrajšajte delovni čas, zmanjšajte število problematičnih strank, prepričajte se, da obstajajo v življenju pomembnejše stvari, kot je služba; naučite se reči ne, preložiti odgovornost na druge ljudi in upravljati s svojim časom.
- Določite ukrepe za premagovanje stresnih situacij: pojdite med ljudi, o svojih občutkih se pogovorite s prijatelji, znanci, mentorji, poiščite pomoč pri psihoterapevtu, verski skupnosti, ne zadržujte negativnih čustev v sebi; razmislite o morebitni spremembi poklica ali izobraževanju zaradi preusmeritve poklicne kariere.
- Analizirajte sami sebe: razmislite o svojih željah in vrednotah, o tem, katera dela vas veselijo, kaj vas pri delu spodbuja in kaj v vas sproža nelagodje, saj izgorelost pogosto povzroči neskladje med vašimi lastnimi željami in zahtevami delovnega mesta; določite glavne dejavnike stresa. Opreделите kratkoročne in dolgoročne cilje v skladu z možnostjo realizacije.
- Premagajte kompleks manjvrednosti: ne mislite, da so ostali vedno boljši in da se to dogaja le vam – v današnjem času se spremembe dogajajo zelo hitro, čemur se je potrebno prilagoditi in razviti veščine, ki nam bodo pomagale soočati se s spremembami in zgraditi obrambni mehanizem, ki nas bo zaščitil pred izgorevanjem.

### **2.6.3 Ukrepi na ravni podjetja**

Dandanes se v marsikateri organizaciji še vedno ne zavedajo pravih razsežnosti problema izgorevanja. Maslach in Leiter ugotavljata, da se menedžerji pogosto ne želijo soočiti z izgorevanjem svojih delavcev, saj se bojijo, da bi s priznanjem izgorevanja na delovnem mestu sprožili val zahtev zaposlenih po zmanjšanju delovne obremenitve in omogočanju dragih programov za kakovostno delovno življenje. Prepričani so, da je to problem posameznika, na drugi strani pa niti ne vedo, kako ukrepati zoper izgorelost. Da je to



organizacijski problem, se zavejo šele, ko začne izgorevanje povzročati večje izgube prihodka. Namreč, dejstvo je, da izgorevanje vpliva na uspešnost organizacije, da lahko stres na delovnem mestu povzroči znatne finančne izgube in zmanjšanje donosnosti ter da vsako neskladje med človekom in njegovim delom vpliva na končni rezultat poslovanja (Maslach in Leiter 2001, 62–65)

Mišljenje, da je izgorelost problem posameznika, je bistveni vzrok, zakaj je večina tehnik stresnega menedžmenta neuspešna, saj spreminjajo človeka in ne situacije. Te stroškovno nizke in k posamezniku usmerjene strategije prinašajo borne rezultate glede na vložek. Ključni vzrok njihove neučinkovitosti je dejstvo, da ne posegajo v delovanje organizacije; izgorevanje pa je prevelik zalogaj, da bi ga bil zmožen obvladati posameznik, saj lahko spremeni le svoje vedenje, ne pa tudi družbenega okolja. Zmanjševanje neskladij v delovnih obremenitvah, nadzoru, skupnosti in poštenosti mora biti skupinski proces, ki zahteva sodelovanje mnogih ljudi v delovni skupini in celotni organizaciji (prav tam, 69–71).

Podjetje mora torej znati poskrbeti za celoten delovni proces, v katerem pa igra bistveno vlogo delavec. Vodstvo podjetja ga je odgovorno poučiti o pasteh izgorelosti na delovnem mestu (žal pa so največkrat med najbolj izgorelimi ravno vodje). Potrebno je analizirati komunikacijske tokove v podjetju in razmisliti o ukrepih, kar pa lahko naredi le zunanji strokovnjak ali strokovna ekipa, nekdo, ki obenem obvlada probleme komunikacije, medosebnih odnosov, rizičnih faktorjev in zdravstvenih posledic izgorevanja (Ščuka v Artnik Knibbe 2009).

Maslach in Leiter (2002, 74) ugotavljata, da imajo za razliko od posameznikov organizacije moč in vire, da lahko v boju z izgorelostjo storijo veliko, in navajata naslednje tri razloge, zaradi katerih organizacijski pristop k spopadanju z izgorevanjem obeta velike in učinkovite spremembe; prvič zato, ker se ne loteva zgolj problemov posameznika, ampak se osredotoča na celotno skupino. Ta pristop je učinkovitejši s stroškovne plati, poleg tega pa ustvarja postopke za vzajemno podporo, saj takšni posegi krepijo medsebojno spoštovanje in pospešujejo predanost delu v delovni skupini. Drugič, organizacijski pristop z izboljšanjem menedžmenta človeških virov na splošno spodbuja produktivnost in dviguje kakovost delovnega življenja. In tretjič, posredovanje na organizacijski ravni pospešuje funkcioniranje delovnega okolja in spodbuja možnosti za izboljšavo povezanosti z delom.

Tudi pri boju z izgorelostjo velja načelo »bolje preprečiti kot lečiti«. Preprečevanje nam prihrani finančne stroške, zmanjšano produktivnost, težave z zdravjem in upad kakovosti delovnega življenja, poleg tega je proti izgorevanju težje učinkovito ukrepati, ko je že v polnem razmahu in je zdravljenje težavno, škoda pa ogromna (Maslach in Leiter 2002, 76). Preventiva pa ne nudi le boljše možnosti za uspeh, temveč je na dolgi rok dosti cenejša od zdravljenja, med drugim tudi zato, ker garantira trajnost obstoječega človeškega kapitala v organizaciji in priložnost širjenja le-tega iz trenutne točke, kar ima veliko višjo vrednost kot pa »vzgajanje« na novo prispelega kapitala. Zdravljenje posledic izgorelosti na drugi strani vključuje tveganje izgube trenutnih človeških resursov in njegovo nadomeščanje z novimi zaposlenimi. Za preprečitev izgorelosti je na organizacijskem nivoju nujno uvesti strukturne spremembe, spremeniti način vodenja in način, na kateri ljudje komunicirajo in sodelujejo v delovnem okolju. Spremembe bodo morale voditi k formaciji delovnega okolja, v katerem bodo zadovoljene posameznikove potrebe po avtonomnosti, socialni podpori in priznanju; cilj je torej ustvariti delovno okolje, v katerem bodo zagotovljeni vsi pogoji za delo s skupnim ciljem večje produktivnosti in maksimalnega dobička (Brunt 2008).

Maslach in Leiter (2002, 81–83, 101–108) predstavita dva pristopa k procesu reševanja problema izgorelosti:

- **Individualni pristop** se sproži, ko delavec opozori delovno skupino na problem v zvezi z izgorevanjem. S tem prevzame vlogo voditelja, zelo pomembno pa je, da skupina proces razvija in vzdržuje. Delavci se morajo poenotiti glede neskladij, ki se jih bodo najprej lotili, in se odločiti za prednostne ukrepe, ki jih bodo izvajali znotraj konteksta organizacije. Vseh šest organizacijskih področij, na katerih se pojavljajo neskladja – preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, pomanjkanje poštenosti, nasprotujoče si vrednote –, je medsebojno povezanih, zato osredotočenje na katerokoli izmed njih sproži proces, ki vodi k spremembam in izboljšanju delovnega življenja.
- **Organizacijski pristop** se osredotoča na ustvarjanje menedžerskih struktur in procesov, ki pospešujejo predanost delu in preprečujejo izgorevanje pri delu. Za to so potrebne sveže informacije o stanju organizacije (predvsem v zvezi z že omenjenimi šestimi področji organizacijskega življenja), o menedžerskih postopkih in procesih, ki oblikujejo ta področja, in o stanju zaposlenih glede medsebojnega odnosa izgorevanja in predanosti delu. Proces se začne s pobudo menedžmenta, ki procesu dodeli denarna sredstva in druge vire ter pripelje svetovalce, ki bodo proces učinkoviteje izpeljali.

Naslednja naloga je prepričati vse zaposlene v organizaciji o smiselnosti projekta in o rezultatih, ki bodo koristni za organizacijo, pridobiti njihovo sodelovanje in dodeliti vloge v procesu. Za uspešen projekt je bistvena komunikacija – širjenje informacij med delovnimi enotami navzgor in navzdol po hierarhični lestvici. Uprava mora spoznati odnos uslužbencev do dela, poznati kritične točke, saj lahko le na ta način konkretno ukrepa, osebje pa potrebuje priložnost, da izrazi svoje mnenje. Pomembnosti projekta se morajo zavedati vsi zaposleni, kar pa je možno le, če postanejo aktivni udeleženci v procesu, s čimer pridobijo tudi zavest, da je njihov prispevek pomemben za delovanje organizacije. Organizacijski poseg se lahko usmeri na eno ali več pomembnih področij, s ciljem zmanjšanja neskladij med delovnim mestom in delavcem ter bogatenja energije, predanosti in učinkovitosti. Sam proces bo verjetno vplival zlasti na skupnost, poštenost in vrednote. Kadar se organizacija s svojimi postopki in strukturami odziva na potrebe ljudi, s tem ustvarja skladen odnos med ljudmi in delovnim okoljem. Posegi, ki pospešujejo povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje, imajo dolgoročen značaj in se transformirajo v proces, ki pripomore k skladnejši organizaciji, ki se zlahka prilagaja nenehno spreminjajočim se okoliščinam.

### **3 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Vzdušje na delovnem mestu predstavlja pomembno kategorijo v organizacijskem življenju. Od tega je odvisno, s kakšnimi občutki ljudje prihajajo na delo, kako se ob delu počutijo, koliko so motivirani, kakšna čustva gojijo do sodelavcev, nadrejenih in organizacije na splošno, vse to pa v veliki meri vpliva tudi na delovne rezultate. V zadnjem času se vse bolj ugotavlja, da je dobra organizacijska klima bistvena popotnica za uspešno organizacijsko poslovanje.

Lipičnik (1998, 74) s pojmom organizacijska klima označuje ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.

Terpin organizacijsko klimo opisuje kot vzdušje v skupini, ki je odvisno od celote faktorjev in vpliva na vsa dogajanja v skupini. »Organizacijska klima kaže zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela in vpliva olajšujoče ali otežujoče na doseganje skupinskih ciljev« (Terpin 1996, 314). Ivanko in Stare (2007, 121–122) ugotavljata, da zaposleni s svojim delom

tvorijo in udeležujejo svojo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki organizacijo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Po njunem mnenju je organizacijska klima v organizaciji odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov ter vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja: »Bolj ko zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov kakor tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju« (prav tam, 122). Možina meni, da na organizacijsko vzdušje pomembno vpliva vedenje vodilnih, ki ga lahko pojmuje kot integracijski koncept v vedenju organizacije (Možina 1994, 146–147).

Po Dubrinu (Dubrin v Možina 1994, 146) organizacijska klima opisuje »zdušje v organizaciji« in prikazuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, služi kot temelj za interpretiranje situacije in kot vir pritiska na usmerjanje aktivnosti.

