

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Branka Vrtič

Pogoji dela kot dejavnik tveganja za izgorelost na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Branka Vrtič

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Somentorica: izr. prof. dr. Tina Kogovšek

Pogoji dela kot dejavnik tveganja za izgorelost na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini ter vsem prijateljem, ki so mi ves čas študija stali ob strani ter me podpirali pri uresničevanju enega izmed mojih ciljev.

Mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela in somentorici dr. Tini Kogovšek za njuno strokovno pomoč ter nasvete.

Izjemni osebi, ki je verjela vame in me spodbujala pri pisanju diplomskega dela.

Pogoji dela kot dejavnik tveganja za izgorelost na delovnem mestu

Času globalizacije in hitrim spremembam so sledile tudi spremembe na delovnem mestu. Manj je stabilnih zaposlitev in vse več je pritiskov, kar pa povečuje negotovost med zaposlenimi. Stres nastopi zaradi zahtev, s katerimi se nismo sposobni soočiti. Le-ta ima negativne posledice na posameznikovo zdravje, če traja dlje časa. Stres se kopiči in nadgrajuje, dokler ne pripelje do popolne zrušitve posameznika. Izgorelost tako nastopi kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu, vključuje pa stanje fizične, emocionalne in duševne izčrpanosti. Delovno okolje je eden izmed segmentov (poleg individualnih lastnosti in življenjskega okolja), ki vpliva na stopnjo tveganja za nastanek sodobne poklicne bolezni. Izgorelost odseva neugodno razmerje med zaposlenim in okoljem, v katerem le-ta deluje. Torej ne gre samo za problem posameznika, ampak tudi za problem organizacije, ki mora iskati možne rešitve oziroma identificirati problematična področja. Pogoji dela so ključen dejavnik pri izgorelosti, saj določajo način, kako se bo delo opravljalo, ter posledično stopnjo zadovoljstva.

Ključne besede: izgorelost, stres, delovno okolje, pogoji dela

Working conditions as risk factor for burnout at workplace

The era of globalization and rapid changes followed also changes at workplace. We have less full-time jobs and greater number of pressures that increase the uncertainty among employees. Stress occurs due to the requirements with which we are not able to cope. It has a negative impact on the individual's health if it lasts for a longer period. Stress accumulates and builds until it leads to a complete collapse of the individual. Thereby burnout is a result of excessively long exposure to stress, it includes physical, emotional and mental exhaustion. Working environment is one of the segments (in addition to individual characteristics and living environment), which affects the level of risk for the emergence of modern occupational illness. Burnout reflects the miss match between employee and the environment in which he/she operates. So it is not just a problem of individual person but also a problem of the organization, which should seek solutions and identify problem areas. Working conditions are a key factor in burnout, they determine methods of work and hence the degree of satisfaction.

Key words: burnout, stress, working environment, working conditions

Kazalo vsebine:

1	Uvod.....	8
2	Pojem izgorelosti	10
2.1	Izgorelost iz organizacijskega vidika	11
3	Vzroki izgorelosti.....	13
3.1	Okoliščine delovnega mesta.....	13
3.1.1	Delovne obremenitve.....	15
3.1.2	Nadzor nad delom.....	16
3.1.3	Nagrade za opravljeno delo	18
3.1.4	Delovna skupnost	19
3.1.5	Pravičnost	22
3.1.6	Skupne vrednote	25
3.1.7	Drugi dejavniki	27
4	Posledice stresa in izgorelosti	30
5	Strategije preprečevanja izgorelosti.....	31
6	Empirična raziskava izgorelosti v slovenskih organizacijah	33
6.1	Metodološki okvir	33
6.2	Opis uporabljenih spremenljivk	34
6.3	Metode obdelave podatkov	36
6.4	Opis vzorca in zbiranja podatkov.....	37
6.5	Rezultati in razlaga rezultatov	38
6.5.1	Primerjava povprečij.....	38
6.5.1.1	Znaki izgorevanja	38
6.5.1.2	Pogoji dela	40
6.5.2	Preverjanje hipotez	42
6.5.2.1	Čustvena izčrpanost.....	42
6.5.2.2	Depersonalizacija.....	44
6.5.2.3	Zmanjšana učinkovitost.....	45
6.6	Ključne ugotovitve empiričnega dela.....	47
7	Zaključek.....	49
8	Literatura.....	51
9	Priloge.....	54

Priloga A: Anketni vprašalnik.....	54
Priloga B: Frekvenčna porazdelitev – spol	57
Priloga C: Frekvenčna porazdelitev – izobrazba.....	57
Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev – delovni položaj	58
Priloga D: Frekvenčna porazdelitev – starost	58
Priloga E: Korelacijska matrika – 1. sklop: Znaki izgorevanja (z1–z15)	59
Priloga F: Faktorska analiza – 1. sklop: Znaki izgorevanja (z1–z15).....	60
Priloga G: Faktorska analiza – 2. sklop: Pogoji dela (p1–p22).....	61

Kazalo tabel:

Tabela 6.1: Demografske spremenljivke.....	34
Tabela 6.2: Odvisne spremenljivke – Znaki izgorelosti.....	35
Tabela 6.3: Pogoji dela.....	36
Tabela 6.4: Aritmetična sredina – Znaki izgorevanja	39
Tabela 6.5: Aritmetična sredina – Pogoji dela	41
Tabela 6.6: Regresijski koeficienti za indikator Čustvena izčrpanost	43
Tabela 6.7: Regresijski koeficienti za indikator Depersonalizacija	44
Tabela 6.8: Regresijski koeficienti za indikator Zmanjšana učinkovitost	46

1 Uvod

Tema diplomske naloge je poklicna izgorelost, ki je posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu na delovnem mestu. Analiza tega problema je pomembna za področje upravljanja s človeškimi viri zaradi tega, ker so zaposleni tisti, ki povečujejo konkurenčnost organizacije na trgu. V nalogi bom skušala ugotoviti, kako pogoji dela v organizaciji vplivajo na stopnjo stresa na delovnem mestu.

Ko govorimo o stresu na delovnem mestu, je pomembno, da se ozremo na dva ključna vidika, in sicer na organizacijo dela in socialne odnose (Karasak 1990). Delovno okolje definira odnose med zaposlenimi in tudi način, kako bodo le-ti delo opravljali. Ljudje eno tretjino svojega aktivnega življenja preživijo v službi, hkrati pa je delo verjetno najpomembnejša socialna aktivnost, v katero se posamezniki vključujejo zunaj doma (Statt 1994).

Max Weber: »Delamo zato, da živimo, ali živimo zato, da delamo?« (v Pines in Aronson 1988, 60). Že znani sociolog Max Weber je izpostavil moderno dilemo. Je delo zgolj sredstvo, ki nam omogoča preživetje, ali pa ima delo večji pomen v življenju. Dandanes delo predstavlja poskus samouresničitve, kar lahko povežemo z osebno rastjo in izpopolnjevanjem posameznikovih potencialov. Neuspeh in neizpolnitev pričakovanj na delovnem mestu tako za zaposlenega predstavljata vir nezadovoljstva in stresa.

Svetovno gospodarstvo se zelo hitro spreminja, v skladu s tem pa so tudi potrebe po delovni sili hitro spreminjajoče, zahteva se visoko izobražena in usposobljena delovna sila. Delovno življenje je polno negotovosti, saj ni več varnih poklicev in varnih delovnih mest (Pšeničny 2006). V zadnjih dvajsetih letih je bila najpomembnejša sprememba na delovnem mestu zmanjšanje zaposlitev za nedoločen čas, na drugi strani pa je začelo naraščati število priložnostnih zaposlitev oziroma zaposlitev za določen čas. Zaradi razširjenega preoblikovanja in zmanjševanja števila zaposlenih, najemanja strokovnjakov zunaj organizacij (ang. »outsourcing«) se je povečala tudi negotovost med zaposlenimi, s tem ko službe niso več tako stabilne in ne nudijo toliko varnosti kot prej. Naraščanje teh oblik dela pa ima negativne posledice na posameznikovo zdravje, varnost in dobrobit. Globalizacija, vse večja tekmovalnost, večja mednacionalna mobilnost in spreminjajoča se delovna razmerja imajo velik vpliv na naša življenja. Naša delovna mesta se spreminjajo in z njimi tudi pritiski,

zahteve in napetosti, s katerimi se moramo soočati vsakodnevno (Quinlan 2001). Po drugi strani pa lahko v sodobnih organizacijah in v sodobni organizacijski teoriji zasledimo tudi drugačne trende. V preteklosti je delodajalce v prvi vrsti zanimalo le preživetje organizacije, danes pa se v ospredje postavlja tudi pomen zadovoljstva zaposlenih (Pšeničny in Findeisen 2005). Vodilni v organizacijah se vse bolj trudijo oblikovati prijetno delovno okolje, s tem pa je tudi možnost pojava poklicne izgorelosti manjša.

Glavno raziskovalno vprašanje diplomske naloge je, kako pogoji dela vplivajo na stopnjo tveganja za nastanek stresa in v končni fazi na pojav izgorelosti na delovnem mestu. Naloga je osnovana na teoriji C. Maslach in M. P. Leiter (2005). Opredelila sta šest področij, ki vplivajo na izgorelost, in sicer delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrajevanje, delovna skupnost, pravičnost ter vrednote (Maslach in Leiter 2005). Prvo polovico diplomskega dela predstavlja teoretični del, kjer sem uporabila relevantno literaturo, s pomočjo katere sem opredelila šest zgoraj omenjenih področij. Drugi del naloge predstavlja empirični del, ki je osnovan na predstavitvi rezultatov ankete, izvedene v dveh slovenskih organizacijah (ena izmed njiju v privatnem in druga v javnem sektorju). Z empiričnim delom sem želela podpreti domneve, osnovane na teoretičnem delu. V zadnjem delu sledita sklep ter povzetek ugotovitev.

2 Pojem izgorelosti

Poklicno izgorelost je najbolje definirala vodilna raziskovalka na tem področju Christina Maslach, ki pravi, da je izgorelost: »Psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšana učinkovitost in je posledica kroničnih interpersonalnih stresorjev pri delu.« (v Pšeničny 2006, 5).

Fizično smo utrujeni, ko imamo malo energije in se večino časa počutimo utrujeni. Te simptome spremljajo tudi pogosti glavoboli, vrtoglavica, slab spanec in spremembe v načinu prehranjevanja. Prva komponenta izgorelosti, emocionalna utrujenost, se kaže v depresiji, občutkih nemoči ter ujetosti v službi. Vzorce mentalne utrujenosti navadno spremlja pojem depersonalizacije, ki nastopa kot druga komponenta izgorelosti. Posameznik, ki trpi za to obliko bolezni, spremeni svoje obnašanje do ljudi, ki ga obdajajo. Z njimi ravna kot z objekti. Depersonalizacija opisuje negativno obnašanje, ki se kaže skozi dehumanizirano percepcijo drugih. Prav tako pa izgoreli posamezniki razvijejo negativne občutke do organizacije, v kateri so zaposleni (Furnham 2005). Negativne posledice izgorelosti so tudi cinizem, nezadovoljstvo in fluktuacija (ang. »turnover« pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodu iz organizacije oziroma zapuščanju delovnega mesta). Tretja komponenta izgorelosti je zmanjšana učinkovitost, ki je odraz občutkov sposobnosti in uspešnosti pri delu. Posameznik, ki trpi za to obliko poklicne bolezni, ima navadno slabo samooceno. Ne čuti se zadovoljnega s seboj in je nezadovoljen s svojimi dosežki pri delu (Ghorpade in drugi 2007).

Po bolj splošni definiciji je izgorelost stanje fizične, emocionalne in mentalne izčrpanosti, ki jo povzroča dolgotrajna vključenost v situacije, ki so emocionalno zahtevne (Harrison v Ghorpade in drugi 2007).

Velikokrat se enači pojma stres in izgorelost, vendar je potrebno poudariti, da je slednja posledica prvega. Stres je duševno in fizično stanje, ki nastane zaradi domnevne nevarnosti ali zahteve, s katero se ne moremo oziroma nismo sposobni soočiti. Do stresa nas privede stresor, ki je lahko zunanja ali notranja sila. Izgorelost pa je posledica stresa, bolje rečeno, gre za stanje izčrpanosti, ki temelji na dolgotrajni izpostavljenosti stresu (Furnham 2005). Robbins in drugi (McNally 2000) so izpostavili pomembno dejstvo, da so stresorji kumulativni, kar pomeni, da se stres nadgrajuje. Vsak nov in dolgotrajen stresor pripomore k stopnji

podvrženosti stresu. Nek stresor se sam po sebi lahko zdi nepomemben, vendar ko se doda k že določeni stopnji stresa, lahko privede do popolne zrušitve posameznika (McNally 2000).