Stringer (2002, 9) označuje organizacijsko klimo kot objektivno merljivo izražanje subjektivnih občutkov delovnega okolja s strani zaposlenih. Klima izraža občutja ljudi o njihovem delu in ima močan vpliv na način dela in motivacijo. Stringer deli človeške zaznave v organizaciji na šest razsežnosti: struktura, standardi, odgovornost, spoznavanje, podpora in zaveza.

Ivanko in Stare (2007, 122) pravita, da z izrazom organizacijska klima ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji: »Če so ti odnosi pozitivni, se tedaj oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki. Povsem drugače pa je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi pripeljejo do napetega vzdušja, nezadovoljstva, konfliktov in posledica tega je nizka produktivnost.«

Gilmer (Gilmer v Lipičnik 1998, 73) ugotavlja, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime, torej ne le po fizični strukturi, ampak tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Te razlike so po njegovem mnenju povezane s psihološkimi strukturami: nekateri ljudje so lahko zadovoljni z delovnim mestom zaradi istih razlogov, zaradi katerih so drugi

nezadovoljni. Tako naj bi individualni osebnostni profili v interakciji z delovnimi zahtevami ustvarjali klimo, ki je bistvenega pomena tako za organizacijo kot tudi posameznika. Na to lahko navežemo misel Rozmana (2000, 68), ki pravi, da je delovno vzdušje »(...) pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov organizacije, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in medsebojnih odnosov, ustvarja videz koordiniranosti med zaposlenimi, ki so se pripravljene soočati s težavami, jih premagovati ter ustvarjati boljše rezultate pri delu.« Če hočemo ugotoviti razliko med klimo in zadovoljstvom, lahko ugotovimo, da zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Lahko ga definiramo kot zaželeno ali pozitivno emocionalno oziroma čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene opravljenega dela ali doživljanja dela in izkušenj pri delu. Tako pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje, medtem ko pri klimi govorimo o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih (Ivanko in Stare 2007, 122).

Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma izražanje lastnih zmožnosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je slaba klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, lahko pa trdimo, da sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilnosti takšne klime. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznaven vpliv na poslovne rezultate – v primeru klime s prej opisanimi značilnostmi pa tak rezultat za organizacijo ni nenormalen ali nesprejemljiv, nasprotno, vsi jo vidijo kot nekaj navadnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. Človek se klimi vedno prilagodi, kar je zelo koristna lastnost v primeru, da se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje in lepšo prihodnost. V primeru prilagajanja klimi, ki človeku škoduje, je ta prilagodljivost klimi lahko tudi škodljiva. Pojavijo se upravičene želje po spreminjanju klime, pri čemer predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik 1998, 74).

### **3.1 RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN KULTURO**

Za označevanje pojma organizacijska klima najdemo v strokovni literaturi različne izraze: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, socialna klima, delovno ozračje in tako dalje. Če želimo pravilno razumeti menedžment organizacijske klime in kulture, moramo najprej natančno pojasniti razliko med pojmom klima in kultura, ki ju tako v praksi kot tudi teoriji pogosto radi zamenjujemo.

Organizacijska kultura (angl. organizational culture) je globalen pojem, ki se nanaša na preteklo in prihodnje stanje nekega sistema, medtem ko je organizacijska klima (angl. organizational climate) analitičen in lokalni pojem, ki pojasnjuje trenutno stanje sistema. Organizacijska kultura vpliva na klimo v organizaciji, klima pa kaže kulturo organizacije v času in prostoru. Pomembna razlika med pojmom je tudi v tem, da se klima ustvarja v različnih procesih sistema zgolj začasno, kultura pa se generira v daljših obdobjih prek globalnih interakcij v sistemu in z njegovim okoljem. Kultura je v splošnem manj opazna, bolj celovita in se težje spreminja, zaradi česar je tudi zahtevnejša za obvladovanje. Spreminjanje in obvladovanje klime je veliko lažje in enostavnejše, in v primerjavi z zahtevnejšim spreminjanjem kulture omogoča hitrejše doseganje zelenih rezultatov v precej krajšem času (Ivanko in Stare 2007, 126).

*Kulturo označujemo kot niz ključnih stališč, norm, vrednot, prepričanj, pripadnosti, skupnih ciljev, načina uresničevanja procesov in sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo fenomen »tako se dela pri nas«, in sicer v funkciji zmanjševanja negotovosti, krepitve pripadnosti, zagotavljanja eksistence in reda ter določanja načina dela, vedenja in odzivanja organizacije in njenih pripadnikov. Klima je organizacijsko ozračje oziroma psihološka struktura sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža prek percepcije sistema njenih članov. Vključuje mehke dimenzije osebnosti sistema in posameznikov, kot so delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, občutek kolektivne moči, zavest, motiviranost, pripadnost itd. (prav tam, 126–127)*

Konrad, ki je preučeval pojme za označevanje klime, je ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila le odsev kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost, medtem ko je pojem klime bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Stična točka pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji ter da se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 1998, 73).

Po Možini (1994, 191–192) je organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela, medtem ko se organizacijska kultura ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini

reševanja problemov v organizaciji. Med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo Možina ugotavlja naslednje razlike:

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd., klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti.
- Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

### 3.2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo. Če želimo ugotoviti dimenzijo organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti, šele nato pa ugotavljamo ali je ta dimenzija za klimo bistvena ali ne (Lipičnik 1998, 75).

Klimo po Stringerju (2002, 10–11) najbolje opišemo in merimo s pomočjo šestih dimenzij:

1. **Struktura** odseva, kako zaposleni razumejo organizacijske cilje in politiko, njihovo organiziranost in določenost nalog, vlog in odgovornosti. Je visoka, ko ljudje natančno razumejo svojo vlogo, in nizka, ko govorimo o nejasnosti posameznikovih zadolžitev in vloge tistega, ki odloča.
2. **Standardi** predstavljajo težnjo po izboljšanju delovanja in kažejo stopnjo ponosa, ki ga čutijo zaposleni po dobro opravljenem delu. Visoki standardi pomenijo stalno težnjo po izboljšanju delovanja, nizki pa odsevajo nizka pričakovanja pri opravljanju nalog.
3. **Odgovornost** odseva občutke zaposlenih, da so samostojni pri odločanju in ni potrebno, da njihove odločitve potrjujejo drugi. Občutek visoke odgovornosti odraža pripravljenost in pogum zaposlenih pri samostojnem odpravljanju težav, nizka pa odvrača delujoče od sprejemanja tveganja in novih pristopov.
4. **Priznanje** se kot občutek razvije, ko je posameznik nagrajen za svoje dobro opravljeno delo. Visoka stopnja priznavanja je pogosto rezultat prave mere nagrajevanja in kritiziranja. Nizka stopnja odraža nedosledno nagrajevanje dobrih rezultatov.
5. **Sodelovanje** odraža občutek zaupanja in medsebojne podpore med delom. Odraža, kako zaposleni čutijo pripadnost organizaciji, povezanost, podporo, zaupanje in ponos.

Je visoka, ko zaposleni čutijo, da so del dobro delujočega tima, kjer lahko vedno računajo na pomoč, še posebej od nadrejenih. Če je nizka, se posamezniki čutijo izolirani. Pomen te razsežnosti se je izkazal v novonastalih modelih e-poslovanja, ki zahtevajo dobro organizirano timsko delo.

6. **Predanost** odraža občutja ponosa in pripadnosti, ki jih zaposleni oblikujejo do organizacije, ter stopnjo pripravljenosti za doseganje ciljev organizacije. Močna predanost oblikuje visoko stopnjo osebne zvestobe, nizka pa vodi do brezbriznosti zaposlenih pri doseganju ciljev.

V vprašalnik projekta SiOK<sup>2</sup>, ki že od leta 2001 meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo v slovenskih podjetjih, je vključenih 12 dimenzij organizacijske klime:

- Odnos do kakovosti,
- Inovativnost, iniciativnost,
- Motivacija in zavzetost,
- Pripadnost organizaciji,
- Notranji odnosi,
- Vodenje,
- Strokovna usposobljenost in učenje,
- Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- Organiziranost,
- Notranje komuniciranje in informiranje,
- Nagrajevanje,
- Razvoj kariere (Biro Praxis).

### **3.3 PREUČEVANJE, MERJENJE IN SPREMINJANJE KLIME V ORGANIZACIJAH**

Poznavanje organizacijske klime pomembno pripomore k dvigovanju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije. Danes prevladuje miselnost, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Ivanko in Stare (2007, 122) ugotavljata, da je za uresničitev postavljenih ciljev smiselno, da klimo v organizaciji preučimo in izmerimo, ter na osnovi ugotovljenih odstopanj od zelene klime določene dimenzije klime spremenimo oziroma

---

<sup>2</sup> SiOK (Slovenska organizacijska klima) je na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 ustanovila skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Projekt sedaj že peto leto poteka pod okriljem svetovalnih podjetij in ne več pod okriljem GZS (Biro Praxis).



izvedemo ukrepe za uresničitev ugodnejše klime. Ugodna organizacijska klima je temelj za dobro in hitro opravljeno delo.

Človek preživi velik del svojega življenja na delovnem mestu v določeni organizaciji, zato je od klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Dobra organizacijska klima in visoka delovna morala ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi (Lipovec 1987, 303). Lipičnik (1998, 76) navaja, da je človekovo doživljanje in vedenje vselej rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije, v kateri se je znašel, pri čemer je veliko bolj kot objektivne sestavine situacije pomemben način, kako jo posameznik doživlja. Doživljanje situacije je osnovna postavka in vodilo pri preučevanju klime v konkretni organizaciji.

Prvi korak pri spreminjanju nezaželeno ali neugodne klime je torej ta, da jo najprej preučimo. Nezaželenost klime je določena z nezaželenim vedenjem ljudi; pa tudi obratno: če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, del krivde pripisujemo tudi neustrezni klimi. Lipičnik ugotavlja, da je zanimivo, da v nasprotnem primeru – ko se ljudje vedejo zaželeno, vidimo osnovne razloge za to v njihovi osebnosti in ne v ugodni klimi. »Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti.« (Prav tam, 75)

Lipičnik (prav tam, 75–76) pravi, da je klima v podjetju zmeraj prisotna, ravno tako so vedno prisotne dimenzije, ki jo odražajo. Zato si moramo pri preučevanju klime le zastaviti vprašanje, katere posamezne dimenzije klime hočemo raziskati. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da ta dimenzija je, da obstaja, preostane nam le še to, da skušamo ugotoviti, kakšna je.