V Evropi se zdi, da je stres ena najpomembnejših poklicnih bolezni devetdesetih let. Evropska raziskava¹ je že pred desetimi leti pokazala, da je več kot 60 % zaposlenih izpostavljenih stresu na delovnem mestu, in sicer preko 50 % delovnega časa (Kortum - Margot 2001). Dejstvo je, da je veliko število ljudi (vsak četrti Slovenec ima začetne znake izgorevanja (Šubic 2007)), ki kažejo znake izgorelosti, in bi bilo potrebno vse psihodružbene faktorje jemati resno, saj najdemo izčrpen seznam posledic dolgotrajnega izpostavljanja stresnim delovnim pogojem. Tudi po podatkih, ki jih navaja Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, študije kažejo, da je od 50 do 60 % izgubljenih delovnih dni v EU povezanih prav s stresom. Stres je druga najpogostejša z delom povezana zdravstvena težava in prizadene 22 % delavcev v EU-27² (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2010).

2.1 Izgorelost iz organizacijskega vidika

Izgorelost odseva neugodno razmerje med ljudmi in njihovim delom. Prav tako kot problemi v razmerju dveh ljudi tudi problemi med osebo in njenim delom predstavljajo slabo ujemanje med njima. Na to težavo ne moremo gledati enoznačno, namreč ne gre samo za problem posameznika oziroma njegove značajske šibkosti, ali na drugi strani samo za problem slabega delovnega okolja. Da bi razrešili problem izgorelosti, morajo organizacije in posamezniki najprej identificirati področja, kjer se ne skladajo, in tam iskati rešitve. Izgorelost ni samo problem posameznikov, pač pa družbenega okolja, v katerem delujejo. Delovna okolja definirajo, v kakšni interakciji so ljudje med seboj in kako opravljajo svoje delo. Težave nastanejo, ko delovno okolje ne prepozna človeške plati dela, kar pomeni velika neskladja med naravo dela in naravo ljudi, kar pa privede do velikega tveganja za pojav izgorelosti (Maslach in Leiter 2005).

Na izgorelost lahko gledamo tudi kot odklonskost na delovnem mestu. Robinson in Bennett (Ghorpade in drugi 2007) le-to definirata kot prostovoljno vedenje, ki krši pomembne organizacijske norme in s tem ogroža dobrobit organizacije ter njenih zaposlenih. Obstajata

¹ Podatki druge evropske raziskave o delovnih pogojih iz leta 1995/96, ki jih je v publikaciji izdala Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (Kortum-Margot 2001).

² Po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, EU-27 iz leta 2005.

dva tipa odklonskosti na delovnem mestu: interpersonalna in organizacijska. Prva je usmerjena na odnose med člani v organizaciji, druga pa zajema organizacijo samo. Teoretično bi lahko na izgorelost gledali kot odklonskost le v primeru, če bi bila izgorelost izbira, ki jo ima posameznik.

Pri pojasnjevanju pojma izgorelosti se v literaturi največkrat omenja teorija C. Maslach in M. P. Leiter (Ghorpade in drugi 2007). Avtorja izpostavljata šest večjih področij v organizaciji, ki vplivajo na izgorelost, in sicer: delovne obremenitve (preveč dela, premalo sredstev), nadzor nad delom (pomanjkanje vpliva, odgovornost brez moči), nagrade za opravljeno delo (prenizka plača, premajhna priznanja ali zadovoljstvo), delovna skupnost (izoliranost, konflikti, nespoštovanje), pravičnost (diskriminacija, favoriziranje) ter vrednote (etični konflikti, nepomembne naloge) (Maslach in Leiter 2005). Natančneje se bom tem področjem posvetila v nadaljevanju, saj si bom pri teoretskem opredeljevanju problema pomagala predvsem s temi izhodišči. Podrobnejša analiza je pokazala, da so ti vplivi zunanji in da torej vzroki za nastanek izgorelosti ležijo v okolju, ki posameznika obdaja.

Organizacijska struktura nastopa kot pomemben dejavnik pri stopnji zadovoljstva in izgorelosti, saj določa, na kakšen način se bo delo opravljalo. Velike organizacije, ki so strogo formalne, centralizirane, hierarhično urejene in ne dopuščajo možnosti soodločanja, se v večji meri soočajo z nezadovoljstvom na delovnem mestu in z izgorelostjo (Pines in Aronson 1988).

3 Vzroki izgorelosti

3.1 Okoliščine delovnega mesta

Veliko raziskovalcev (Shinn, Rosario, Chestnut v Karasak 1990) je ugotovilo, da problemov poklicne izgorelosti ne morejo rešiti posamezniki s svojimi strategijami spoprijemanja, ampak morajo vključevati spremembe delovanja organizacije.

V nadaljevanju sledi kratek opis ključnih pojmov, ki širše definirajo področje moje diplomske naloge. Ko govorim o okoliščinah delovnega mesta, mislim na vsa področja, ki pomembno vplivajo na delo posameznika, torej od same organizacije dela do delovnega okolja (tudi fizičnega).

Pojem organizacija dela zajema organizacijsko strukturo, politike, postopke in norme. Dejavniki organizacije dela so med drugim načini produkcije, struktura managementa in politike človeških virov. Organizacija dela se nanaša tudi na delovni proces, ki pa ima največji in očiten vpliv na posameznikov delovni vsakdanjik. Delovni proces karakterizira že sama narava dela (različnost nalog, delovna obremenitev, delovni tempo) ter tudi načini odločanja in komunikacije v delovni enoti. Organizacijsko okolje vsaj delno vpliva na zdravje zaposlenih, in sicer je tu pomembno, kako zaposleni sami ocenjujejo okolje (Fujishiro in Heaney 2007).

Izgorelost je najbolj prisotna pri mladih, visoko izobraženih in ambicioznih posameznikih. Razlog za to lahko najdemo v neskladju med začetnimi pričakovanji in realnostjo (Brunt 2007). Zelo motivirani strokovnjaki začenjajo svojo kariero z visokimi pričakovanji. Poleg vsega pričakujejo, da bo njihovo delo pomembno vplivalo na celotno družbo, njim pa dalo nek poseben smisel v življenju. Če jim okolje, v katerem delujejo, nudi dovolj podpore in izzivov ter na drugi strani niso deležni velikih stresov, lahko dosežejo vrhunec svojih sposobnosti. Le-to še bolj okrepi njihovo začetno motivacijo. Če posamezniki niso deležni podpore oziroma za svoje delo ne prejemajo ustreznih nagrad, poleg tega pa so podvrženi stresnim situacijam, nastopi velika verjetnost za izgorelost. Ker svojemu delu pripisujejo velik pomen in jim le-ta predstavlja nek smisel v življenju, je neuspeh za njih zelo boleča izkušnja.

Nizko zadovoljstvo pri delu nastopi, ko delo ne dovoljuje ali spodbuja napredka oziroma rasti posameznika (Pines in Aronson 1988).

V prihodnje bo fleksibilna organiziranost podjetja še kako pomembna, saj je možnost samoupravljanja in odločanja v delovnem procesu pomemben motivacijski dejavnik, ki ima precejšnjo vlogo pri pridobivanju konkurenčne prednosti (Treven 1998).

Potrebno je poudariti dejstvo, da rekonstrukcija dela zajema širše socialne, ekonomske in politične procese. Vprašanje, s katerim so se raziskovalci ukvarjali, je med drugim tudi ta, do katere mere je izgorelost pravzaprav družbeni problem, saj jim še ni uspelo definirati, koliko ljudi je dejansko izgorelih (Halbesleben in Buckley 2004). Številne raziskave kažejo, da pri razvoju s stresom povezanimi boleznimi največje vloge ne igrajo zahteve dela, pač pa organizacijska struktura dela. Na to lahko gledamo optimistično, saj je takorekoč s prestrukturacijo dela možno priti do rešitve (Karasak 1990).

Ko govorimo o izgorelosti, je naš osrednji pojem okolje, v katerem posameznik deluje. Kvaliteta življenja v delovnem okolju je odvisna od veliko dejavnikov, na primer nacionalne in lokalne kulture, družbene, politične in ekonomske klime, prav tako pa tudi od fizične lokacije.

Glavne karakteristike organizacije, ki korelirajo z izgorelostjo, se delijo na štiri področja: psihološko, fizično, družbeno in organizacijsko. Psihološke karakteristike vplivajo na posameznikovo dobro počutje. Sem spada na primer občutek pomembnosti, možnost osebne rasti. Fizične karakteristike se nanašajo na fizično okolje organizacije. Sem sodijo prostor, arhitektura, hrup, fleksibilnost razporeditve, kar pomeni urejanje prostora glede na posameznikove želje in potrebe. Družbene karakteristike predstavljajo ljudje, s katerimi posamezniki pri svojem delu prihajajo v stik. To so stranke, sodelavci, nadzorniki itd. Zadnjo, organizacijsko področje se nanaša na administrativne zadeve, pravila in regulacije, ki jih odreja organizacija, ter vloga, ki jo ima posameznik znotraj nje. Najboljše okolje je takšno, ki je fleksibilno oziroma prilagodljivo, da se lahko prilagodi posamezniku in ne obratno, da se mora posameznik prilagajati okolju. Pri zmanjševanju izgorelosti ima več praktične uporabnosti iskanje rešitev v spreminjanju okolja (Pines in Aronson 1988).

Pri omejevanju stresa na delovnem mestu naletimo na dve ključni področji, in sicer na avtonomijo oziroma osebno svobodo ter potrebo po uspehu in priznanju za to. Frustracije,

povezane z delom, ki postanejo kronične, še posebej v primeru, ko vodijo v neuspeh, se končajo z izgorelostjo. Neuspeh pomeni, da posameznik pri svojem delu ne more doseči tistega, kar je pričakoval. Verjetnost za izgorelost se poveča v okolju, kjer so posamezniki zasuti z delom, z odvečnimi birokratskimi zadevami, kjer obstaja slaba komunikacija med zaposlenimi, kjer ni dovolj sredstev za dobro opravljeno delo, kjer čutijo, da opravljajo delo, ki podcenjuje njihove sposobnosti, kjer se čutijo necenjene, ter v končni fazi, kjer jim delo ne nudi nekega smisla (Pines in Aronson 1988).

3.1.1 Delovne obremenitve

Maslach in Leiter (v McNally 2000, 17) sta mnenja, da so delovne obremenitve ključen faktor organizacijskega življenja. Iz organizacijskega vidika delovne obremenitve pomenijo produktivnost, z vidika posameznika pa čas in energijo. Največji izziv večine delovnih okolij je najti ravnotežje med tema dvema. Organizacije, ki se soočajo z večjimi prehodi ali spremembami, povezanimi z zmanjševanjem števila zaposlenih in prestrukturacijo, najprej usmerijo svojo pozornost na delovne obremenitve kot prvi faktor pri zviševanju produktivnosti.

Če ramišljamo v smeri treh faz utrujenosti, ki zajemajo pojem izgorelosti, bi lahko rekli, da so delovne obremenitve iniciator, ki sproža prvo fazo izgorelosti, to je fizična utrujenost. Prevelika delovna obremenitev privede do izčrpanosti, ko osemurni delavnik ni dovolj, da bi se vse delo opravilo. Zaposleni podaljšujejo čas, ki ga preživijo v službi ali pa povečajo intenziteto dela. Na račun enega ali drugega organizacije preobremenijo zaposlenega.

French in Caplan (v Pines in Aronson 1988, 102) govorita o kvalitativni in kvantitativni preobremenitvi, prav tako pa tudi o subjektivni oziroma objektivni. Objektivna preobremenitev pomeni, da imajo zaposleni več dela, kot ga lahko opravijo v nekem časovnem intervalu. Gre za količino informacij dela, ki naj bi jih posameznik sprocesiral v določeni časovni enoti, na primer število pacientov na dan, število klicev in podobno (glede na objektivna merila, ki jih določa organizacija) - to so merljivi (ang. »*quantifiable*«) indikatorji objektivne preobremenitve. Subjektivna preobremenitev se nanaša na sposobnosti in znanja, ki jih zaposleni nima. Zaposleni imajo občutek, da imajo glede na svojo sposobnosti preveč dela ali da je delo za njih prezahtevno. Posamezniki torej občutijo

kvanitativno preobremenitev, ko imajo vse potrebne sposobnosti, da delo dobro opravijo, vendar premalo časa. Obratno pa izkusijo kvalitativno preobremenitev, ko imajo na voljo dovolj časa, vendar nimajo potrebnih sposobnosti, da bi delo opravili na zadovoljivi ravni.

Ko govorimo o delovnih preobremenitvah, so pomembni trije pojmi: kvaliteta, kvantiteta in nenazadnje čas. Čas je ponavadi vzrok, zaradi katerega se posameznik odloča med kvaliteto in kvantiteto. To odločanje poteka med dvema možnostima, in sicer opraviti več dela, vendar manj kvalitetno, ali opraviti delo dobro, vendar pri tem porabiti več časa (Statt 1994). Podobno lahko nastopi tudi obratna situacija »*underload*«. Če je posameznik kvantitativno premalo obremenjen (ima premalo dela), nastopi dolgočasenje. Do prenizke kvalitativne obremenitve privedejo dolgočasna, rutinska dela, ki so sočasno povezana tudi s kroničnim pomanjkanjem mentalne stimulacije (Furnham 2005). Kot navaja David Statt (1994), premalo stimulacije oziroma neizraba sposobnosti v dovolj veliki meri najhitreje privede do odtujitve od organizacije.

Theorell (1999) navaja podatke ameriške raziskave iz leta 1997, ki je bila narejena z namenom primerjati obremenitev na delovnem mestu od leta 1977 do 1997. Raziskava je pokazala, da se večina ljudi pritožuje nad zdravjem zaradi situacije na delovnem mestu in manj zaradi drugih stresorjev v življenju (sem bi sodili finančni in družinski problemi). Kar 68 % respondentov, zajetih v raziskavi, je potrdilo, da morajo v službi delati zelo hitro in 60 % jih ni nikoli imelo dovolj časa, da bi opravili naloženo delo (Theorell 1999). Že ti podatki so dovolj zgovorni, saj dve tretjini zaposlenih ne utegne opraviti vseh zadolžitev, s tem so pod pritiskom, ki sproža stresno situacijo. Skoraj ves delovni čas so psihično obremenjeni, saj jih skrbi, da ne bodo utegnili opraviti vsega, kar se od njih pričakuje. To jih ne izčrpa le psihično, pač pa tudi fizično, saj neprestano hitijo in nimajo časa, da bi si vzeli odmor za počitek. Tudi Schaufeli in Buunk (v Brunt 2007) sta opozarjala, da je izgorelost povezana tako z objektivnimi dejstvi, ki predstavljajo dejansko delovno preobremenitev, kot tudi s subjektivno izkušnjo pretiranega pritiska na delovnem mestu.

3.1.2 Nadzor nad delom

Ko govorimo o nadzoru nad delom, je pomembno poudariti, da je ta koncept osrednji pri preučevanju stresa na delovnem mestu. Maslach in Leiter (McNally 2000) poudarjata, da si

zaposleni želijo možnosti soodločanja, da lahko uporabijo svoje sposobnosti pri reševanju problemov. S tem dobijo občutek, da so bili del procesa pri doseganju vidnih rezultatov, za kar bodo na koncu tudi nagrajeni. Pomanjkanje nadzora nad delom lahko vodi v zmanjšanje motivacije za delo in zmanjšanje zadovoljstva z delom ter na koncu tudi občutka nemoči.

Nadzor nad delom je definiran kot kombinacija možnosti (so)odločanja in uporabe sposobnosti (Karasak in Theorell v Fujishiro in Heaney 2007). Visoka stopnja avtoritete odločanja dovoljuje zaposlenemu, da vpliva na to, kaj naj bi bilo narejeno in seveda kako. Uporaba sposobnosti se navezuje na posameznikovo zmožnost odločitve, kako najbolje izkoristiti svoje znanje pri svojem delu (Fujishiro in Heaney 2007). Visoko motivirani posamezniki pričakujejo, da bodo lahko delo opravljali na svoj način, da bodo imeli primerno stopnjo kontrole nad delovnim okoljem, da bodo prejeli dovolj materialnih sredstev, ki jim bodo nudila dostojno življenje. Pomanjkanje kontrole je lahko zelo stresna izkušnja za posameznike. Socialni psihologi so med drugim tudi ugotovili, da lahko ljudje zdržijo več bolečine, če imajo nadzor nad njenim trajanjem in močjo (Pines in Aronson 1988).

Ključni dejavnik pri procesu pridobivanja nadzora nad delom so torej posameznikove sposobnosti. Če so namreč le-te uporabljene oziroma izrabljene in se še naprej razvijajo, potem je večja verjetnost, da bo posameznik imel občutek nadzora v različnih situacijah. Neizrabljanje vseh sposobnosti pri posamezniku v kombinaciji z rigidnim hierarhičnim sistemom vodi v nezadovoljstvo, dolgočasenje ali odtujitev od dela (Karasak 1990).

Stopnja odločanja predstavlja delavčevo zmožnost nadzora svojih aktivnosti in uporabo sposobnosti, ne gre toliko za nadzorovanje drugih, čeprav je lahko tudi to potencialno pomembno pri obravnavi nadzora na delovnem mestu. Psihološke zahteve, časovni pritisk in konflikti so pomembni viri tveganja za izgorelost, čeprav zahtevno delo ni največji vir tveganja. Največje tveganje predstavlja pomanjkanje kontrole nad delovnimi zahtevami in uporabo svojih sposobnosti. Če bi se službe oblikovale tako, da bi vsebovale visoko stopnjo soodločanja, bi zaposleni na zahteve gledali kot na izziv, kar bi bilo povezano z visoko motivacijo in večjo voljo do učenja. To bi pomenilo tudi večjo učinkovitost ter manjše tveganje za nastanek bolezni (Karasak 1990).

V ta sklop sodi tudi pomanjkanje participacije pri odločitvah, kar privede do stresa zaradi občutka nemoči in odtujitve. Zaposleni ima občutek, da nima vpliva na odločitve, ki se

izvajajo na višji ravni, tako nima možnosti vpogleda niti ne more prispevati k pomembnim organizacijskim odločitvam, ki vplivajo na njegovo delo (Furnham 2005).

Prestrukturacija dela in uvajanje novih tehnologij sta privedla do večjega stresa na delovnem mestu, predvsem med zaposlenimi, ki nimajo nadzora nad svojim delom. Prav iz tega razloga je manj stresa in težav z zdravjem prisotnih med samozaposlenimi, ki imajo to možnost, da sami nadzirajo svoje delo navkljub navadno večjemu številu delovnih ur (Statt 1994).

3.1.3 Nagrade za opravljeno delo

Nagrajevanje je ena izmed možnosti, kako motivirati zaposlene v organizaciji, da bi le-ti izboljšali svoje spretnosti in sposobnosti. Osnovna oblika nagrajevanja je plača, obstajajo pa tudi druge oblike, ki so nematerialnega izvora. Kot navaja S. Treven (1998), gre za priznanja, ki so odraz pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov, le-ta so lahko samostojno delo, zanimive naloge, fleksibilni delovni čas.

Organizacije zaradi različnih omejitev ne uspejo ustrezno nagraditi svojih zaposlenih. C. Maslach in M. P. Leiter (McNally 2000) sta opredelila izvor nagrad, ki je lahko notranji ali zunanji, na primer denar, ugled, varnost. Kot kaže, na zaposlene najbolj vpliva izguba notranjih nagrad, ki so rezultat ponosa posameznika, ko le-ta opravlja pomembno delo ali delo, ki ga drugi cenijo, hkrati pa tudi čuti, da delo opravlja dobro. J. Gibson (1994) nekoliko drugače poimenuje izvor nagrad in pravi, da imajo lahko nagrade ekstrinzičen ali intrinzičen pomen. Prvi vključuje finančne nagrade (plača) in pa ugodnosti, ki jih ima zaposleni poleg redne plače, kot na primer dobri pokojninski načrt, zdravstveno zavarovanje in počitnice. Zraven lahko prištejemo tudi interpersonalne nagrade, kot sta priznanje in status. Slednji se navezuje tudi na prvega, saj s priznanjem vodstvo potrdi dosežke zaposlenega, na primer z napredovanjem, kar lahko rezultira v izboljšavi statusa. Priznanje je izraz dobro opravljenega dela, izkaže pa se lahko med drugim tudi preko javne hvale ali pa posebne pozornosti. Z napredovanjem, v smislu nagrajevanja, skušajo managerji povezati prave ljudi z ustreznim delovnim mestom. Kriterija, na podlagi katerih se izvajajo te odločitve, sta uspešno delovanje in starost zaposlenega. Predvsem prvi ima pogosto precejšnjo težo pri tovrstnih odločitvah, če se ga da ustrezno oceniti. Nagrade, ki imajo intrinzičen pomen, so že same po sebi del dela. Sem sodijo odgovornost, izzivi, povratne informacije. Ta koncept vključuje tudi pojem

osebne rasti zaposlenega, ki je pri vsakem posamezniku edinstvena. Zaposleni tako lahko opazuje svoj razvoj in širjenje sposobnosti, kar maksimizira ali vsaj zadovolji njegov potencial. Nekateri lahko postanejo nezadovoljni s svojim delom ali celotno organizacijo, če le-ta ne spodbuja razvoja veščin in spretnosti (Gibson 1994).

Učinkovito nagrajevanje spodbuja uspešno delo, skrbi za uravnovešenost stroškov in rezultatov dela ter optimizira stroške dela.

Ključni cilji nagrajevanja zaposlenih so:

1. pripeljati usposobljene delavce v organizacijo
2. jih obdržati
3. in motivirati, da bi dosegali višjo delovno učinkovitost (Gibson 1994, 234).

Sistem nagrajevanja lahko povežemo tudi s stopnjo zapuščanja delovnih mest. Da bi organizacija obdržala sposobne delavce, mora razviti pravičen in primerljiv sistem nagrajevanja, pri čemer mora upoštevati tudi druge organizacije, ki so alternativa v primeru odhoda iz organizacije. Torej sistemi nagrajevanja naj bi poskrbeli za to, da boljši delavci ostanejo v organizaciji. Kar pomeni, da mora obstajati nekakšen razlikovalni faktor, po katerem boljši delavci prejema več nagrad tako ekstrinzičnih kot intrinzičnih. Izostajanje iz dela je drag in moteč dejavnik za organizacijo. Zaposleni prihajajo v službo, ker so za to motivirani. Imeti morajo občutek, da prisotnost na delu prinaša več vrednih nagrad kot pa negativnih posledic (Gibson 1994).

Nagrade so tesno povezane tudi s konceptom pravičnosti, o katerem bom govorila v enem izmed naslednjih podpoglavij. Po teoriji enakosti namreč zaposleni pričakujejo, da se delo nagraduje po količini vloženega truda. Tudi teorija relativne deprivacije izpostavlja nesoglasja in nasprotovanja med zaposlenimi, če le-ti v primerjavi z referenčno skupino ugotovijo, da so nagrade enake za višji oziroma nižji prispevek (Svetlik in drugi 2009).

3.1.4 Delovna skupnost

Maslach in Leiter (McNally 2000) izpostavljata skupnost kot pomembno za občutek pripadnosti, ki obstaja med zaposlenimi. Z manjšanjem varnosti zaposlitve se manjša tudi

pomen skupnosti, kar je navadno posledica zmanjševanja števila zaposlenih, združevanja ali prevelikega poudarka na kratkoročnem profitu, ki izključuje potrebe in morebitne želje zaposlenih. Posledično s krhanjem osebnih odnosov izgine tudi občutek pripadnosti (McNally 2000).

Pri oblikovanju delovnega procesa je potrebno pomisliti tudi na socialne vidike dela in ne samo na vidike tehnične narave (Furnham 2005). Delo nam predstavlja človeško in družbeno aktivnost, ki vključuje iste socialne potrebe kot druga področja v življenju. Na primer potreba po povezovanju in sodelovanju, podpori in zaupanju, občutku pripadnosti, poštenosti in priznavanju.

Socialni kapital po definiciji Svetovne banke predstavlja norme in socialne odnose, vključene v socialno strukturo, ki omogočajo ljudem koordinacijo aktivnosti, z namenom doseči nek željen cilj. Socialni kapital je razlog, da organizacija ni le skupek posameznikov, naravnanih na doseganje svojih osebnih ciljev (Cohen 2001).

Socialna opora je definirana kot interpersonalne transakcije oziroma socialne izmenjave, ki jih pošiljatelj z namenom pomoči namenja prejemniku, spremljajo pa jih koncepti prizadevanja, zaupanja in spoštovanja (Heaney in Israel v Fujishiro in Heaney 2007). House na splošno imenuje štiri tipe socialne opore: emocionalna opora (nudenje ljubezni, skrbi in sočutja), instrumentalna opora (nudenje sredstev, denarja in storitev, ki direktno pomagajo prejemniku), informacijska opora (nudenje informacij glede sredstev, ki lahko neposredno pomagajo prejemniku), ocenjevalna opora (nudenje informacij kot pomoč za samooceno) (Fujishiro in Heaney 2007). Sidney Cobb je socialno oporo definiral kot informacijo, zaradi katere subjekti verjamejo, da so ljubljene, cenjeni, da nekaj veljajo ter da pripadajo omrežju komunikacije in vzajemne podpore (Pines in Aronson 1988).