*Pred preučevanjem klime moramo torej 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 doživetja z njimi. Če ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko domnevamo, da so njegove reakcije pod vplivom teh dimenzij in da povzročajo vedenje, ki smo ga predvidevali. Če nismo ugotovili zasičenosti z določenimi dimenzijami klime pri teh ljudeh ali pa je nasičenost šibka, lahko*

*predpostavljamo, da ta dimenzija ni posebna značilnost klime v tem okolju in da človekove reakcije od nje niso tako odvisne (prav tam, 75–76).*

Avtorji, ki so se ukvarjali s preučevanjem klime, so za lažje ugotavljanje njenih značilnosti v določeni organizaciji izdelali napotila, ki nam pomagajo čim hitreje ugotoviti, kakšna je klima. Lipičnik (prav tam, 76) predlaga naslednji način ugotavljanja organizacijske klime:

- Ugotoviti, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo;
- preučevati te ljudi in ugotoviti njihove cilje, taktiko in šibke točke;
- analizirati ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki;
- pregledati zgodovino podjetja, pri čemer je treba posvetiti posebno pozornost poklicni karieri njegovih vodij;
- sestaviti celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da se izlušči skupne imenovalce.

Lipičnik (prav tam) navaja, da so tudi domače empirične raziskave pokazale, da je klimo smiselno preučevati z vidika odnosa vodstva do ljudi, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov. Klimo ponavadi merimo s pomočjo vprašalnikov in lestvic, ki sestavljajo veliko trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji, ki jih osebe vključene v raziskavo na danih lestvicah ocenjujejo in določajo, v kolikšni meri posamezni opis ustreza njihovemu socialnemu okolju. Lipičnik meni, da so dobljeni rezultati dobra osnova za razprave, v katerih se razčiščuje njihov pomen za poslovno politiko in alternative za praktično realizacijo sprememb.

Lipičnik (prav tam, 74–75) ugotavlja, da je ljudi redko zanimala splošna klima in da se je človek pri preučevanju klime zmeraj omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega obnašanja. Posledično so nastala ožja področja klime, kot so:

- motivacijska klima,
- inovacijska klima,
- organizacijska klima,
- podjetniška klima, raziskovalna klima itd.

Za izbor se uporabljajo razlogi, ki izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer menijo, da stanje lahko popravi le ustvarjalnost, posvečajo več pozornosti temu področju klime; kjer na primer šepa motivacija, pa si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo. Lipičnik pravi, da se tam, kjer vse teče kot po maslu, klime komaj zavedajo, saj je njihova klima le trenutna in pogojena s

trenutnim počutjem delavca in ne izhaja iz njegove življenjske nujnosti. Podobno se delajo tudi raziskave – tam, kjer se ukvarjajo z (ne)ustvarjalno klimo, raziskujejo značilnosti te klime in vzroke za njen nastanek. Obetajo si, da bi odprava vzrokov, ki so povzročili določeno značilnost (ne)ustvarjalne klime, lahko spremenila klimo, takšno razmišljanje pa je zmotno in vodi v razočaranje. Namreč, z odpravo vzroka, ki povzroča določeno značilnost klime, bi se stanje sicer spremenilo, vendar to ni dovolj za temeljito spremembo klime. Novo dimenzijo morajo ljudje najprej dojeti, nato čutiti in sprejeti in ji v končni fazi podrediti svoje vedenje, se ji prilagoditi, da bi jo lahko uvrstili med značilnosti določene klime. Zato je treba za spreminjanje klime zmeraj opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje spremembe ter za ustrezno vedenje v skladu z njo. Ker je zadnja aktivnost v praksi največkrat izpuščena, smo prepričani, da se ljudje težko navajajo na kakršnekoli spremembe. Ta trditev je deloma resnična, saj ljudje težko takoj sprejemajo novosti; če ljudi na spremembe ustrezno ne pripravimo, pa je proces še daljši. Takšen proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojemanje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime.

### **3.3.1 Strategije oblikovanja organizacijske klime po Terpinu**

Terpin (1996, 314–317) meni, da sta organizacijska klima in kultura izredno močni »managerski orodji«, ki kot notranji prisilni motivator zaposlene »potiska« v uspeh ali pa kot »vihar podirata vse pred in za seboj«.

Oblikoval je 4 strategije, ki se jih poslužuje menedžer pri preoblikovanju organizacijske klime, pri čemer mu je v veliko pomoč razmislek, kaj mu je v njegovem okolju všeč in kaj ga moti; ali je njegovo okolje dovolj prijazno in mu omogoča potrjevanje občutka lastne vrednosti in ali okolje izpolnjuje vse pogoje, da bi mu z zadovoljstvom vračalo ljubezen.

- **Strategija »pravil in zaupanja«:** Funkcija strategije je ustvarjanje zaupljive vodstvene klime, v kateri je posameznik prepričan, da so mu dosegljive vse potrebne informacije, ki so pomembne za njegovo eksistenco in razvoj, in da sme tudi sam sodelavcem posredovati vse informacije, ki jih potrebujejo za delo ter preprečevanje konfliktov s pomočjo postavljenih pravil. Moč te strategije izhaja iz zaupanja članov organizacije v vodstvo in na prepričanju, da le-ti vodijo organizacijo v skladu s principi legalnosti, legitimnosti in odgovornosti. Značilnost strategije je vpetost med odločanje s tveganjem, ki temelji na zakonih, pravilih in normah, ter med

zadovoljstvom posameznika, ki temelji na delu v stabilnem okolju. Ta strategija je značilna za velike firme, zavarovalnice, banke in upravne službe. Za organizacijsko strukturo take organizacije je značilna hierarhija položajev in uveljavljanje statusnih vlog posameznikov – znanje in osebne lastnosti članov so manj pomembni. Delavcem je zagotovljena varnost s stalnostjo zaposlitve in napredovanjem, ki temelji na pridobivanju delovnih izkušenj z leti. Organizacija je uspešna v stabilnem okolju, saj je počasna v spremembah.

- **Strategija »povezovanja in sodelovanja«:** Funkcija strategije je uspešno reagiranje na izzive zunanjega in notranjega okolja, doseganje dogovorjenih ciljev ter ustvarjanje povezovalne in sodelovalne klime v organizacijah, ki posamezniku vliva zaupanje v skupno moč in sposobnost skupine ter ustvarja občutek varnosti. Moč strategije temelji na visoki motiviranosti zaposlenih, ki izvira iz opredeljenih organizacijskih ciljev, znanja, dinamične organiziranosti, hitrega in enostavnega odločanja in v zagotavljanju vzdušja, ki pospešuje sodelovanje in s tem preventivno deluje na pojavljanje konfliktov. Značilnost strategije je nenehna vpetost med potrebe organizacije in norme, ki jih mora posameznik izpolnjevati. Pomembno je znanje in racionalno delovanje za doseganje ciljev ter zadovoljstvo posameznika, ki temelji na uresničitvi njegovih pričakovanj, ki se povezujejo z doseženimi cilji. Poudarek je na opravljanju delovnih nalog. Značilno je timsko delo. Zaposleni imajo v taki klimi in kulturi veliko kontrole nad svojim delom, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov, odnosi med člani skupine ter člani in vodjem so sproščeni. Organizacija skuša odstraniti vse ovire na poti doseganja ciljev. Ta strategija je značilna za področje trženja. Tveganja so majhna in porazdeljena, povratne informacije so hitre. Temeljna vrednota so kupci in njihove potrebe.
- **Strategija »pritiskov in podpor«:** Funkcija strategije je hitra reakcija na spremembe, ki izvirajo iz zunanjega in notranjega okolja ter ustvarjanje vodstvene klime, ki omogoča uporabo kritičnim situacijam prilagojenih strategij posredovanja nalog, motiviranja in odločanja. Moč strategije je v obvladovanju okolice z avtorskim vodenjem in dajanjem podpore sodelavcem, ki so presodni za uveljavitev posameznega ukrepa ali v trenutkih, ko posamezniku zmanjkuje energije za uvedbo ukrepa. Značilnost strategije je hitro posredovanje in spreminjanje navodil za delo ter vpetost med potrebo po avtorskem odločanju vodje in med njegovo željo po uresničevanju vizij, ciljev in želja. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in

profesionalnega športa ter nasploh za dejavnosti s tveganjem in dinamične dejavnosti. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč, razumno tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je prva, čas je pičlo odmerjen. Gre za pojav avtorske organizacijske strukture, ki jo upravlja direktor v podobi osrednjega oblastnika. Ta kontrolira celotno organizacijo s pomočjo majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Med vodilnimi sodelavci prevladuje »zakon džungle«, ki ne dovoljuje opozicije, ampak zahteva »neizprosno tekmovalnost«. Pomembno vlogo imajo tisti, ki jim uspe »preriniti se v ospredje«. Z rastjo postaja organizacijska kultura ranljiva.

- **Strategija »avtonomije in inovacij«:** Funkcija strategije je uresničevanje zmagovalnega scenarija posameznika, na podlagi uveljavljanja sposobnosti, znanja in osebnosti vsakega posameznega člana organizacije ter ustvarjanje inovativne klime v organizaciji, v kateri je posamezniku omogočeno avtonomno ustvarjanje ter uveljavljanje lastnega znanja in sposobnosti. Moč strategije je v sposobnostih, znanju in izredno veliki delovni motiviranosti članov organizacije. Značilnost strategije je nastanek organizacije zaradi potreb posameznikov ter vpetost med svobodo posameznika in potrebe organizacije. Značilna je za raziskovalno in investicijsko dejavnost ter velike projekte, za gradbeništvo in industrijo sistemov. Informacije so počasne, v delovanju organizacije pa veljajo inovativnost, preudarnost in odločnost. Organizacija je uspešna, ker jo sestavljajo »zvezde« v podobi uspešnih posameznikov. Gre za klimo in kulturo, kjer je najpomembnejši posameznik in njegova razvojna razmišljanja, vizije, cilji in prepričanja ter vodilne vrednote, npr. znanje, delo, poštenje. Avtoriteta vodilnih oseb je majhna, odločanje poteka po metodi konsenza.

## **4 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN IZGORELOSTI V PODJETJU KOSTAK d. d.**

Raziskovalni del naloge sem opravila med zaposlenimi v nižjem in srednjem menedžmentu v podjetju Kostak d. d.

### **4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Družba Kostak je komunalno stavbno podjetje z več kot 50-letno tradicijo, od leta 1994 pa je registrirano kot delniška družba. Opravlja dejavnosti lokalnih gospodarskih javnih služb v občini Krško ter Kostanjevica na Krki, poleg tega pa izvaja tudi tržne dejavnosti, ki danes obsegajo že 75 odstotkov poslovanja. Med dejavnosti gospodarskih javnih služb družbe sodi oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih in padavinskih voda, zbiranje in prevoz komunalnih odpadkov, urejanje in vzdrževanje pokopališč ter pogrebne storitve, urejanje in vzdrževanje javnih tržnic, vzdrževanje občinskih javnih cest, urejanje in čiščenje javnih površin ter javna razsvetljava, izobešanje zastav in okraševanje v naseljih. Tržne dejavnosti, ki ji izvaja družba Kostak d. d., pa so: tržne komunalne in ostale storitve po naročilu različnih investitorjev, vzdrževalna in čistilna dela (čiščenje in vzdrževanje v objektih Nuklearne elektrarne Krško in drugih poslovnih objektih pravnih in fizičnih oseb), nizke gradnje: gradnja in obnova objektov, izgradnja in vzdrževanje komunalne in ostale infrastrukture; izgradnja, modernizacija in rekonstrukcija regionalnih in lokalnih cest, pločnikov in parkirišč; ureditev trgov, ulic, križišč in ostalih javnih površin; ureditev pokopališč; izvedba vseh vrst zemeljskih del; sanacija plazov; izvajanje vzdrževalnih del na segmentu cest, vzdrževanje parkov, nasadov in zelenic, ureditev in zasaditev javnih površin v občini Krško; trgovina (prodaja gradbenega in elektro materiala ter materiala za komunalne storitve) in še druge storitvene dejavnosti.