Delovne skupine so postale popularna tema predvsem zaradi vse večje prisotnosti odtujenosti na delovnem mestu. Že vrsto let avtorji pišejo o pomembnih motivih, ki so temelj človekovega vedenja. Primarni motivi so biološkega izvora, kot recimo lakota, spanje, počitek. Za umestitev moje teme raziskovanja pa so večjega pomena sekundarni motivi, ki so, kot je značilno za moderne družbe, celo večjega pomena. Tako po Yuklu (Treven 1998) med pomembne sekundarne potrebe sodi tudi potreba po pripadnosti. Sem sodijo dobri odnosi s sodelavci, pripadnost delovni skupini oziroma timu. Zelo znana teorija potreb je tudi teorija

Abrahama Maslowa, ki je potrebe razporedil po hierahičnem vrstnem redu. Socialne potrebe je umestil v samo sredino, interpretiramo pa jih lahko podobno kot prej omenjene potrebe po pripadnosti (Treven 1998).

Socialni stiki so pomemben vidik dela tudi v primeru, ko imajo posamezniki stabilno omrežje prijateljev in družine. Ljudje pričakujejo, da jih bodo sodelavci spodbujali pri njihovem delu, bodo do njih prijazni, jim nudili podporo. Od njih pričakujejo tudi to, da bodo imeli podobna videnja na svet ter da bodo prijetna in zabavna družba. Slabi delovni stiki so dejansko velik dejavnik stresa na delovnem mestu, namreč dobri odnosi v delovni skupini so ključni faktor za posameznikovo zdravje in dobrobit organizacije. Sistem socialne opore v organizacijskem okolju predstavlja dobra komunikacija med zaposlenimi, izražanje občudovanja, pohval, konstruktivna kritika. Tehnično spoštovanje oziroma priznanje za dobro opravljeno delo je pri posamezniku upoštevano le s strani strokovnjaka, ki deluje na enakem področju. Emocionalne opore so zaposleni lahko deležni tudi doma, če njene prisotnosti ne čutijo v službenem okolju (Pines in Aronson 1988).

Kljub temu da je veliko empiričnih raziskav pokazalo statistično značilno povezavo med socialno oporo in izgorelostjo, pa so rezultati le-teh nekoliko nekonsistentni, saj stopnja socialne opore (na delovnem mestu in zunaj njega) ni imela večjega učinka na stres in komponente izgorelosti. Socialna opora na delovnem mestu je bila povezana le z občutkom uspešnosti pri delu (Burke & Greenglass ter Koniarek & Dudek v Halbesleben in Buckley 2004). Pomanjkanje socialne opore privede do stresa v situaciji, ko je posameznik izoliran oziroma ignoriran s strani sodelavcev, vodij ipd. Če mu sodelavci nudijo podporo, gleda na stresne situacije kot na veliko manj ogrožujoče in jih lažje nadzira. Ta podpora je lahko emocionalna, finančna ali informacijska. Sodelavci mu lahko svetujejo tudi različne strategije spoprijemanja za nastalo stresno situacijo in pomagajo zmanjšati negativne občutke, ki posameznika spremljajo pri stresnih dogodkih. Socialna opora je lahko tako kvantitativna kot tudi kvalitativna. Navadno je bolje žrtvovati kvantiteto za kvaliteto, vendar je v idealnih razmerah dobro imeti obe, da se prepreči stres (Furnham 2005).

3.1.5 Pravičnost

Kot peto področje dela, ki vpliva na stopnjo izgorelosti, nastopa koncept pravičnosti. Levering (Fujishiro in Heaney 2007) navaja, da je bila za zaposlene pravičnost vedno pomemben vidik, ki mora biti vključen v idealnem delovnem okolju. Delovno okolje je participirano kot pravično, če v njem obstajajo trije ključni elementi, in sicer zaupanje, odkritost in spoštovanje (Maslach in Leiter v McNally 2000). Ko organizacija razvije občutek skupnosti, zaposleni zaupajo drug drugemu pri opravljanju svojih vlog v skupnih projektih, odprto komunicirajo o svojih namenih in se medsebojno spoštujejo.

Misel, da ima pravičnost na delovnem mestu potencialen vpliv na posameznikovo zdravje, se je uveljavila predvsem v zadnjem desetletju. Pri operacionalizaciji koncepta organizacijske pravičnosti so se uveljavili trije tipi le-te. Razdelitvena (ang. »*distributive*«) pravičnost opisuje distribucijo virov, kot so na primer plača, možnosti, napredovanje glede na posameznikovo prizadevanje. Proceduralna (ang. »*procedural*«) pravičnost se nanaša na pravičnost formalnih postopkov v organizaciji, kot so postopki pri ocenjevanju uspešnosti in obvestila o odpustitvi. Interaktivna (ang. »*interactional*«) pravičnost predstavlja interpersonalno obravnavo v času uzakonitve organizacijskih postopkov. Miller (Fujishiro in Heaney 2007) pravi, da posameznik izkusi nepravičnost, ko ima občutek, da si ne zasluži takšne obravnave oziroma, da ni deležen takšne obravnave, kot si jo zasluži. Ko govorimo o tem, kaj si posameznik zasluži in kaj ne, se pojavita dve ključni ideji. Prva ideja se nanaša na to, kar si zaslužijo vsi ljudje, ne glede na njihove osebne karakteristike ali dejanja. Ideja izpostavlja pojem človeškosti in pravic, ki se izražajo skozi družbene norme, pravne ureditve ter etična načela. Druga ideja se je razvila na osnovi posameznikovih dejanj. Le-ta si nekaj zasluži, ker si je za to prizadeval oziroma si je to prislužil. Obe ideji lahko vpeljemo v zgoraj omenjene tipe pravičnosti. Tako distributivna pravičnost temelji na rezultatih, skladnih s posameznikovim prizadevanjem. Proceduralna pravičnost na drugi strani odraža družbeno definirane pravice, do katerih so zaposleni upravičeni (pravica do mnenja v pomembnih odločitvah in postopkih). Interaktivna pravičnost vključuje oba tipa »zaslužnosti«, s tem ko izraža pravico vseh zaposlenih, da se z njimi ravna s spoštovanjem, sorazmerno z njihovim prizadevanjem in trdom (Fujishiro in Heaney 2007).

Organizacija dela oblikuje vedenje ljudi znotraj organizacije. Sodelavci, katerih višina nagrade je odvisna od skupinske uspešnosti, bodo verjetno pomagali svojim članom delovne

skupine, da bi dobro opravili svoje delo. Pri tem je pomembno poudariti, da ta verjetnost ni tako velika, ko govorimo o pomoči zaposlenim v drugi delovni skupini. Zaposleni ocenjujejo, da so značilnosti organizacije dela in sodelavcev ter nadzornih povezani tako s stresom kot tudi s pravičnostjo. Tako kot je na splošno identificiranih nekaj karakteristik dela in organizacijskih vlog, ki vplivajo na stres pri delu, tudi literatura o teorijah organizacijske pravičnosti ponuja nekaj organizacijskih politik in postopkov, ki se jih obravnava kot nepravilne (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan v Fujishiro in Heaney 2007).

Kot že rečeno na začetku tega podpoglavja, sta nadzor na delovnem mestu in socialna opora že dobro uveljavljeni determinanti pri preučevanju dobrobiti zaposlenih. Navadno se ju meri kot predstave, ki jih zaposleni imajo o svojih izkušnjah pri delu, in ne toliko kot ocene določenih situacij ali dogodkov.

Thibaut in Walker (Fujishiro in Heaney 2007) v svojem modelu proceduralne pravičnosti poudarjata vlogo nadzora kot glavnega elementa pravičnosti. Možnost sodelovanja oziroma soodločanja pri delu povečuje pravičnost, saj nam omogoča nadzor nad rezultati (t.i. instrumentalni model). Tudi Elovainio (Fujishiro in Heaney 2007) je s svojimi kolegi uspel potrditi to tezo, saj je z longitudinalno študijo ugotovil, da se z višjo stopnjo nadzora nad delom viša tudi ocena pravičnosti, kar posledično pozitivno vpliva na zdravje zaposlenih. Pojem socialne opore pa se največkrat povezuje s pojmom interaktivne pravičnosti. Negativne socialne interakcije se povezujejo s pojmi, ki nakazujejo na interaktivno nepravilnost. Zaposleni navadno pričakujejo od nadrejenih, da jim bodo nudili določeno količino podpore. Harlos in Pinder (Fujishiro in Heaney 2007) navajata, da se zaposlenim zdi nepravilno, če jim nadrejeni ne nudijo zadosti opore v smislu nujenja informacij/pojasnil, pomoči, povratnih informacij ali tudi zaštite. Če so na delovnem mestu prisotni dobri medosebni odnosi, se tudi določeni organizacijski postopki in dogodki zaposlenim zdijo pravični (Greenberg v Fujishiro in Heaney 2007).

Subjektivne izkušnje zaposlenih pri delu vodijo do kratkotrajnih rezultatov, ki so lahko vedenjski, emocionalni in fiziološki. Če so le-ti prisotni dlje časa, lahko nastopijo tudi dolgoročni zdravstveni problemi. Posledice nepravilnosti se odražajo na različne načine.

- *Vedenjski odzivi*

V literaturi se le-tem namenja največ pozornosti, predstavljajo pa predvsem kajenje ter uporabo drog, sem sodi tudi prekomerno pitje alkohola. Povezani so z organizacijsko učinkovitostjo, kot sta na primer storilnost in odsotnost z dela. Vsekakor obstajajo povezave med temi vedenji in stresom na delovnem mestu, ne obstajajo pa jasno dokazane povezave med njimi in ocenami pravičnosti. Kljub temu pa je bilo nakazanih nekaj neposrednih dokazov za obstoj povezanosti med stopnjo pravičnosti in temi vedenjskimi odzivi. Finska raziskava iz leta 2006 (Kouvonen in ostali v Fujishiro in Heaney 2007) je pokazala, da je nesorazmerje med vloženim trdom in nagradami pri delu povezano s kajenjem in fizično neaktivnostjo. Te ugotovitve nakazujejo na možnost povezave med pravičnostjo in omenjenimi vedenjskimi odzivi, saj je nesorazmerje med vloženim trdom in nagradami zelo tesno povezano z občutkom nepravičnosti (Siegrist in Marmot v Fujishiro in Heaney 2007).

- *Emocionalni odzivi*

Tu bi lahko izpostavili predvsem občutek jeze, ki je najpogosteje povezan s pravičnostjo. Ko se kršijo moralni standardi, posamezniki reagirajo z jezo. Ocenjevanje pravičnosti se povezuje tudi z drugimi emocionalnimi odzivi, kot sta depresija in zaskrbljenost.

- *Fiziološki odzivi*

O teh (krvni pritisk, imunski sistem) se je v literaturi organizacijske pravičnosti pisalo najmanj. Kot že rečeno, je občutek jeze pogosto tesno povezan z nepravičnostjo, kar sproži vrsto fizioloških sprememb (povišan krvni pritisk, srčni utrip ipd.), ki lahko pripeljejo do srčnega infarkta ali celo nenadne smrti. Pri preučevanju korelacije med nepravičnostjo na delovnem mestu in fiziološkimi odzivi nam lahko dobro iztočnico nudijo raziskave, ki razkrivajo povezavo med slednjimi in stresom na delovnem mestu. Tudi Bennett J. Tepper (Fujishiro in Heaney 2007) je pri preučevanju vpliva organizacijske pravičnosti na mentalno zdravje ugotovil, da splošne predstave o pravičnosti igrajo pomembno vlogo. Kako posameznik ocenjuje pravičnost, pa je odvisno od vseh izkušenj in predstav, ki si jih je ustvaril na podlagi ocenjevanja različnih organizacijskih faktorjev (Fujishiro in Heaney 2007).

Na osnovi motivacije za delo je bila razvita tudi teorija pravičnosti, ki jo je najbolje opredelila J. Stacy Adams (Traven 1998). Gre za primerjavo med vloženim trdom in prejemki v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Posameznik tako primerja svoje vloške (le-ti se nanašajo na vse, kar ljudje vlagajo pri svojem delu: izkušnje, spretnosti, izobrazba itd.) v delovni

proces in prejemke (pozitivni prejemki, kot so plača, priznanje, statusni simboli, dodatne ugodnosti itd., oziroma negativni prejemki, kot so neustrezne delovne razmere, monotonost, pritiski vodstva), ki jih za to dobi, z vložki in prejemki ostalih zaposlenih. Če je to razmerje smiselno oziroma enako, potem nastopi občutek zadovoljstva, ker gre za pravično obravnavo. Če razmerje ni enako, nastopi občutek nezadovoljstva tako zaradi premajhne nagrade kot tudi zaradi prevelike nagrade.

3.1.6 Skupne vrednote

Vrednote vplivajo na prav vsa področja dela posameznika. Dandanes je delovno okolje za marsikoga ustvarilo precej vrednotnih konfliktov. Maslach in Leiter poudarjata, da je najbolj uničevalen odnos prisoten ravno v organizacijah, kjer je velik poudarek na dobrih storitvah, vendar sočasno potekajo vplivi, ki zmanjšujejo kvaliteto dela (McNally 2000).

Na ujemanje med posameznikom in organizacijo lahko gledamo z vidika skladnosti med organizacijskimi vrednotami, osebnimi prepričanji in preferencami. Ujemanje je pozitivno povezano s predanostjo organizaciji, delovno učinkovitostjo, zapuščanjem delovnega mesta in nenazadnje tudi s tem, na kakšen način se delo opravlja (O'Rilley in drugi 1991; Siegall in McDonald 2004). Joan Finegan je ugotovila, da ujemanje med organizacijo in zaposlenim napoveduje stopnjo pripadnosti organizaciji, še bolj pa je z njo povezano dojemanje organizacijskih vrednot. Medkulturne študije so pokazale, da skladnost vrednot med zaposlenim in organizacijo dobro napoveduje zadovoljstvo z delom. To je podlaga, na osnovi katere lahko sklepamo, da ujemanje med posameznikom in organizacijo vpliva na to, kako posameznik doživlja delo in s tem tudi na izgorelost (Siegall in McDonald 2004).

Locke (v Furnham 2005, 300) je v svoji teoriji zadovoljstvo z delom povezoval z željami in vrednotami posameznika. Pomembno je, da delo vsebuje tiste karakteristike, ki jih zaposleni ceni. Torej bolj kot je posamezen faktor dela pomemben za zaposlenega, večji učinek ima ta na zadovoljstvo. Z vidika organizacije je dobro, če se vrednote, ki jih le-ta podpira, ujemajo z vrednotami zaposlenega, namreč takšno ujemanje za zaposlenega predstavlja večjo motivacijo.

Neskladje med vrednotami nastopi, ko organizacija prične sklepati odločitve, ki so nekonistentne z njenimi lastnimi vrednotami in vrednotami zaposlenih. Večje kot je nesorazmerje med vrednotami posameznika in organizacijo, večja je možnost za pojav izgorelosti. Le-ta ima neposreden vpliv na stopnjo ujemanja med posameznikom in organizacijo ter neposreden vpliv na posameznikove rezultate pri delu (Siegall in McDonald 2004).

Organizacijska kultura so skupne vrednote, prepričanja, norme in vzorci vedenja v organizaciji. Podobna je osebnosti posameznika, saj je skrita, vendar predstavlja neke ključne usmeritve znotraj organizacije (Gibson 1994, 62). Kultura določa, kako se ljudje v organizaciji obnašajo. Kulturne norme, vrednote in prepričanja determinirajo, kako zaposleni vidijo svoje delo in kako ga izvajajo, kako funkcionirajo s sodelavci in kako vidijo prihodnost. Tako kultura zagotavlja neko stabilnost in zanesljivost svojim članom, saj le-ti vedo, kaj se od njih pričakuje ter kaj je za organizacijo pomembno.

Vsak posameznik ima svoj nabor vrednot, ki jih sestavljajo pričakovanja o primernem, pravičnem in dobrem vedenju v organizaciji. Vrednote določajo obnašanja in odnose na delovnem mestu. Stopnja, do katere se posameznikove vrednote ujemajo z organizacijskimi vrednotami, predstavlja enega izmed indikatorjev kulturnega ujemanja med njima. Razlike v vrednotah med posameznikom in organizacijo so povezane oziroma napovedujejo posameznikovo nezadovoljstvo, ki lahko zavira delo zaposlenega ali sproža notranje napetosti. Na splošno vse skupaj predstavlja povečane stroške, predvsem ko nastopijo posledice, kot so zapuščanje delovnega mesta ali večja odsotnost z delovnega mesta. V interesu organizacije je, da obdrži tiste zaposlene, ki imajo njej podobne vrednote (Watson 2004).

Organizacije pri iskanju novega kadra navadno izbirajo kandidate, za katere mislijo, da bodo ponotranjili njihove vrednote. Velja tudi obratno, namreč tudi posameznike privlačijo takšne organizacije, ki naj bi imele njim podobne vrednote (Siegall in McDonald 2004).

3.1.7 Drugi dejavniki

Schaufeli in Buunk sta zapisala, da stres na delovnem mestu med drugim povzročajo tudi: nejasnost in dvoumnost nalog, način vodenja, pomanjkanje povratnih informacij, izključenost zaposlenih pri sprejemanju odločitev (Brunt 2007). Nejasno definirane vloge privedejo do stresa zaradi negotovosti. Posamezniki so negotovi glede obsega njihovih obveznosti, kaj se od njih pričakuje ter kako prerazporediti čas med različnimi zadolžitvami. Dvoumnost izvira iz nejasno definiranih delovnih nalog, ciljev oziroma specifičnih odgovornosti. Precej pogosto pa se to dogaja zaradi sprememb, ki se dogajajo v organizaciji ali na trgu nasploh. Stresno je lahko tudi pomanjkanje povratnih informacij, kjer posameznik ne dobi dovolj le-teh ali pa so očitno pristranske. V tem primeru posameznik ne dobiva ocene svojega dela in tako ne ve, kako opravlja ali naj bi opravljal svoje delo. Problematična je lahko tudi negativna ocena posameznikovega dela, če le-ta ne ve, kako izboljšati svoje delo, za kar so odgovorni njegovi nadrejeni (Furnham 2005). Na verjetnost izgorelosti vplivajo tudi kulturne razlike, saj različne kulture socializirajo ljudi, da participirajo svet okrog sebe na različne načine in se z njim soočajo drugače.

Schaufeli in Buunk (Brunt 2007) definirata tudi faktorje, ki so še posebej povezani z nastankom izgorelosti:

- delo v birokratski ali državni organizaciji
- zahteve po visoki izobrazbi in usposobljenosti zaposlenih
- intenziven in emocionalno zahteven stik s strankami, pacienti itd.

Storitvene organizacije so tiste, ki zahtevajo več stika s strankami in kjer navadno govorimo o emocionalno zahtevnem delu. Ljudje, ki s svojim delom pomagajo drugim, si delijo skupne značilnosti, kot prvo opravljajo emocionalno zelo zahtevno delo, kot drugo imajo določene skupne osebnostne značilnosti, ki so vplivale na to, da so izbrali takšno delo, in njihovo delo je usmerjeno na stranke (Pines in Aronson 1988).

Zaposleni v storitvenih organizacijah se ukvarjajo s strankami oziroma pacienti, ki so ponavadi pod velikim stresom in tako na strokovnjake prenašajo znatne emocionalne zahteve, ker se počutijo bodisi prestrašene, jezne ali depresivne (Maslach in Jackson v Statt 1994). Med emocionalno zahtevne poklice sodi tudi poklic učitelja. Eden izmed vzrokov za

izgorelost je zmotno mišljenje učiteljev, da če se učenec določene stvari ni naučil, je to zato, ker le-ti ne znajo učiti. Tovrstno razmišljanje je vir frustracij, krivde in občutka neuspeha. Drugi vir neuspeha je vzdrževanje discipline in reda v učilnici. Na neki stopnji se vsi učitelji srečajo z nezainteresiranimi in nemotiviranimi učenci (Pines in Aronson 1988).

Zakaj je emocionalno delo tako izčrpavajoče, nam pove enosmerni tok emocionalne zaloge, ki torej poteka samo v eno smer, od strokovnjaka do klienta. Pri emocionalnem delu velikokrat govorimo o emocionalni ločitvi (ang. »*detachment*«), kjer poteka tanka meja z dehumanizacijo. Pojavijo se lahko tri oblike umika (ang. »*withdrawal*«), in sicer fizični, emocionalni (izključitev čustev) ter mentalni. Pomembno je, da se posamezniki s svojim delom spoprijemajo tako, da spodbujajo, ne pa uničujejo človeške vrednote (Pines in Aronson 1988).

Schaufeli in Buunk sta izgorelost povezovala tudi z delom v birokratski organizaciji. Max Weber je tisti, ki je prvi opredelil idealno birokracijo. Le-ta naj bi imela racionalni značaj, predstavljala pa naj bi socialno institucijo uslužbencev, organiziranih v hierarhijo z uniformiranimi normami o ravnanju v posameznih situacijah. Moderna prepričanja so spremenila pogled na birokratsko organizacijo, ki naj bi bila sama sebi namen, namesto da bi služila ljudem oziroma družbi. V birokratskih organizacijah lahko najdemo tri glavne vzroke za izgorelost, in sicer delovna preobremenitev, pomanjkanje avtonomije ter pomanjkanje nagrad. Vse tri imajo to skupno lastnost, da delo ne daje pravega smisla življenju. Poudarek je predvsem na spremembi birokratske rigidnosti, ki je skupna storitvenim industrijam (Pines in Aronson 1988).

Te tri vzroke sem podrobneje opisala tudi v prejšnjih podpoglavjih, saj po C. Maslach in M. P. Leiterju spadajo med ključna področja, ko govorimo o izgorelosti na delovnem mestu.

Karakteristike birokratske organizacije, ki vodijo v občutek nemoči, pomanjkanja kontrole in avtonomije so: neučinkovito razporejanje nagrad, pohval in priznanj, omejena avtonomija, nemožnost soodločanja, prevelika specializacija in hierarhična ureditev. Pri omejevanju začetne preobremenitve je dobro pripraviti uvodno izobraževanje. Z analizo dela se pripravi lista prioritet, kaj se od posameznika pričakuje in kaj so organizacijski cilji. Ko je v organizaciji avtoriteta decentralizirana in so zaposleni vključeni na vseh nivojih odločanja, je tudi delo bolj učinkovito, prav tako pa se na ta način krepi tudi morala med zaposlenimi (Pines in Aronson 1988).

Že teoretiki, kot so Merton, Melman, Salznick in Gouldner, so kritizirali birokratske organizacije kot izredno rigidne in usmerjene le na doseganje ekonomske učinkovitosti (Karasak 1990).

Hackman in Oldham sta definirala pet področij dela, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (t.i. model značilnosti dela), in sicer:

- uporaba spretnosti (stopnja, do katere je potrebno uporabljati različne spretnosti, da se delo opravi);
- skladnost delovnih nalog (ang. »*task identity*«) - v kolikšni meri lahko zaposleni opravi celotno delo in ne le del tega;
- pomembnost nalog - v kolikšni meri zaposleni s svojim delom vpliva na ljudi bodisi znotraj bodisi zunaj organizacije - delo opravlja, ker je pomembno zanj ali za koga drugega (Traven 1998);
- samouprava - stopnja odgovornosti in pooblastil, ki jih ima zaposleni - gre za občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo;
- povratne informacije - poznavanje ocene rezultatov dela (ang. »*feedback*«), v kolikšni meri je zaposleni deležen povratnih informacij o učinkovitosti svojega dela (Statt 1994, 319).

V tem modelu so predstavljene temeljne razsežnosti dela, ki ob njihovi prisotnosti privedejo do večje motiviranosti za delo, posledično do večje produktivnosti ter tudi večjega zadovoljstva (Traven 1998). Tako avtonomija kot povratna zveza sta v tem modelu najpomembnejša faktorja, saj je ob neprisotnosti enega od njiju motivacijski potencial enak nič. Za ostale omenjene faktorje velja, da so lahko prisotni v manjši meri ali pa sploh ne, vendar bo motivacijski faktor še vedno pozitiven oziroma relativno visok, če bosta avtonomija in povratna zveza visoki.

4 Posledice stresa in izgorelosti

Preden se osredotočim na posledice izgorelosti, bi rada namenila nekaj besed tudi posledicam stresa, saj daljša podvrženost le-temu privede do omenjene poklicne bolezni. Pri srečanju s stresorjem se posledice ne kažejo le v telesnih spremembah, ampak variirajo, pri čemer je pomembno poudariti, da so lahko posledice stresa tako pozitivne kot negativne. Pod pozitivne posledice lahko štejemo samomotivacijo, spodbudo k boljšemu delu in večjo pobudo za boljše življenje.

T. Cox (Gibson 1994, 280) je definiral pet kategorij potencialnih posledic stresa:

1. *subjektivne* – strah, agresija, apatija, dolgčas, depresija, utrujenost, razočaranje, razdraženost, slaba samopodoba, živčnost, osamljenost;
2. *vedenjske* – večja nagnjenost k nesrečam, alkoholizem, zloraba drog, čustveni izbruhi, prekomerno uživanje hrane ali kajenje, imulzivno vedenje, živčno smejanje;
3. *kognitivne* – nezmožnost trdnega odločanja, slaba koncentracija in pozornost, prevelika občutljivost na kritiko, miselne blokade;
4. *fiziološke* – povišana stopnja sladkorja v krvi, hitrejše bitje srca, povišan krvni pritisk, izsušena usta, potenje, širjenje zenic, spreletavanje vročice/hladu;
5. *organizacijske* – odsotnost z dela, prekinitve dela, nizka produktivnost, odtujenost od sodelavcev, nezadovoljstvo z delom, zmanjšana predanost delu in zvestoba organizaciji.