V Kostaku se zavedajo, da so dobro usposobljeni in motivirani zaposleni ključna prednost v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, zato postavljajo zaposlene<sup>3</sup> in njihov razvoj v središče pozornosti vodenja poslovanja. Ena izmed glavnih nalog izobraževalne politike podjetja je pridobivanje novih, poglobljenih in specifičnih znanj: veliko vlagajo v izobraževanja in dodatna usposabljanja, s katerimi dvigujejo motivacijo in izobrazbeno strukturo zaposlenih. V podjetju so odprti za nove ideje in inovativne pristope ter sledijo smernicam sodobnega menedžmenta, kar potrjujejo z uvajanjem projektnega vodenja ter

---

<sup>3</sup> Na dan 30.09.2010 je bilo v družbi Kostak d.d. zaposlenih 334 delavcev.

rednih letnih razgovorov med vodjo in zaposlenimi, za katere si prizadevajo, da bi postali sestavni del vodenja ter ena od sistematičnih oblik notranjega komuniciranja, ki bo služila kot orodje vodij za dvig motivacije ter organizacijske kulture v podjetju.

Leta 2008 so pristopili k pridobivanju certifikata »Družini prijazno podjetje«, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo. S pridobitvijo osnovnega certifikata so pristopili k sistematičnemu uvajanju različnih ukrepov za boljše upravljanje človeških virov v smislu usklajevanja kariernega razvoja in družinskega življenja zaposlenih, zaposlenim pa nudijo tudi brezplačno psihološko svetovanje v primeru raznih osebnostnih težav.

Izdajajo tudi svoj interni časopis, imenovan Glasnik Kostaka, s katerim zaposlene informirajo o tekočem dogajanju v podjetju, poslovnih rezultatih in aktualnih temah s področja okoljevarstva, zdravja in varstva pri delu ter kadrovanja.

Veliko pozornost posvečajo varovanju okolja, racionalni rabi in obnovljivim virom energije. Trudijo se vzpostaviti pravilen in skrben odnos do narave, izvajajo tudi številne okoljske projekte in prevzemajo pomembno mesto pri izobraževanju in osveščanju širše javnosti, kamor spadajo tudi prizadevanja k dvigu okoljske zavesti občanov, predvsem na področju skrbi za čisto vodo in pravilnega ravnanja z odpadki. Ponašajo se tudi s certifikatom kakovosti ISO 9001. Med drugim objavljajo redne okoljevarstvene prispevke v brezplačnem regijskem časopisu, v sodelovanju z osnovnimi šolami občine Krško organizirajo vsakoletne ekološke tržnice, vključujejo pa se tudi v različne potrebe in zahteve okolja: spodbujajo kulturne, športne, humanitarne in ostale družbene dejavnosti, številnim društvom in organizacijam pomagajo z donacijami in sponzorstvi.

## **4.2 METODOLOGIJA**

Za preučevanje organizacijske klime in izgorelosti v podjetju Kostak d. d. sem izdelala anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med zaposlene v nižjem in srednjem menedžmentu. Vprašalnik je anonimen, sestavljen iz treh sklopov vprašanj zaprtega tipa.

Prvi sklop sestavljajo demografski podatki o anketirancu: spol, starost, izobrazba, delovni staž in oblika zaposlenosti v organizaciji.

Sklop o organizacijski klimi je narejen po vzoru vprašalnika, ki so ga sestavili v okviru projekta SiOK. Preučuje 8 dimenzij organizacijske klime: Motivacijo in zavzetost, Vodenje,

Pripadnost organizaciji, Organiziranost, Notranje odnose, Nagrajevanje, Notranje komuniciranje in informiranje in Razvoj kariere. Celoten sklop sestavlja 24 trditev (v vsaki dimenziji po 3) o vzdušju v organizaciji, katere so anketiranci ocenjevali s stopnjo strinjanja od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 1 popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje s trditvijo.

Sklop o izgorelosti je zmes vprašalnika SAI (Sindrom adrenalne izgorelosti), ki so ga sestavili na Inštitutu za razvoj človeških virov, in vprašalnika MBI – Maslach Burnout Inventory. Vsebuje 35 trditev, ki se nanašajo na znake izgorelosti, vse od telesnih do kognitivnih, čustvenih in vedenjskih znakov. Anketiranci trditve ocenjujejo na Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 1, da se anketiranec ni še nikoli srečal z določenim znakom izgorelosti, ocena 5 pa, da se s težavo sooča zelo pogosto (glej prilogo A: vprašalnik).

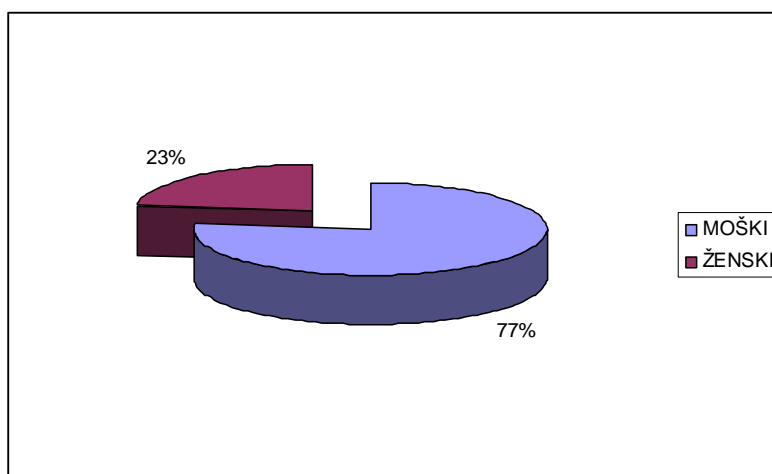
Z anketnimi vprašalniki pridobljene podatke sem obdelala s programom za statistično obdelavo podatkov SPSS 17.0.

#### 4.3 OPIS VZORCA

Vprašalnice sem razdelila med zaposlene v nižjem in srednjem menedžmentu podjetja Kostak d. d. Od 54 razdeljenih vprašalnikov sem jih dobila vrnjenih 26, kar predstavlja 48 % stopnjo odgovora.

Najprej bom predstavila sestavo vzorca po različnih demografskih značilnostih.

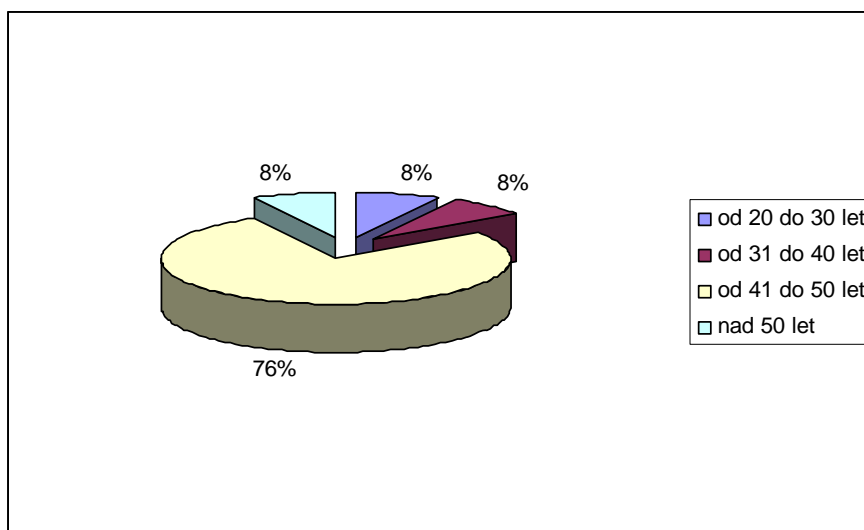
Graf 4.1: Sestava vzorca po spolu (v %)



Na vprašalnik je odgovarjalo 20 oseb moškega (77 %) in 6 oseb ženskega spola (23 %).

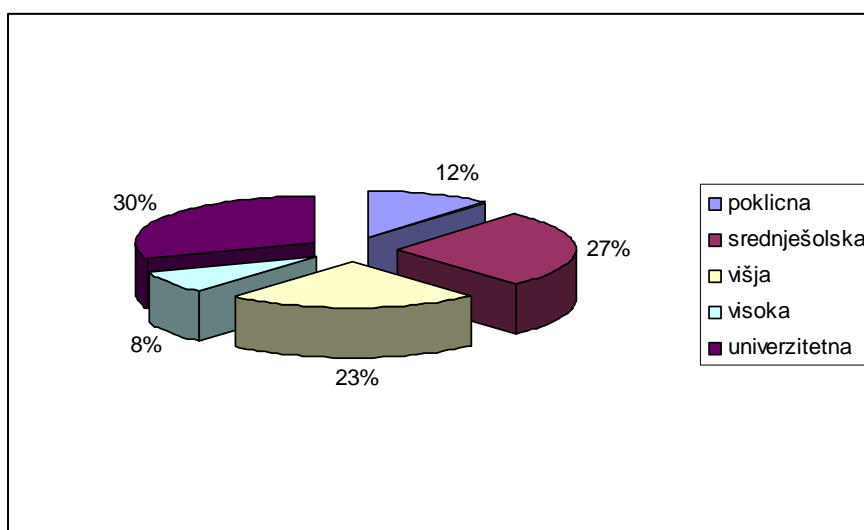


Graf 4.2: Sestava vzorca po starosti (v %)



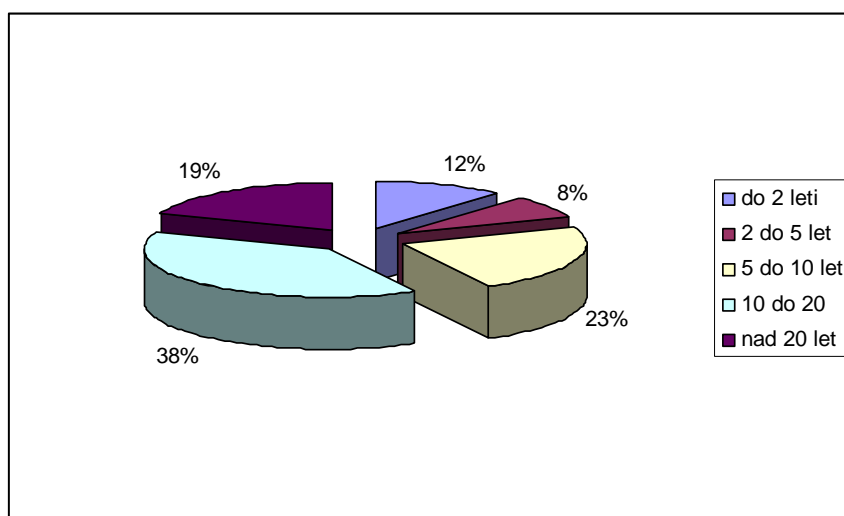
Sodelujoče sem razvrstila v 4 starostne skupine. Velika večina se nahaja v starostni skupini od 41 do 50 let (77 %).