Pri navajanju posledic same izgorelosti v literaturi največkrat najdemo povezavo s kvaliteto dela. Ta je z vidika organizacije najpomembnejša, saj vpliva na produktivnost in stroške v organizaciji. Izgorelost se povezuje z večjo odsotnostjo z dela, željo po menjavi službe in v končni fazi tudi dejanskemu odhodu iz organizacije. Posamezniki, ki ostanejo na svojih delovnih mestih, pa so v stanju izgorelosti manj produktivni in učinkoviti. Posledično to privede do manjšega zadovoljstva na delovnem mestu, zmanjšane predanosti delu in tudi pripadnosti organizaciji. Izgoreli posamezniki imajo lahko tudi negativen vpliv na ostale zaposlene, s tem ko večajo osebne konflikte v delovni skupini in tudi motijo normalen proces dela (Maslach in drugi 2001).

5 Strategije preprečevanja izgorelosti

Za obvladovanje stresa so bili navadno odgovorni posamezniki sami. Danes je vse bolj prisotno mnenje, da sta ključna faktorja pri preprečevanju stresa organizacija in način vodenja. Dobri managerji nikoli ne ignorirajo utrujenosti zaposlenih, zlorabe drog, znižanja v produktivnosti, ali kakršnega koli znaka, ki nakazuje na to, da se cilji organizacije ne uresničujejo. Na ta opazanja gledajo kot na simptome, na podlagi katerih skušajo identificirati in popraviti vzroke. Stres ponavadi ni na prvem seznamu možnih vzrokov za prej omenjene probleme. Navadno se managerji najprej sklicujejo na slabo usposabljanje zaposlenih, neučinkovito opremo ali neprimerna navodila. Prvi korak pri kateremkoli programu upravljanja s stresom je priznanje, da le-ta obstaja. Stresu se ne moremo izogniti, lahko pa ga omejimo na neko sprejemljivo raven. Vsak program, ki se osredotoča na preprečevanje stresa, mora najprej ugotoviti, ali je stres sploh prisoten in kaj ga povzroča (Gibson 1994).

Strategije, ki se nanašajo na strukturo dela:

- nadzorovano izobraževanje (z rednim usmerjanjem in povratnimi informacijami),
- pogoste počitnice in odmori med delovnim časom,
- porazdelitev najtežjih in hkrati najmanj hvaležnih del med vse zaposlene,
- možnost delovanja na več delovnih področjih (zahtevnih in nezahtevnih),
- omogočanje zaposlenim uresničitve novih idej in kreativno delo,
- možnost gradnje kariere za vse zaposlene.

Strategije na ravni organizacije:

- postavljanje jasnih in konsistentnih ciljev,
- spodbujanje avtonomnosti in participacije v procesih odločanja,
- omogočanje delitev odgovornosti,
- obstoj formalnih mehanizmov ter izobraževanja na temo reševanja skupinskih in organizacijskih problemov (tudi morebitnih konfliktov) (Bertolote in Fleischmann 2001).

Eden izmed načinov preprečevanja stresa na delovnem mestu so jasno postavljene in definirane vloge. Vloge predstavljajo skupek nalog in funkcij, ki jih ima posameznik (ali skupina) v organizaciji. Vsak zaposlen ima neko predstavo o tem, kako naj bi njegovo delo

potekalo. Tu je najpomembnejše, da posameznik razume, kaj so njegove naloge, kaj se od njega pričakuje ter da ima občutek, da to delo lahko opravi. Ko prihaja do prekomernega stresa zaradi zgoraj omenjenih razlogov, se vodstvo lahko odzove na naslednje načine: ponovno definira vlogo posameznika v organizaciji, zmanjša pritisk na posameznika tako, da porazdeli delo med ostale zaposlene in seveda sproži postopke, ki bodo v prihodnje pripomogli k zmanjšanju stresa. Vse te metode skušajo izboljšati ujemanje med posameznikom v določeni vlogi ter delom oziroma organizacijskim okoljem. Povsem enake pristope se uporablja tudi v primerih, ko želimo obogatiti delo, kar vključuje ponovno definiranje in preoblikovanje dela, da le-to nudi večji izziv ali pomen ter tako tudi večje notranje zadovoljstvo posamezniku (Gibson 1994). Vsako delovno mesto naj bi že v osnovi imelo jasno definirane in opisane naloge, kar je pomembno kasneje za lažje ocenjevanje uspešnosti zaposlenega. Tudi zaposleni sami lahko tako ocenijo svoje delo in rezultate ter spremenijo način dela, če je to potrebno.

Tudi organizacijska kultura je pomembna, ko govorimo o strategijah preprečevanja stresa na delovnem mestu. Organizacijska kultura postavlja jasne poglede na to, kakšno je primerno vedenje v organizaciji, motivira posameznike tudi v primerih, ko se pojavijo dvoumne situacije ali konflikti. Kultura izhaja iz posameznih članov v organizaciji, zato se občutki stresa, depresije, preobčutljivosti ali celo sovražnosti, odražajo na kulturi sami. Dobro usposobljeno vodstvo bo oblikovalo kulturo, ki bo odprta in dovzetna za potrebe zaposlenih. Pri upravljanju s stresom na delovnem mestu se uveljavljata dva pristopa, in sicer klinični ter organizacijski. Klinični se osredotoča na posameznikove probleme, torej obravnava samo posameznika, organizacijski pa se ukvarja s problemi delovne enote ali določene delovne skupine, lahko pa tudi celotne organizacije (Gibson 1994).

Organizacijski programi torej bazirajo na problemih, ki jih izpostavi posamezna enota ali delovna skupina, včasih pa so lahko razlog tudi spremembe, ki jih uvaja organizacija sama, kot so na primer relocacija delovne sile, nova delovna oprema itd. Pri upravljanju s stresom na delovnem mestu so na voljo različni programi, ki se osredotočajo na razvoj organizacije in preoblikovanje njene strukture, obogatenje dela, ustanavljanje avtonomnih delovnih skupin, prilagodljivih delovnih urnikov in navsezadnje tudi zagotavljanje ustreznih zdravstvenih služb (Gibson 1994).

6 Empirična raziskava izgorelosti v slovenskih organizacijah

6.1 Metodološki okvir

V zadnjem empiričnem delu bom skušala s pomočjo raziskave preveriti hipoteze, ki sem jih oblikovala na podlagi teoretičnega dela. Empirični del je osnovan na anketi, izvedeni v dveh slovenskih organizacijah, in sicer na eni izmed slovenskih osnovnih šol ter v enem izmed vodilnih slovenskih podjetij. Za ti dve organizaciji sem se med drugim odločila tudi zaradi primerjave morebitnih razlik v pogojih dela med organizacijo v privatnem in organizacijo v javnem sektorju.

Želela sem preveriti, ali pogoji dela vplivajo na stopnjo tveganja za izgorelost na delovnem mestu. Kot izhodišče za postavitev hipotez sem uporabila teorijo C. Maslach in M. P. Leiterja, na kateri je osnovan tudi teoretični del. Avtorja sta opredelila šest področij dela v podjetju, in sicer delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrajevanje, delovna skupnost, pravičnost in skupne vrednote. Moj namen je preveriti, v kolikšni meri ta področja dela vplivajo na znake izgorevanja (čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšana učinkovitost) (Maslach in Leiter 2005). Oblikovala sem naslednje hipoteze:

H1: *Ocenjena delovna obremenitev in ocena znakov izgorevanja sta povezani. (Tisti, ki poročajo o večji delovni obremenitvi, kažejo več znakov izgorevanja.)*

H2: *Ocenjeni nadzor nad delom in ocena znakov izgorevanja sta povezana. (Tisti, ki poročajo o manjšem nadzoru nad delom, kažejo več znakov izgorevanja.)*

H3: *Sistem nagrajevanja in ocena znakov izgorevanja sta povezana. (Tisti, ki poročajo o manj učinkovitem nagrajevanju, kažejo več znakov izgorevanja.)*

H4: *Ocenjena delovna skupnost in ocena znakov izgorevanja sta povezani. (Tisti, ki poročajo o manjšem občutku delovne skupnosti, kažejo več znakov izgorevanja.)*

H5: *Ocenjena pravičnost in ocena znakov izgorevanja sta povezani. (Posamezniki, ki bolj percipirajo delovno mesto kot pravično, kažejo manj znakov izgorevanja.)*

H6: Ocena skupnih vrednot in ocena znakov izgorevanja sta povezani. (Posamezniki, ki poročajo o večji skladnosti lastnih vrednot z organizacijskimi vrednotami, kažejo manj znakov izgorevanja.)

6.2 Opis uporabljenih spremenljivk

Anketa je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika (glej Prilogo A), ki je razdeljen na tri dele. V zadnjem delu sem uporabila demografske spremenljivke (glej Tabelo 6.1), ki se nanašajo na splošna vprašanja, tj. spol, leto rojstva, izobrazba ter položaj na delovnem mestu.

Tabela 6.1: Demografske spremenljivke

Spol	1 – moški 2 – ženske
Leto rojstva → Starostne skupine	1. od 20 - 30 2. od 31 - 40 3. od 41 - 50 4. 51 in več
Izobrazba	1. osnovnošolska 2. poklicna 3. srednja 4. višja/visoka 5. univerzitetna 6. magisterij/doktorat
Položaj na delovnem mestu	1. vodilni položaj na ravni podjetja, ustanove 2. vodstveni položaj na ravni delovne enote (vodja službe, sektorja, oddelka ipd.) 3. neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih delavcev (mojster, delovodja ipd.) 4. izvršilni delavec (nima vodilnega, vodstvenega položaja) 5. ne vem

Prvi del vprašalnika (glej Tabelo 6.2) sestavlja sklop 15 spremenljivk, ki predstavljajo znake izgorelosti, merjene so z ordinalno lestvico in so zaprtega tipa. Anketiranci so se odločali med ponujenimi odgovori, in sicer na petstopenjski lestvici (od najnižje ocene 1 - se ne strinjam do najvišje 5 - se popolnoma strinjam). Trditve se nanašajo na 3 dimenzije (tj. tri indikatorje), in sicer čustveno izčrpanost, depersonalizacijo ter zmanjšano učinkovitost.

R- merska lestvica je obrnjena

Tabela 6.2: Odvisne spremenljivke - Znaki izgorelosti

Dimenzija	Ime sprem.	Trditev
Čustvena izčrpanost	z4	Zjutraj se počutim utrujenega/o ob misli na nov delovni dan.
	z5	Čutim praznino zaradi svojega dela (delo me ne izpopolnjuje).
	z6	Ob koncu delovnega dne se počutim čustveno izčrpanega/no.
	z9	Nimam moči, da bi vplival/a na moteče dejavnike pri delu.
	z13	Delo, ki ga opravljam me utesnjuje (čutim se ujetega v način dela).
Depersonalizacija	z1	R - Imam prijateljski in sproščen odnos z ostalimi zaposlenimi.
	z3	Za težave sodelavcev mi ni mar.
	z7	Do dela, ki ga opravljam, imam ciničen odnos (obupal/a sem nad izboljšavami, ki bi jih lahko vpeljal/a v svoje delo).
	z10	Čutim odpor do svojega dela.
	z15	Do organizacije v kateri sem zaposlen/a ne čutim pripadnosti.
Zmanjšana učinkovitost	z2	R - S svojimi delovnimi izkušnjami pozitivno vplivam na sodelavce.
	z8	Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko.
	z11	Zdi se mi, da pri svojem delu nisem tako uspešen/a, kot bi lahko bil/a.
	z12	Na delovnem mestu težko sprejemam pomembne odločitve.
	z14	Najraje bi se skril/a pred delovnimi zahtevami, ki jih moram opraviti.

Drugi del vprašalnika (glej Tabelo 6.3) se nanaša na različne pogoje dela. 22 trditev predstavlja 6 področij v organizaciji (delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrade za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost ter skupne vrednote), ki naj bi vplivala na tveganje za izgorelost na delovnem mestu. Anketiranci so ravno tako kot v prvem delu odgovarjali s strinjanjem ali nestrinjanjem na petstopenjski lestvici.

Tabela 6.3: Pogoji dela

Področje	Ime sprem.	Trditev
Delovne obremenitve	p10	Zaradi prevelike količine dela v službi preživim več časa kot je dolg uradni delovnik.
	p13	Delo, ki ga opravljam, je zame prezahtevno.
	p7	V službi sem pod pritiskom zaradi časovnih rokov.
	p17	Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.
	p20	Da v službi opravim vse delo, moram delati bolj intenzivno kot zmorem.
Nadzor nad delom	p2	Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.
	p8	Imam možnost soodločanja pri odločitvah, ki vplivajo na moje delo.
	p15	Pri delu, ki ga opravljam, lahko v veliki meri uporabim vse svoje sposobnosti.
	p21	Imam vpliv na to, kako bom svoje delo opravil (lahko sam organiziram svoje delo).
Nagrade za opravljeno delo	p3	Moje delo je dobro plačano.
	p9	Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.
	p14	Imam možnost napredovanja.
	p18	Imam povratne informacije o učinkovitosti svojega dela.
Delovna skupnost	p22	Sodelavci me spodbujajo pri mojem delu.
	p1	S sodelavci dobro sodelujemo.
	p16	Med zaposlenimi v naši organizaciji vladajo pristni odnosi.
	p4	S sodelavci se lahko pogovorim o problemih, ki me pestijo.
Pravičnost	p5	Nadrejeni kažejo enako skrb in pozornost vsem zaposlenim/so pri obravnavi zaposlenih pravični.
	p11	Moje delo je ustrezno nagrajeno, glede na moja prizadevanja in trud.
	p19	Zaposlenim v organizaciji so omogočene enake možnosti napredovanja.
Skupne vrednote	p6	Delo, ki ga opravljam, vsebuje lastnosti, ki jih cenim.
	p12	Moja osebna prepričanja so v skladu z vrednotami, ki jih goji/zastopa organizacija, v kateri sem zaposlen.

6.3 Metode obdelave podatkov

Podatki so bili analizirani s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS, pri čemer so bile uporabljene sledeče statistične metode: osnovne opisne statistike, bivariatna analiza (Pearsonov koeficient korelacije), Cronbachov alfa, faktorska analiza ter multipla regresija.

S pomočjo faktorске analize sem skušala ugotoviti, ali so znaki izgorevanja resnično trirazsežni. Na osnovi teh rezultatov in osnovi bivariatne analize sem nato tvorila Likertovo lestvico z izbranimi spremenljivkami (izračunala sem povprečje spremenljivk iz posamezne dimenzije). Na novo oblikovane spremenljivke sem uporabila v nadaljnjem postopku analize, in sicer pri regresiji. Z regresijsko analizo sem poskušala analizirati odnos med posameznimi znaki izgorevanja in izbranimi pogoji dela.

6.4 Opis vzorca in zbiranja podatkov

Vzorec sestavlja 43 (učiteljev) zaposlenih na eni izmed slovenskih osnovnih šol in 45 zaposlenih v enem izmed vodilnih farmacevtskih podjetij v Sloveniji. V slednjem so bili vključeni zaposleni iz vseh delovnih položajev, od izvršilnih delavcev pa do zaposlenih na vodstvenih položajih. Skupno sem tako analizirala 88 anketirancev. Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2010, in sicer kot pisna anketa.

- **Spol**

V vzorcu prevladujejo predstavnice ženskega spola (71,6 %), odstotek moških je precej manjši (28,4 %) (glej Prilogo B).

- **Izobrazba**

Glede na izobrazbo je med anketiranimi največ takšnih z univerzitetno izobrazbo (44,2 %), sledijo tisti, ki imajo dokončano višjo ali visoko šolo (30,2 %), nadalje tisti, ki imajo dokončano srednjo šolo (16,3 %), najmanj pa je takšnih, ki imajo dokončan magisterij ali doktorat (9,3 %). Pri tem vprašanju sta bili dve anketi neveljavni, to je brez odgovora (glej Prilogo C).

- **Delovni položaj**

Večina anketiranih (71,6 %) je zaposlenih na položaju izvršilni delavec, torej nima vodstvenega položaja. Sledijo tisti, ki imajo vodstveni položaj na ravni delovne enote (13,5 %), nato tisti, ki imajo neposredni nadzor oziroma nadzorujejo delo izvršilnih delavcev (10,8 %), na koncu pa sledijo tisti z vodilnim položajem na ravni organizacije (4,1 %). Na to vprašanje je bilo 14 neveljavnih odgovorov (bodisi brez odgovora bodisi odgovor ne vem) (glej Prilogo Č).

- Starost

Anketirane sem razdelila v štiri starostne razrede. Največ jih pade v starostno skupino od 41 do 50 let (41,8 %), sledijo tisti s starostjo od 31 do 40 let (26,6 %), nato nad 50 let (17,7 %) in na koncu stari od 20 do 30 let (13,9 %). Pri tem vprašanju sem zabeležila 9 neveljavnih odgovorov (glej Prilogo D).

6.5 Rezultati in razlaga rezultatov

6.5.1 Primerjava povprečij

V spodnjih dveh tabelah so prikazane aritmetične sredine spremenljivk, ločeno glede na organizacijo. V prvi tabeli so srednje vrednosti za znake izgorevanja, v drugi tabeli pa srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na pogoje dela v organizaciji. Vrednosti, ki najbolj izstopajo (bodisi najnižja bodisi najvišja vrednost), so v odebeljenem tisku. Vrednost 1 na lestvici pomeni se ne strinjam, vrednost 5 pa se popolnoma strinjam.

6.5.1.1 Znaki izgorevanja

Sklop spremenljivk od z1 do z15 (glej Tabelo 6.4) se nanaša na znake izgorelosti. Najvišji vrednosti sta pri prvih dveh trditvah, ki sta pozitivno naravnani, saj merita pozitiven odnos do sodelavcev. Anketirani imajo tako večinoma prijateljski in sproščen odnos z ostalimi zaposlenimi (4,24), prav tako so mnenja, da s svojimi delovnimi izkušnjami pozitivno vplivajo na sodelavce (4,14). Srednji vrednosti sta sicer malenkost višji pri zaposlenih na osnovni šoli.

Srednje vrednosti so pokazale, da anketiranci ne kažejo znakov izgorevanja, saj povprečna vrednost pri nobeni od ostalih trditev ne preseže ocene 3. Nekoliko višje povprečje je pri spremenljivkah z4 - Zjutraj se počutim utrujenega ob misli na nov delovni dan (2,05), z6 - Ob koncu delovnega dne se počutim čustveno izčrpan (2,40) ter z9 - Nimam moči, da bi vplival na moteče dejavnike pri delu (2,20). Vse tri sodijo v dimenzijo čustvena izčrpanost, ki nastopa kot prvi indikator pri izgorelosti. Nekoliko višje vrednosti pri teh spremenljivkah so pri

anketiranih iz osnovne šole, kar je pričakovano, glede na to, da učitelji opravljajo emocionalno bolj zahtevno delo. Zaposleni v podjetju imajo rahlo višje povprečje pri spremenljivkah, ki se nanašajo na dimenzijo zmanjšana učinkovitost, zato je imajo manjši občutek uspešnosti pri delu. Anketirani se najmanj strinjajo s trditvijo z10 - Čutim odpor do svojega dela (1,26), kar pomeni, da v splošnem radi opravljajo svoje delo.

Tabela 6.4: Aritmetična sredina - Znaki izgorevanja

Spremenljivke	Aritmetična sredina (osnovna šola)	Aritmetična sredina (podjetje)	Aritmetična sredina (skupaj)
z1: Imam prijateljski in sproščen odnos z ostalimi zaposlenimi.	4,26	4,22	4,24
z2: S svojimi delovnimi izkušnjami pozitivno vplivam na sodelavce.	4,21	4,07	4,14
z3: Za težave sodelavcev mi ni mar.	1,42	1,29	1,35
z4: Zjutraj se počutim utrujenega ob misli na nov delovni dan.	2,26	1,84	2,05
z5: Čutim praznino zaradi svojega dela.	1,67	1,62	1,65
z6: Ob koncu delovnega dne se počutim čustveno izčrpan.	2,81	2,00	2,40
z7: Do dela, ki ga opravljam, imam ciničen odnos.	1,65	1,51	1,58
z8: Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko.	1,58	1,56	1,57
z9: Nimam moči, da bi vplival na moteče dejavnike pri delu.	2,14	2,27	2,20
z10: Čutim odpor do svojega dela.	1,28	1,24	1,26
z11: Zdi se mi, da pri svojem delu nisem tako uspešen, kot bi lahko bil.	1,83	1,89	1,86
z12: Na delovnem mestu težko sprejemam pomembne odločitve.	1,70	1,91	1,81
z13: Delo, ki ga opravljam, me utesnjuje.	1,51	1,56	1,53
z14: Najraje bi se skrtil pred delovnimi zahtevami, ki jih moram opraviti.	1,40	1,20	1,30
z15: Do organizacije, v kateri sem zaposlen, ne čutim pripadnosti.	1,35	1,51	1,43

6.5.1.2 Pogoji dela

Sklop trditev od p1 do p22 (glej Tabelo 6.5) meri pogoje dela, ki v splošnem kažejo, da so razmere na izbranih organizacijah precej ugodne, saj povprečne vrednosti pri večini od navedenih trditev presegajo oceno 3. Gledano skupaj, se anketirani najbolj strinjajo s trditvijo, da s sodelavci dobro sodelujejo (4,11). Sicer pa se zaposleni na osnovni šoli najbolj strinjajo s trditvijo, da delo, ki ga opravljajo, vsebuje lastnosti, ki jih le-ti cenijo (4,19). Prav tako lahko pri svojem delu v veliki meri uporabijo vse svoje sposobnosti (4,14). Do največje razlike med organizacijama prihaja pri trditvi p17 - Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov. Tu se zaposleni na osnovni šoli v večini strinjajo (4,05), medtem ko je povprečje pri zaposlenih v podjetju precej nižje (2,11). Razlog za to bi lahko bil ta, da delo učitelja zahteva tudi precej priprav na učne ure.

Anketirani se najmanj strinjajo s trditvijo, da je delo za njih prezahtevno (1,20). Nekoliko manj se strinjajo tudi s trditvijo p20 - Da v službi opravim vse delo, moram delati bolj intenzivno kot zmorem (2,72). Lahko bi rekla, da se zaposleni čutijo sposobne za delo, ki ga opravljajo. Manjše strinjanje je prisotno tudi pri trditvah, ki se nanašajo na enako obravnavo zaposlenih in vložen trud (Moje delo je ustrezno nagrajeno glede na moje prizadevanje in trud (2,89) in Nadrejeni kažejo enako skrb in pozornost vsem zaposlenih (3,01)). Dimenzija pravičnosti je sodeč po rezultatih najbolj problematična, saj je tu opaziti najmanjše strinjanje.

Tabela 6.5: Aritmetična sredina - Pogoji dela

Spremenljivke	Arit. sredina (osnovna šola)	Arit. sredina (podjetje)	Arit. sredina (skupaj)
p1: S sodelavci dobro sodelujemo.	4,14	4,09	4,11
p2: Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.	3,98	3,84	3,91
p3: Moje delo je dobro plačano.	3,14	3,13	3,14
p4: S sodelavci se lahko pogovorim o problemih, ki me pestijo.	3,42	3,48	3,45
p5: Nadrejeni kažejo enako skrb in pozornost vsem zaposlenih.	3,14	2,89	3,01
p6: Delo, ki ga opravljam, vsebuje lastnosti, ki jih cenim.	4,19	3,84	4,01
p7: V službi sem pod pritiskom zaradi časovnih rokov.	3,44	3,07	3,25
p8: Imam možnost soodločanja pri odločitvah, ki vplivajo na moje delo.	3,28	3,25	3,26
p9: Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.	3,40	3,18	3,28
p10: Zaradi prevelike količine dela v službi preživim več časa, kot je dolg uradni delovnik.	3,95	3,41	3,68
p11: Moje delo je ustrezno nagrajeno glede na moje prizadevanje in trud.	2,63	3,14	2,89
p12: Moja osebna prepričanja so v skladu z vrednotami, ki jih goji organizacija, v kateri sem zaposlen.	3,74	3,70	3,72
p13: Delo, ki ga opravljam, je zame prezahtevno.	1,23	1,18	1,20
p14: Imam možnost napredovanja.	3,72	2,89	3,30
p15: Pri delu, ki ga opravljam, lahko v veliki meri uporabim vse svoje sposobnosti.	4,14	3,23	3,68
p16: Med zaposlenimi v naši organizaciji vladajo pristni odnosi.	3,28	3,16	3,22
p17: Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.	4,05	2,11	3,06
p18: Imam povratne informacije o učinkovitosti svojega dela.	3,58	3,43	3,51
p19: Zaposlenim v organizaciji so omogočene enake možnosti napredovanja.	3,58	2,73	3,15
p20: Da v službi opravim vse delo, moram delati bolj intenzivno, kot zmorem.	2,91	2,53	2,72
p21: Imam vpliv na to, kako bom svoje delo opravil.	3,58	3,49	3,53
p22: Sodelavci me spodbujajo pri mojem delu.	3,42	3,27	3,34

6.5.2 Preverjanje hipotez

Trditvi z1 in z2 iz prvega sklopa trditev sem predhodno rekodirala tako, da so vse trditve za merjenje znakov izgorevanja obrnjene v isto smer.