Graf 4.3: Sestava vzorca po izobrazbi (v %)



Spremenljivko izobrazba sem razdelila v pet razredov. Iz tabele je razvidno, da je stopnja izobrazbe dokaj visoka. Največ sodelujočih ima univerzitetno izobrazbo (31 %), sledijo tisti z dokončano srednjo šolo (27 %) in osebe z višjo izobrazbo (23 %).

Graf 4.4: Sestava vzorca po stažu v organizaciji (v %)



Če pogledamo, koliko let so sodelujoči že del organizacije, vidimo, da je največ tistih, ki delajo v tem podjetju 10 do 20 let (38 %), sledijo jim zaposleni 5 do 10 let (23 %).

#### 4.4 REZULTATI RAZISKAVE

##### 4.4.1 Ocena organizacijske klime

V nadaljevanju si bomo ogledali osnovne opisne statistike (aritmetična sredina in standardni odklon) za vprašanja, ki merijo organizacijsko klimo.

Tabela 4.1: Aritmetična sredina in standardni odklon strinjanja s trditvami o organizacijski klimi v organizaciji

|  | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|---------------------|-------------------|
| V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. | 3,54                | ,948              |
| Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.                         | 4,04                | ,662              |
| Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.       | 3,42                | 1,137             |
| Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.                            | 3,88                | ,766              |

|  |      |       |
|--|------|-------|
| Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.                  | 3,73 | ,827  |
| Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.                                | 3,19 | 1,167 |
| Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.                                | 3,85 | ,967  |
| Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.                              | 4,15 | ,543  |
| Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. | 3,50 | ,648  |
| V organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.  | 3,54 | ,859  |
| Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.  | 3,46 | ,948  |
| V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.                | 3,38 | ,941  |
| Odnosi med zaposlenimi so dobri.   | 4,04 | ,720  |
| V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.                 | 3,92 | ,845  |
| Ljudje si medsebojno zaupamo.  | 3,77 | ,815  |
| Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.                  | 2,92 | 1,230 |
| Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.                   | 3,12 | 1,177 |
| Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.                            | 2,92 | 1,354 |
| Delovni sestanki so redni.   | 3,92 | ,628  |
| V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno.                       | 3,96 | ,662  |
| Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.                           | 3,73 | ,827  |
| Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.                                    | 3,23 | 1,070 |
| Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.                       | 3,46 | ,948  |
| Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.       | 3,46 | 1,029 |

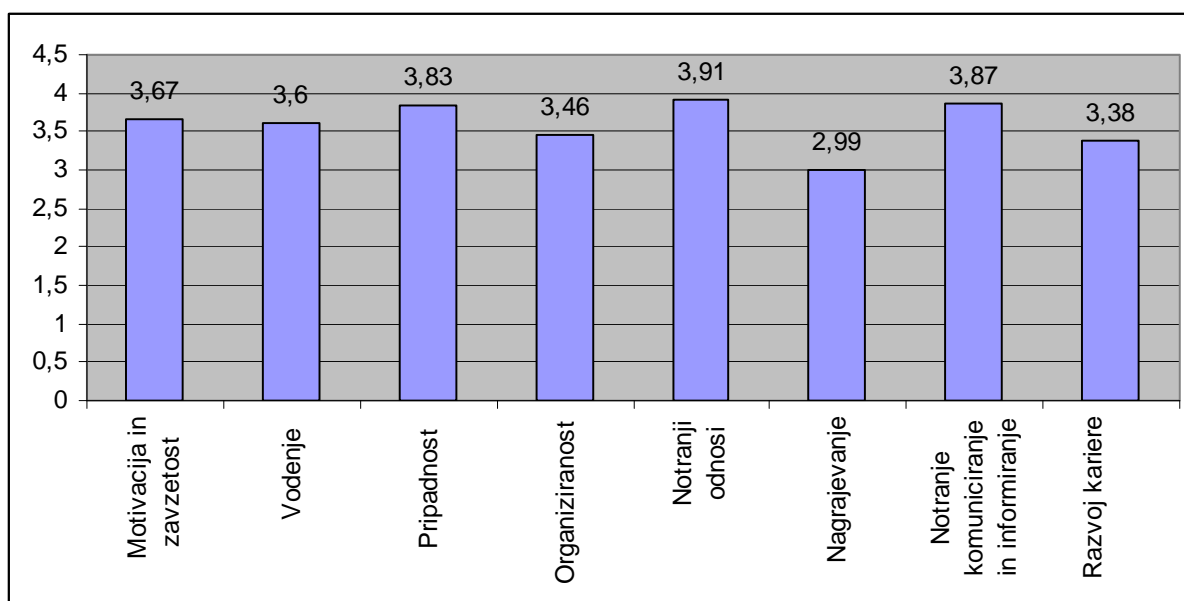
Srednje vrednosti v tabeli 4.1 kažejo, da so anketiranci izrazili največ strinjanja (4,15) s trditvijo, da je zaposlitev v njihovi organizaciji varna in zagotovljena. Sledi zadovoljstvo z zavzetostjo za delo (4,04), visoko pa ocenjujejo tudi odnose med zaposlenimi (4,04), ki jih označujejo za bolj sodelovalne kot pa tekmovalne (3,92). Med vodjo in sodelavci poteka

sproščena komunikacija (3,96), vodstvo zaposlenim posreduje informacije dovolj razumljivo (3,73), z rednostjo delovnih sestankov so zadovoljni (3,92). Vodje se pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela (3,88) in jih spodbujajo k prevzemu večje odgovornosti za svoje delo (3,73). Med zaposlenimi v nižjem in srednjem menedžmentu vlada zaupljivo ozračje (3,77), zaposleni imajo dobro mnenje o organizaciji in tudi zunaj nje pozitivno govorijo o njej (3,85) ter zvečine menijo, da ne bi zapustili organizacije, tudi če bi se znižala plača (3,50).

Iz tabele 4.1 lahko razberemo tudi, da so zaposleni najmanj zadovoljni z razmerji med plačami (2,92), opazno je tudi šibko strinjanje s trditvijo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (2,92) ter da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani (3,12). Kaže se tudi rahlo nezadovoljstvo z jasnostjo kriterijev za napredovanje (3,23) ter s pohvalami za dober delovni rezultat (3,42).

V nadaljevanju sem posamezne zgornje trditve, ki merijo eno dimenzijo, združila in izračunala še povprečja po posameznih dimenzijah organizacijske klime, ki so predstavljena v grafu 4.5.

Graf 4.5: Dimenzije organizacijske klime – aritmetične sredine



Če pogledamo povprečno oceno organizacijske klime po dimenzijah, opazimo, da zaposleni najbolje ocenjujejo dimenzijo Notranji odnosi (3,91) in Notranje komuniciranje in informiranje (3,87). Dokaj visoko oceno ima tudi dimenzija Pripadnost organizaciji (3,83), sledi Motivacija in zavzetost (3,67), Vodenje (3,60), Organiziranost (3,46) in Razvoj kariere (3,38). Najslabše je ocenjena dimenzija Nagrajevanje (2,99).

#### 4.4.2. Ocena znakov izgorelosti

V nadaljevanju predstavljam osnovne opisne statistike (aritmetična sredina in standardni odklon) za vprašanja, ki merijo izgorelost.

Tabela 4.2: Aritmetična sredina in standardni odklon ocene znakov izgorelosti

|  | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|--|---------------------|-------------------|
| S svojimi delovnimi rezultati sem zadovoljen/a.                    | 4,31                | ,618              |
| Veselim se novih delovnih podvigov.                                | 4,31                | ,618              |
| Ne dovolim si, da bi me občutek utrujenosti oviral pri delu.       | 3,85                | ,967              |
| Potrebe drugih postavljam pred lastne.                             | 3,69                | ,838              |
| Počutim se preobremenjenega/o.                                     | 2,77                | 1,070             |
| Zjutraj vstanem enako utrujen/a, kot preden sem legel/a k počitku. | 2,46                | ,761              |
| Imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil/a.              | 2,46                | ,859              |
| Neprestano odlagam zadovoljevanje svojih potreb in želja.          | 2,54                | ,859              |
| Ko končam z delom, se počutim izčrpanega/o in izpraznjenega/o.     | 2,62                | 1,098             |
| Energetsko sem izčrpan/a.  | 2,08                | ,845              |
| Muči me nespečnost.  | 1,85                | ,784              |
| Zdi se mi, da mojega truda nihče ne opazi.                         | 2,38                | 1,023             |
| Opažam, da se težje skoncentriram.                                 | 2,15                | ,881              |
| Zdi se mi, da nisem dovolj učinkovit/a.                            | 1,81                | ,801              |
| Ne čutim se doraslega/o svojim delovnim nalogam.                   | 1,85                | 1,190             |
| Pestijo me glavoboli.  | 1,62                | ,983              |
| Imam težave z želodcem, prebavo.                                   | 1,38                | ,496              |
| Čutim bolečine v hrbtenici.  | 1,96                | ,662              |
| Krvni tlak mi močno niha.  | 1,92                | ,935              |
| Moje delo me dolgočasi.  | 1,54                | ,647              |
| Počutim se zelo ciničnega/o.                                       | 1,54                | ,706              |
| Pomislil/a sem že, da bi zamenjal/a službo.                        | 1,92                | ,935              |
| Počutim se ujetega/o.  | 1,35                | ,485              |
| Počutim se odtujenega/o od ljudi.                                  | 1,08                | ,272              |
| Težko nadzorujem svoja čustva.                                     | 1,23                | ,430              |
| Sem razdražljiv/a in napet/a.                                      | 1,38                | ,496              |
| Izogibam se družabnim srečanjem.                                   | 1,23                | ,430              |
| Ne čutim več veselja do dela, ki ga opravljam.                     | 1,38                | ,637              |
| Do drugih sem ravnodušen/a.  | 1,46                | ,508              |

|   |      |      |
|---|------|------|
| Moja komunikacija z nadrejenimi, s sodelavci, prijatelji ali z družino je napeta. | 1,62 | ,496 |
| Težko sprejemam pomembne odločitve.   | 1,77 | ,587 |
| Nimam več veselja do stvari, ki so me včasih navduševale.                         | 1,38 | ,496 |
| Moje najmočnejše čustvo je žalost.  | 1,15 | ,368 |
| Počutim se depresivnega/o.  | 1,15 | ,368 |
| Pomislil/a sem že na samomor.   | 1,00 | ,000 |

Z analizo spremenljivk, ki so merile znake izgorelosti, ugotavljam, da zaposleni na splošno ne kažejo izgorelosti.

Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, so v povprečju s svojimi delovnimi rezultati pogosto zelo zadovoljni (4,31) in se veselijo novih delovnih podvigov (4,31). Zanimiv je podatek, da si veliko anketiranih ne dovoli, da bi jih občutek utrujenosti oviral pri delu (3,85), potrebe drugih pa pogosto postavljajo pred lastne (3,69), kar je oboje kazalec storilnostno pogojene samopodobe, ki velja za enega glavnih vzrokov izgorelosti. Občasno je prisoten občutek preobremenjenosti (2,77), izčrpanosti in izpraznjenosti ob koncu delovnega dne (2,62). Sledi občutek neprestanega odlaganja svojih zahtev in želja (2,54), ki bi ga tudi lahko uvrstili med lastnosti storilnostno pogojene samopodobe. Anketirani občasno doživljajo jutranjo utrujenost (2,46) in občutek, da imajo preveč dela in premalo časa, da bi ga opravili (2,46). Občasno se jim tudi zazdi, da njihovega truda nihče ne opazi (2,38) in da se s težavo skoncentrirajo (2,15). Občutek energetske izčrpanosti (2,08) jih spremlja redko in tudi pomisel, da bi zamenjali službo, se pojavi zelo redko (1,92). Še redkeje začutijo, da težko sprejemajo pomembne odločitve (1,77), da je njihova komunikacija z nadrejenimi, sodelavci, prijatelji ali družinskimi člani napeta (1,64), da jih njihovo delo dolgočasi (1,54) ali da se jih polašča cinizem (1,54). Depresija (1,15) in žalost (1,15) pri njih skorajda nista prisotni, na samomor pa ne pomišlja nihče od anketirancev.

Med telesnimi težavami prevladujejo bolečine v hrbtenici (1,96) in težave s krvnim tlakom (1,92), sledi nespečnost (1,85), glavoboli (1,62) in težave z želodcem (1,38), vse pa se na splošno pojavljajo le redko.

#### **4.5 PREVERJANJE HIPOTEZ**

Najprej bi želela poudariti, da vzorec, zajet v raziskavi, ni reprezentativen za splošno populacijo, ampak se nanaša na anketirane v nižjem in srednjem menedžmentu podjetja

Kostak d. d. Vzorec je tudi relativno majhen, zato je rezultate potrebno jemati z nekaj previdnosti.

V nadaljnjih korakih sem spremenljivke, ki se nanašajo na izgorelost, združila v eno samo (izračunala sem povprečje za vse navedene trditve) in s pomočjo bivariatne analize preverila, kakšen je vpliv spola, starosti, izobrazbe in delovnega staža v organizaciji na izgorelost. Tudi spremenljivke, povezane z oceno organizacijske klime, sem na isti način združila v eno samo in v končni fazi z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije preverila povezanost organizacijske klime s poklicno izgorelostjo.

- **Hipoteza 1: Obstajajo razlike v doživljanju izgorelosti glede na spol: ženske, zaposlene v menedžmentu, izgorelost ogroža bolj kot moške.**

Tabela 4.3: Vpliv spola na izgorelost

| Izgorelost * Spol |                     |    |                   |
|-------------------|---------------------|----|-------------------|
| Spol              | Aritmetična sredina | N  | Standardni odklon |
| moški             | 1,65                | 20 | ,333              |
| ženski            | 2,04                | 6  | ,572              |
| Total             | 1,74                | 26 | ,420              |

Iz tabele 4.3 je razvidno, da predstavnice ženskega spola poročajo o več znakih izgorelosti kot osebe moškega spola, kar sovпада z ugotovitvami Inštituta za razvoj človeških virov, da spadajo ženske, zaposlene na vodilnih mestih, med najbolj ogrožene skupine. Rezultat je lahko tudi posledica dejstva, da so ženske na splošno bolj obremenjene zaradi razpetosti med delovnim življenjem in domačimi obveznostmi, skrbjo za otroke in gospodinjskimi opravili, poleg tega imajo tudi sposobnost, da lažje in bolj odkrito govorijo o napakah in pomanjkljivostih (Fengler 1991, 76–78). Moja prva hipoteza je tako potrjena.

- **Hipoteza 2: Obstajajo razlike v znakih izgorelosti glede na starost: pri starejših se izgorelost razvije prej kot pri mlajših zaposlenih.**

Za lažjo obdelavo podatkov sem sodelujoče v nadaljnji analizi združila v 2 starostna razreda: do 40 in nad 40 let.

Tabela 4.4: Vpliv starosti na izgorelost

| Izgorelost * Starost rec. |                     |    |                   |
|---------------------------|---------------------|----|-------------------|
| Starost rec.              | Aritmetična sredina | N  | Standardni odklon |
| do 40 let                 | 1,61                | 4  | ,223              |
| nad 40 let                | 1,77                | 22 | ,447              |
| Total                     | 1,74                | 26 | ,420              |

Sodelujoči v raziskavi, ki štejejo nad 40 let, kažejo več znakov izgorelosti kot tisti, ki še niso dopolnili 40 let (tabela 4.4). S tem je moja druga hipoteza potrjena.

- **Hipoteza 3: Obstajajo razlike v znakih izgorelosti glede na izobrazbo: pri višje izobraženih kadrih obstaja več možnosti za razvoj izgorelosti.**

V nadaljnji obravnavi sem sodelujoče prerazporedila v dva razreda: srednješolska ali nižja izobrazba ter višja, visoka ali univerzitetna izobrazba.

Tabela 4.5: Vpliv izobrazbe na izgorelost

| Izgorelost * Izobrazba rec.     |                     |    |                   |
|---------------------------------|---------------------|----|-------------------|
| Izobrazba rec.                  | Aritmetična sredina | N  | Standardni odklon |
| poklicna ali srednješolska      | 1,72                | 12 | ,346              |
| višja, visoka ali univerzitetna | 1,76                | 14 | ,488              |
| Total                           | 1,74                | 26 | ,420              |

Iz tabele 4.5 je razvidno, da je srednja vrednost znakov izgorelosti višje izobraženih anketirancev skorajda izenačena z vrednostjo tistih, ki imajo poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Tretjo hipotezo zato zavračam.

- **Hipoteza 4: Obstajajo razlike v znakih izgorelosti glede na delovni staž: tisti, ki so v organizaciji že dlje časa, so bolj podvrženi izgorevanju.**

V nadaljnjih analizah sem razrede združila v dva: do 10 in nad 10 let.



Tabela 4.6: Vpliv delovnega staža na izgorelost

| Izgorelost * Staž v organizaciji rec. |                     |    |                   |
|---------------------------------------|---------------------|----|-------------------|
| Stož v organizaciji rec.              | Aritmetična sredina | N  | Standardni odklon |
| do 10 let                             | 1,62                | 10 | ,431              |
| nad 10 let                            | 1,82                | 16 | ,408              |
| Total                                 | 1,74                | 26 | ,420              |

Nekaj več znakov izgorelosti je opaziti pri osebah, ki so v organizaciji zaposlene že več kot 10 let. Četrta hipoteza se je tako potrdila.

Z analizo rezultatov ugotavljam, da obstajajo med sodelujočimi, ki so sodelovali v raziskavi, največje razlike po spolu, sledijo razlike v delovnem stažu in starosti, najmanjša odstopanja so vidna pri različnih stopnjah izobrazbe.

- **Hipoteza 5: Organizacijska klima in izgorevanje sta med seboj povezana: tisti, ki visoko ocenjujejo organizacijsko klimo v podjetju, poročajo o manj znakih izgorelosti.**

Tabela 4.7: Povezanost posameznih dimenzij organizacijske klime z izgorelostjo

| Korelacije                             |                                 |    |
|--|---------------------------------|----|
|  | Izgorelost                      |    |
| Organizacijska klima:                  | Pearsonov koeficient korelacije | N  |
| Motivacija in zavzetost                | -,406                           | 26 |
| Vodenje                                | -,236                           | 26 |
| Pripadnost                             | -,541                           | 26 |
| Organiziranost                         | -,657                           | 26 |
| Notranji odnosi                        | -,471                           | 26 |
| Nagrajevanje                           | -,274                           | 26 |
| Notranje komuniciranje in informiranje | -,626                           | 26 |
| Razvoj kariere                         | -,195                           | 26 |

Iz tabele 4.7 je razvidno, da je Pearsonov koeficient korelacije pri vseh spremenljivkah negativen, iz česar lahko zaključimo, da je med spremenljivkami negativna povezanost, kar pomeni, da tisti, ki višje ocenjujejo organizacijsko klimo, poročajo o manj znakih izgorelosti.

Največjo negativno povezanost z izgorelostjo zasledimo pri dimenzijah Organiziranost (-,657), Notranje komuniciranje in informiranje (-,626) in Pripadnost (-,541). Ta podatek sporoča, da imajo te tri dimenzije med zaposlenimi v nižjem in srednjem menedžmentu podjetja Kostak d. d. največji vpliv na pojav izgorelosti. Relativno visoko povezanost z izgorelostjo zasledimo tudi pri dimenzijah Notranji odnosi (-,471) in Motivacija in zavzetost (-,406). Najmanjši, a nikakor zanemarljiv vpliv pa se kaže pri dimenzijah Nagrajevanje (-,274), Vodenje (-,236) in Razvoj kariere (-,195).

Rezultati raziskave so izpolnili pričakovanja in potrdili vpliv organizacijske klime na poklicno izgorelost, saj se v preučevanih dimenzijah klime skrivajo dejavniki, ki po mnenju mnogih avtorjev spadajo med bistvene sprožilce izgorelosti. Zaključimo lahko, da dobri notranji odnosi in organiziranost dela, kvalitetna komunikacija in dobra informiranost, visoka motivacija, zavzetost pri delu in pripadnost organizaciji ter kvalitetno vodenje in primerno nagrajevanje ustvarjajo manj izgorelosti. Peta hipoteza se je tako potrdila.

#### **4.6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

V tem poglavju bom navedla ugotovitve, do katerih sem prišla z analizo organizacijske klime v podjetju Kostak d. d., ter podala nekaj predlogov za izboljšavo organizacijske klime, kar bo v končni fazi zmanjšalo možnosti za nastanek izgorelosti.

- Udeleženi v raziskavi so kot najslabšo ocenili dimenzijo Nagrajevanje. Niso se strinjali s trditvijo, da se uspešnost v njihovem podjetju praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih; da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi primerno stimulirani ter da so razmerja med plačami ustrezna.

Predlog: Pravično nagrajevanje je za organizacijsko klimo v delovni organizaciji presodnega pomena. Pri tem je pomembna primerjava med posameznimi člani kolektiva. Člani naše delovne organizacije se primerjajo tudi z drugimi kolektivi v branži in izven nje, kar je treba upoštevati. Vzpostaviti je treba pravičen in transparenten sistem ob upoštevanju zgoraj navedenih načel in ga dosledno izvajati. Vodje se morajo problema zavedati, o njem vsakodnevno razmišljati in delati primerjave. Seveda je subjektivni faktor tudi prisoten in ga je treba kolikor je le mogoče izločiti. Pravila morajo biti jasna in objektivna ter vsem na vpogled.

Ključno je, da je vodja pri nagrajevanju pravičen ter da sistem nagrajevanja veže na odličnost dela in ne na druge dejavnike, kot so npr. starost, relatije ipd. Premišljeno je treba poleg denarnih uporabljati tudi druge oblike nagrajevanja: npr. v obliki pohvale, pisnega priznanja, napotitev na izobraževanja, napredovanja, zanimivejšega dela, boljših delovnih pogojev, dodatnih prostih dni ipd. Dobro opravljenemu delu naj sledi bogata pohvala, ki naj bo izrečena javno, saj bo služila tudi kot motivacija za ostale zaposlene.

- Druga najslabše ocenjena je dimenzija Razvoj kariere. Zaposleni menijo, da kriteriji za napredovanje niso dovolj jasni, da interni sistem nagrajevanja ne omogoča najboljšim, da bi zasedli tudi najboljše položaje ter da nimajo vsi zaposleni realnih možnosti za napredovanje.

Predlog: Dober sistem napredovanja je bistven element uspešnosti vsakega podjetja, saj je za posameznika zelo pomembno, da na delovnem mestu razvija svoje potenciale. Za doseg ugodne organizacijske klime je nujno vzpostaviti program kariere, ki bo zaposlenim omogočil, da odkrijejo svoje sposobnosti in razvijejo svoje samozavedanje. Kriteriji za napredovanje naj bodo jasni, objektivni in transparentni. Nujno je zagotoviti enake možnosti za vse zaposlene. Merila za napredovanje naj bodo javno interno objavljena in prav tako tudi vsako napredovanje zaposlenih, ki naj bo utemeljeno z navedbo doseženih kriterijev (Mihalič 2007, 84).

Za dober sistem napredovanja je ključno, da ni prilagojen le ciljem podjetja, temveč tudi interesom posameznika. Priporočljivo je za vse zaposlene izdelati osebni razvojno karierni načrt v skladu s posameznikovimi sposobnostmi, željami in ambicijami ter nato redno izvajati karierne razgovore. Zaposlenim mora biti omogočeno tako horizontalno kot tudi vertikalno napredovanje, ki naj bo pogojeno z doseganjem in uporabo zahtevanega nivoja znanj, veščin in drugih kompetenc, z dosežki pri opravljanju del in nalog ter s stopnjo inovativnosti. Uvesti je treba napredovanja na osnovi uspešnosti in učinkovitosti ter kompetentnosti posameznika, odpraviti pa samodejna napredovanja na osnovi delovne dobe ter še posebej napredovanja po sistemu vez in poznanstev, saj le-ta mečejo slabo luč na organizacijo in na ostale zaposlene delujejo demotivacijsko.

- Tretja najslabše ocenjena dimenzija je Organiziranost. Zaposleni se ne strinjajo s trditvijo, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, in menijo, da se

odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno ter da zadolžitve niso dovolj jasno opredeljene.

Predlog: Organiziranost je eden temeljnih pogojev, da delo v organizaciji poteka nemoteno, poleg tega pa dobra organiziranost bistveno zmanjša stres pri delu. Odgovornosti in pristojnosti zaposlenih morajo biti natančno določene, zagotovljena mora biti enakomerna in pravična obremenjenost zaposlenih. Delegiranje zadolžitve naj bo zelo jasno in povsem razumljivo. Vse zaposlene je treba spodbuditi k stalnemu iskanju načinov boljše organiziranosti pri delu, s katero je mogoče povečati uspešnost. Poskrbimo, da je posameznik pri delu in nalogah avtonomen, spodbudimo ga k samoorganizaciji lastnega dela. Treba je odpraviti nepotrebno hierarhičnost v medsebojnih odnosih in začeti uvajati predloge zaposlenih za izboljšanje organiziranosti. Neposredni vodje naj katero od odgovornosti prenesejo na zaposlene, s čimer bodo razbremenili sebe ter hkrati razveselili zaposlenega z občutkom večjega nadzora nad delom in večjega prispevka k uspešnosti organizacije.

- V kategoriji Vodenje udeleženci raziskave vidijo težavo v tem, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo.

Predlog: Naloga vodje je usmerjanje zaposlenih k čim bolj učinkovitemu doseganju organizacijskih ciljev ob hkratni zagotovitvi optimalnega vzdušja in visoke motivacije za delo. Za doseg ugodne organizacijske klime mora vodja z zaposlenimi vzpostaviti odnose sodelovanja, jih vključevati v procese, z njimi komunicirati in jim dajati povratne informacije o njihovem delu. Svojo avtoriteto naj gradi s strokovnostjo, z zaposlenim prijaznim vodenjem in dobrim zgledom; izogiba naj se sankcioniranju in namesto avtoritativnega sloga vodenja raje izbere demokratičnega. Dober vodja se vseskozi zaveda, da imajo ključno vlogo v organizaciji zaposleni in njihov človeški kapital: zaposlenim naj omogoči redno podajanje svojih pomislov in zamisli ter poročanje o morebitnih težavah pri delu. Mihaličeva (2007, 81) predlaga uvedbo vodenja s cilji in vodenja z razgledovanjem in poslušanjem ter participacijo zaposlenih pri določanju ciljev kot dolžnost in pravico vseh zaposlenih. Uvede naj se sistem poslušanja navzdol in predlaganja navzgor. Vodje naj bodo imenovani na podlagi ugotovljenih tako vodstvenih znanj, sposobnosti in potencialov kot strokovnosti in nikoli ne zgolj na podlagi strokovnosti.

## 5 SKLEP

V povprečju človek preživi v službi največji in najboljši del svojega življenja. V delovni organizaciji lahko najde okolje, v katerem v polni meri zadovolji potrebe po druženju, ustvarjalnosti in inovativnosti, kakor tudi po ustvarjanju in nadgrajevanju samopodobe. Poleg tega dobi nagrado v obliki denarja, ki mu omogoči, da si tudi v osebnem življenju zapolni potrebe po materialnih dobrinah in si ustvari družino.

Izgorelost je pojem, s katerim označujemo fizično in psihično bolezensko stanje posameznika kot posledico nesposobnosti reagiranja na vplive in zahteve okolja. Poklicna izgorelost je bolezen, ki nastane v veliki meri kot posledica neurejenih odnosov znotraj delovne organizacije.

Organizacijska klima je skupek odnosov med člani kolektiva, je vzdušje v delovni organizaciji, ki v veliki meri vpliva na posameznikovo razpoloženje in počutje. Zadovoljen posameznik je sposoben normalne reakcije na zahteve, ki jih delovna organizacija postavlja predenj ter na izzive reagira ustvarjalno. Je koristen za delovno organizacijo in družbo, njegovo življenje pa je polno in uspešno. Nezadovoljen posameznik takšne normalne reakcije ni sposoben. Na izzive reagira negativno, konfliktno, postaja neučinkovit, izostaja z dela, zboleva, si želi menjati službo in včasih to tudi naredi. Dobri kadri na ta način odhajajo, sledi najemanje novih ter ponovno uvajanje in usposabljanje. Stroški so visoki, posledica je neučinkovitost delovne organizacije. Izgoreli posameznik postane breme tako za delovno organizacijo kot za ožjo sredino (kot je družina), kakor tudi za družbo v celoti. Bolezen poslabša kvaliteto njegovega življenja in stiska je včasih tako huda, da se konča s samomorom.

Zavedanje, kako pomemben je človek za delovno organizacijo, je eden od glavnih faktorjev vpliva na uspešnost le-te. Omogočiti je treba pogoje, v katerih se posameznik dobro počuti, kajti le zadovoljen posameznik je sposoben ustvarjalne reakcije na izzive današnjega časa. Omogočiti je treba tako finančne kot tudi organizacijske ukrepe v tej smeri. Vodstveni kader mora biti s problematiko seznanjen, zavedati se mora, kako pomembna je njegova naloga v smislu ustvarjanja ugodne organizacijske klime. V ta namen mu je treba dati na razpolago finančna sredstva ter mu omogočiti, da opravi svojo nalogo. Potreben je strokovni pristop v obliki šolanja in seminarjev. Vodilni naj z zgledom kažejo, kako se je treba obnašati do

sodelavcev in podrejenih, kako pomembno je medsebojno razumevanje in pomoč. Vsi zaposleni naj bodo vpeti v prizadevanje po izboljšanju organizacijske klime.

V dobi potrošništva, ko je pehanje za materialnimi dobrinami glavni moto z reklamami zapeljanega člana družbe, lahko posameznik z zavedanjem problematike veliko naredi zase. Živimo v obdobju individualizacije, ki nas oddaljuje enega od drugega in siromaši za občutek pripadnosti, ki je eden od glavnih pogojev za polno življenje. Upreti se je treba vplivu v dobiček usmerjenih korporacij ter najti smisel življenja izven potrošništva. Druženje, pogovor, šport in ostale fizične aktivnosti, hobiji in čas zase in za sočloveka so področja, ki naredijo življenje smiselno in polno.

## LITERATURA:

Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin, ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

Artnik Knibbe, Tjaši. 2009. Pogovor: Viljem Ščuka, šolski zdravnik in psihoterapevt: Z zavestjo o sebi nad poklicno izgorelost. *Dnevnik*, 5. junij. Dostopno prek: [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042279886](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279886) (4. marec 2010).

Beck, Ulrich. 2001. *Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.

Bilban, Marjan in Andreja Pšeničny. 2007. Izgorelost. *Delo in varnost* 52 (1): 22–29.

Bilban, Marjan. 2006. Poklicne izgorelosti čedalje več. *Finance*, 3. november. Dostopno prek: [http://www.finance.si/167149/Poklicne\\_izgorelosti\\_%E8edalje\\_ve%E8](http://www.finance.si/167149/Poklicne_izgorelosti_%E8edalje_ve%E8) (02. marec 2010).

Biro-praxis. 2010. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=36> (17. februar 2010).

Blatnik, Tonja. 2008. Lenuhi nikoli ne izgorijo. Intervju. *Združenje Manager* 6 (9) 22–23.

Boben Bardutzky, Darja. 2010. Duševno zdravje zaposlenih. V *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij*, ur. Damjan Kos, 34–37. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Borritz, Marianne. 2006. *Burnout in human service work – causes and consequences*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health.

Brod, Craig. 1984. *Techno-Stress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Massachusetts: Addison-Wesley Publication, Reading.

Brunt, Gilla. 2008. *Burnout: An informed view as a means of minimising the cost to both the individual and the organisation as a whole*. Dostopno prek: <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm> (1. september 2010).

Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.

Fengler, Jörg. 2007. *Nudenje pomoči utruja. O analizi in obvladovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Ljubljana: Temza.

Ferjan, Eva. 2010. Izgorelost – ko se telo upre zlorabljanju samega sebe. *Naša lekarna* (40): 68–69.

Findeisen, Dušan. 2005. Osebni izobraževalni moduli za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti (1. del). *Andragoška spoznanja* 11 (2): 37–51.

Giddens, Anthony. 2002. *Runaway world: How globalisation is reshaping our lives*. London: Profile.

Horvat, Lucija. 2008. Adrenalna izgorelost ni depresija. *Demokracija*, marec. Dostopno prek: [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=136](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=136) (26. avgust 2010).

Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakulteta za družbene vede.

Inštitut za razvoj človeških virov. 2010. *Simptomi adrenalne izgorelosti. 3. stopnja – adrenalna izgorelost*. Dostopno prek: [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=2&SubMenu\\_ID=1&id\\_NZ=18](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=2&SubMenu_ID=1&id_NZ=18) (23. februar 2010).

Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Jaekel-Reinhard, A. in A. Weber. 2000. Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine* 50 (7): 512–517.

Kocmur, Helena. 2009. Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. *Delo*, 29. marec. Dostopno prek: <http://delo.si/clanek/78302> (21. avgust 2010).

Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.

Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Luban-Plozza, Boris in Ugo Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.



Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko klimo in kulturo*. Škofja Loka: Mihalič in partner d. n. o.

Malačič, Emi. 2008. Preprečimo izgorelost, še preden se zgodi! *Moje zdravje, priloga Dnevnika*, 3. november. Dostopno prek: [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=140](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=140) (31. avgust 2010).

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Grigar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Močnik, Peter. 2009. Intervju: Mitja Perat, direktor Inštituta za razvoj človeških virov: Najvišjo stopnjo izgorelosti dosegajo ženske. *Dobro jutro*, 6. maj. Dostopno prek: <http://www.dobrojutro.net/intervju/130119/?apage=62> (11. april 2010).

Pirher, Sonja in Ivo Svetlik, ur. 1994. *Zaposlovanje: približevanje Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Zbirka Teorija in praksa).

Planinšek, Alenka. 2008. Slovenija, dežela izgorelih. *Playboy*, junij. Dostopno prek: <http://www.burnout.si/datoteke/playboyjun.pdf> (28. oktober 2010).

Pšeničny, Andreja. 2008. Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. *Didakta*, november. Dostopno prek: [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=143](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=143) (28. oktober 2010).

--- 2007a. *Zaskrblijujoči rezultati prve slovenske raziskave o adrenalni izgorelosti*. Dostopno prek: <http://www.pozitivke.net/article.php/20070408115931948/print> (10. april 2010).

--- 2007b. Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja* 16 (2): 47–81.

--- 2006. Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja* 15 (3): 19-36.

Rifkin, Jeremy. 2007. *Konec dela: zaton svetovne delavske sile in nastop posttržne dobe*. Ljubljana: Krtina.

Rosenberg McKay, Dawn. 2010. *Job Burnout. Part 1: Burnout Defined*. Dostopno prek: <http://careerplanning.about.com/od/workrelated/a/burnout.htm> (30. avgust 2010).

Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Schmidt, Aleksander. 2001. *Najmanj kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

Scott, Elizabeth. 2006. *Stress and Burnout: Burnout Symptoms and Causes. The Origins of Burnout*. Dostopno prek: [http://stress.about.com/od/burnout/a/stressn\\_burnout.htm](http://stress.about.com/od/burnout/a/stressn_burnout.htm) (21. avgust 2010).

Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba Murska Sobota in Centralni zavod za napredek gospodinjstva Ljubljana.

Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Pearson Education.

Ščuka, Viljem. 2007. Izgorelost managerjev. *Human resource management magazine* (1): 1–23.

Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

Verbič, Kristjan. 2006. *Triumf informacijskega kapitalizma*. Nova Gorica: Educa, Melior.

Youngs, Bettie B. 2001. *Obvladovanje stresa za ravnateljice in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Educy.

Žaler, Jasna. 2006. Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti – poklicni boleznini 21. stoletja. *Moje delo*, 25. maj. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti-poklicni-bolezni-21-stoletja-241.aspx> (21. avgust 2010).

## **PRILOGI:**

### **PRILOGA A: PROŠNJA ZA IZVEDBO RAZISKAVE V PODJETJU KOSTAK d. d.:**

Spoštovani,

sem absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani, smer sociologija – kadrovskega menedžment. V okviru svoje diplomske naloge raziskujem vpliv organizacijske klime na poklicno izgorelost v slovenskih organizacijah.

Na Vas se obračam s prošnjo, ali bi lahko podatke za raziskovalni del svoje naloge pridobila v Vašem podjetju. Anketni vprašalnik bo anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za empirični del moje diplomske naloge.

Namen vprašalnika je ugotoviti, kakšna je organizacijska klima (vzdušje) v Vaši organizaciji in ali zaposleni kažejo kakršnekoli znake izgorevanja. Cilj raziskovalnega dela je ugotoviti, v kolikšni meri organizacijska klima vpliva na pojav poklicne izgorelosti.

Končni cilj je podati predloge za izboljšanje vzdušja v podjetju, s čimer se bo povečalo zadovoljstvo zaposlenih oziroma splošno razpoloženje v podjetju, kar bo nedvomno pripomoglo tudi k zmanjšanju absentizma pri delu in posledično k večji produktivnosti.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam,

Mateja Druškovič

### **PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Sem absolventka Sociologije – kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V okviru diplomskega dela na temo *Vpliv organizacijske klime na poklicno izgorelost* pripravljam raziskovalno nalogo, ki bo izmerila delovno vzdušje in počutje med zaposlenimi v nižjem in srednjem menedžmentu v Vašem podjetju. Končni cilj naloge je podati predloge za izboljšave, ki bodo pripomogle k večji skladnosti med potrebami zaposlenih in zahtevami delovnega mesta.

Vaše sodelovanje bo pomembno pripomoglo k realni oceni stanja in izboljšanju okoliščin dela in delovnega ozračja.

V vprašalniku so trditve, ki se nanašajo na oceno organizacijske klime v podjetju in samooceno počutja in stališč, povezanih z delom. Prosim, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko drži za Vas ali Vašo organizacijo.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za izdelavo empiričnega dela moje diplomske naloge.

Izpolnjene vprašalnike oddajte v zabojnik v avli upravne stavbe Vašega podjetja do 30. junija 2010.

Za Vaš čas in trud se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem,  
Mateja Druškovič

### **Vprašalnik za ugotavljanje vpliva organizacijske klime na poklicno izgorelost**

*1. Podatki o anketirancu (obkrožite številko pred ustreznim odgovorom):*

Spol:

1. moški
2. ženski

Starost:

1. od 20 do 30 let
2. od 31 do 40 let
3. od 41 do 50 let
4. nad 50 let

Izobrazba:

5. poklicna
6. srednješolska
7. višja
8. visoka
9. univerzitetna
10. spec., magisterij ali doktorat

Staž v organizaciji:

1. do 2 leti
2. od 2 do 5 let
3. od 5 do 10 let
4. od 10 do 20 let
5. nad 20 let

Oblika zaposlitve:

1. za določen
2. za nedoločen čas

2. *Naslednji sklop vprašanj predstavljajo trditve, povezane z organizacijsko klimo. Ocenite z oceno na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo. Pri vsaki trditvi obkrožite le en odgovor.*

| 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Niti da niti ne | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam |

|    | <b>Motivacija in zavzetost:</b>  |           |
|----|--|-----------|
| 1. | V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.                         | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.       | 1 2 3 4 5 |
|    | <b>Vodenje:</b>  |           |
| 4. | Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.                            | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.            | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.                          | 1 2 3 4 5 |
|    | <b>Pripadnost organizaciji:</b>  |           |
| 7. | Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.                          | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.                        | 1 2 3 4 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 9.  | Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     | <b>Organiziranost:</b>  |   |   |   |   |   |
| 10. | V organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     | <b>Notranji odnosi:</b>   |   |   |   |   |   |
| 13. | Odnosi med zaposlenimi so dobri.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Ljudje si medsebojno zaupamo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     | <b>Nagrajevanje:</b>  |   |   |   |   |   |
| 16. | Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     | <b>Notranje komuniciranje in informiranje:</b>  |   |   |   |   |   |
| 19. | Delovni sestanki so redni.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     | <b>Razvoj kariere:</b>  |   |   |   |   |   |
| 22. | Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Pred vami so različne trditve, ki opisujejo počutja in stališča, povezana z delom. Pazljivo preberite vsako trditev in označite na lestvici od 1 do 5, kako pogosto vas spremljajo navedeni občutki. Pri vsaki trditvi lahko obkrožite le en odgovor.

| 1      | 2     | 3      | 4       | 5            |
|--------|-------|--------|---------|--------------|
| Nikoli | Redko | Včasih | Pogosto | Zelo pogosto |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1.  | S svojimi delovnimi rezultati sem zadovoljen/a.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Veselim se novih delovnih podvigov.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Ne dovolim si, da bi me občutek utrujenosti oviral pri delu.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Potrebe drugih postavljam pred lastne.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Počutim se preobremenjenega/o.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Zjutraj vstanem enako utrujen/a, kot preden sem legel/a k počitku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil/a.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Neprestano odlagam zadovoljevanje svojih potreb in želja.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Ko končam z delom, se počutim izčrpanega/no in izpraznjenega/no.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Energetsko sem izčrpan/a.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Muči me nespečnost.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Zdi se mi, da mojega truda nihče ne opazi.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Opažam, da se težje skoncentriram.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Zdi se mi, da nisem dovolj učinkovit/a.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Ne čutim se doraslega/e svojim delovnim nalogam.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Pestijo me glavoboli.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Imam težave z želodcem, prebavo.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Čutim bolečine v hrbtenici.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Krvni tlak mi močno niha.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Moje delo me dolgočasi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Počutim se zelo ciničnega/no.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Pomislil/a sem že, da bi zamenjal/a službo.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Počutim se ujetega/o.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Počutim se odtujenega/o od ljudi.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Težko nadzorujem svoja čustva.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 26. | Sem razdražljiv/a in napet/a.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Izogibam se družabnim srečanjem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Ne čutim več veselja do dela, ki ga opravljam.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Do drugih sem ravnodušen/a.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Moja komunikacija z nadrejenimi, s sodelavci, prijatelji ali z družino je napeta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Težko sprejemam pomembne odločitve.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Nimam več veselja do stvari, ki so me včasih navduševale.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Moje najmočnejše čustvo je žalost.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Počutim se depresivnega/no.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Pomislil/a sem že na samomor.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prosim, preverite, ali ste odgovorili na vsa vprašanja.*

*Za sodelovanje se Vam še enkrat najlepše zahvaljujem.*