Vseh trditev nisem vključila v končno analizo. Na samem začetku sem kot prvo izključila trditev z3 (Za težave sodelavcev mi ni mar), saj ni statistično značilno korelirala z nobeno izmed merjenih trditev znakov izgorevanja (glej Prilogo E). Nadalje sem pri oblikovanju Likertove lestvice izključila tudi spremenljivki z9 (Nimam moči, da bi vplival na moteče dejavnike pri delu) in z4 (Zjutraj se počutim utrujen ob misli na nov delovni dan) iz dimenzije čustvena izčrpanost. Pri dimenziji zmanjšana učinkovitost pa sem izključila z2 (S svojimi delovnimi izkušnjami pozitivno vplivam na sodelavce). Pri pogojih dela sem izključila še naslednje trditve: p13 (Delo, ki ga opravljam, je zame prezahtevno), p2 (Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam), p21 (Imam vpliv na to, kako bom svoje delo opravil (lahko sam organiziram svoje delo)), p22 (Sodelavci me spodbujajo pri mojem delu), p11 (Moje delo je ustrezno nagrajeno, glede na moja prizadevanja in trud) ter p6 (Delo, ki ga opravljam, vsebuje lastnosti, ki jih cenim). Za izključitev omenjenih trditev sem se odločila na podlagi faktorke analize (glej Priloge F in G).

Hipoteze, postavljene na začetku empiričnega dela, se nanašajo na vsakega izmed znakov izgorelosti, zato bom preverjala veljavnost naštetih hipotez pri vsakem indikatorju posebej.

6.5.2.1 Čustvena izčrpanost

S pomočjo regresijske analize sem ugotavljala vpliv pogojev dela (delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrade za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost ter skupne vrednote) na prvi indikator izgorelosti, čustveno izčrpanost.

Prvi regresijski model (glej Tabelo 6.6) je kot celota statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 1 %. Torej lahko rečem, da se teoretični model dobro prilega podatkom. Delež pojasnjene variance znaša 0,204, kar pomeni, da z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (pogoji dela) pojasnim 20,4 % variance odvisne spremenljivke, indikatorja

čustvene izčrpanosti. Ostali procent variance ostaja nepojasnen, predstavljajo ga druge ne vključene spremenljivke (tudi merske napake).

Ob pregledu standardiziranih regresijskih koeficientov in stopnje značilnosti je opaziti, da je vpliv delovnih obremenitev in delovne skupnosti statistično značilen (stopnja značilnosti je pri teh spremenljivkah manjša od 0,05). Bolj kot so posamezniki obremenjeni ter manjši kot je občutek delovne skupnosti, večji so znaki čustvene izčrpanosti.

Tabela 6.6: Regresijski koeficienti za indikator Čustvena izčrpanost

Model		Nestandardizirani regresijski koeficienti	Standardizirani regresijski koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti
		B	Beta		
1	(Konstanta)	3,159		6,440	,000
	p_l_1 Likert - Delovne obremenitve	,203	,264	2,548	,013**
	p_l_2 Likert - Nadzor nad delom	-,159	-,195	-1,511	,135
	p_l_3 Likert - Nagrade za opravljeno delo	-,030	-,035	-,249	,804
	p_l_4 Likert - Delovna skupnost	-,252	-,259	-2,153	,035**
	p_l_5 Likert - Pravičnost	,043	,067	,542	,590
	p_l_6 Likert - Skupne vrednote	-,135	-,158	-1,418	,161

a. Odvisna spremenljivka: z_l_1 Likert - Čustvena izčrpanost

*** $p < 0,01$

$F = 4,414$ ($p < 0,01$)

** $0,01 < p < 0,05$

$R^2 = 0,204$

* $0,05 < p < 0,10$

Glede na rezultate regresije lahko tako potrdim prvo in četrto hipotezo. Vrednost regresijskega koeficienta za delovne obremenitve znaša 0,264, kar predstavlja srednje močen vpliv. Iz tega sledi, da tisti, ki poročajo o večji delovni obremenitvi, kažejo več znakov izgorevanja. Vrednost regresijskega koeficienta za delovno skupnost znaša -0,259 in ravno tako predstavlja srednje močen vpliv na odvisno spremenljivko. Tisti, ki poročajo o manjšem občutku delovne skupnosti, kažejo več znakov izgorevanja.

Ostali pogoji dela (nadzor nad delom ($\beta=-0,195$), nagrade za opravljeno delo ($\beta=-0,035$), pravičnost ($\beta=0,067$), skupne vrednote ($\beta=-0,158$)) ne kažejo statistično značilnega vpliva. Sicer pa je vpliv vseh področij, razen pravičnosti, po pričakovanjih negativen, kar pomeni, da manjša kot je prisotnost le-teh, večji so znaki izgorevanja. Pravičnost se s pozitivnim regresijskim koeficientom vsebinsko ne prilega najbolje, kar bi utegnilo nakazovati na slabše izmerjeno področje.

6.5.2.2 Depersonalizacija

Tudi pri drugem indikatorju izgorelosti sem ugotavljala vpliv pogojev dela.

Tabela 6.7: Regresijski koeficienti za indikator Depersonalizacija

Model		Nestandardizirani regresijski koeficienti	Standardizirani regresijski koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti
		B	Beta		
1	(Konstanta)	12,005		9,144	,000
	p_l_1 Likert - Delovne obremenitve	-,314	-,152	-1,476	,144
	p_l_2 Likert - Nadzor nad delom	-,363	-,165	-1,284	,203
	p_l_3 Likert - Nagrade za opravljeno delo	,507	,214	1,548	,126
	p_l_4 Likert - Delovna skupnost	-,708	-,270	-2,264	,027**
	p_l_5 Likert - Pravičnost	-,291	-,166	-1,357	,179
	p_l_6 Likert - Skupne vrednote	-,534	-,233	-2,099	,039**

a. Odvisna spremenljivka: z_l_2 Likert - Depersonalizacija

*** $p < 0,01$

$F = 4,605$ ($p < 0,01$)

** $0,01 < p < 0,05$

$R^2 = 0,213$

* $0,05 < p < 0,10$

Drugi regresijski model (glej Tabelo 6.7) je kot celota statistično značilen, saj je stopnja tveganja ravno tako manj kot 1 % in se teoretični model dobro prilega podatkom. Delež

pojasnjene variance znaša 0,213, kar pomeni, da z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (pogoji dela) pojasnim 21,3 % variance odvisne spremenljivke, indikatorja depersonalizacije.

Glede na regresijski koeficient in stopnjo značilnosti je opaziti, da je vpliv delovne skupnosti in skupnih vrednot statistično značilen (stopnja značilnosti je pri teh spremenljivkah manjša od 0,05). Manjši kot je občutek delovne skupnosti ter skupnih vrednot, večji so znaki depersonalizacije.

Glede na rezultate regresije lahko tako potrdim četrto in šesto hipotezo. Vrednost regresijskega koeficienta za delovno skupnost znaša -0,270, kar predstavlja srednje močen vpliv. Iz tega sledi, da tisti, ki poročajo o manjšem občutku delovne skupnosti, kažejo več znakov depersonalizacije. Vrednost regresijskega koeficienta za skupne vrednote znaša -0,233 in ravno tako predstavlja srednje močen vpliv na odvisno spremenljivko. Tisti, ki poročajo o manjši skladnosti lastnih vrednot z organizacijskimi vrednotami, kažejo več znakov depersonalizacije. Ostali pogoji dela (delovne obremenitve ($\beta=-0,152$), nadzor nad delom ($\beta=-0,165$), nagrade za opravljeno delo ($\beta=0,214$), pravičnost ($\beta=-0,166$)) ne kažejo statistično značilnega vpliva. Presenetil me je negativen vpliv delovnih obremenitev na indikator depersonalizacije. Kljub temu, da ni bil statistično značilen, bi lahko nakazoval na to, da se anketirani pri svojem delu dolgočasijo. Vsekakor velja pomisliti tudi na to, da je koncept depersonalizacije zelo širok in tako morda ne povsem vsebinsko dobro izmerjen.

6.5.2.3 Zmanjšana učinkovitost

Sledijo še rezultati regresije za zadnji, to je tretji, indikator izgorelosti, zmanjšana učinkovitost.

Tudi tretji regresijski model (glej Tabelo 6.8) je kot celota statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 1 % in se tako teoretični model dobro prilega podatkom. Delež pojasnjene variance znaša 0,185, kar pomeni, da z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (pogoji dela) pojasnim 18,5 % variance odvisne spremenljivke, indikatorja zmanjšane učinkovitosti. Z izbranimi pogoji dela tako najmanj pojasnim omenjeni indikator, tj. zmanjšana učinkovitost.

Ob pregledu standardiziranih regresijskih koeficientov in stopnje značilnosti je opaziti, da je vpliv delovnih obremenitev in delovne skupnosti statistično značilen (stopnja značilnosti je pri prvi spremenljivki manjša od 0,1 pri drugi pa manjša od 0,05). Bolj kot so posamezniki obremenjeni ter manjši kot je občutek delovne skupnosti, večji so znaki padca storilnosti.

Tabela 6.8: Regresijski koeficienti za indikator Zmanjšana učinkovitost

Model		Nestandardizirani regresijski koeficienti	Standardizirani regresijski koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti
		B	Beta		
1	(Konstanta)	2,781		6,889	,000
	p_l_1 Likert - Delovne obremenitve	,122	,196	1,864	,066*
	p_l_2 Likert - Nadzor nad delom	-,139	-,209	-1,597	,115
	p_l_3 Likert - Nagrade za opravljeno delo	-,107	-,149	-1,058	,293
	p_l_4 Likert - Delovna skupnost	-,197	-,249	-2,051	,044**
	p_l_5 Likert - Pravičnost	,030	,056	,452	,652
	p_l_6 Likert - Skupne vrednote	-,024	-,035	-,308	,759

a. Odvisna spremenljivka: z_l_3 Likert - Zmanjšana učinkovitost

*** $p < 0,01$

$F = 4,017 (p < 0,01)$

** $0,01 < p < 0,05$

$R^2 = 0,185$

* $0,05 < p < 0,10$

Glede na rezultate regresije lahko tako potrdim prvo in četrto hipotezo. Vrednost regresijskega koeficienta za delovne obremenitve znaša 0,196, kar predstavlja srednje močen vpliv. Iz tega sledi, da tisti, ki poročajo o večji obremenjenosti na delovnem mestu, kažejo več znakov zmanjšane učinkovitosti. Vrednost regresijskega koeficienta za delovno skupnost znaša -0,249 in tako predstavlja srednje močen vpliv na odvisno spremenljivko. Tisti, ki poročajo o manjših občutkih delovne skupnosti, kažejo več znakov zmanjšane učinkovitosti. Ostali pogoji dela (nadzor nad delom ($\beta = -0,209$), nagrade za opravljeno delo ($\beta = -0,149$), pravičnost ($\beta = 0,056$), skupne vrednote ($\beta = -0,035$)) ne kažejo statistično značilnega vpliva. Ravno tako kot pri prvem indikatorju, čustveni izčrpanosti, je tudi tu vpliv vseh področij, razen pravičnosti, po pričakovanjih negativen, kar pomeni, da manjša kot je prisotnost le-teh,

večji so znaki zmanjšane učinkovitosti. Tudi tu se pravičnost s pozitivnim regresijskim koeficientom vsebinsko ne prilega najbolje.

6.6 Ključne ugotovitve empiričnega dela

Anketirani zajeti v moji raziskavi so bili večinoma stari od 41 do 50 let, univerzitetne izobrazbe, zaposleni kot izvršilni delavci (brez vodilnega položaja v organizaciji), prevladovala so predstavnice ženskega spola.

Primerjava povprečij indikatorjev izgorelosti je pokazala, da zaposleni (na osnovni šoli in ravno tako v podjetju) ne kažejo znakov izgorevanja. Imajo sproščen in prijateljski odnos z ostalimi zaposlenimi, prav tako ne čutijo odpora do svojega dela. Nekoliko je zaznati znake fizične in emocionalne utrujenosti, slednje predvsem pri zaposlenih na osnovni šoli. Zaposleni v podjetju pa se čutijo nekoliko manj učinkovite. Tudi pogoje dela bi lahko umestila v sredino, saj ne izstopajo kot zelo dobri niti kot zelo slabi. Anketirani dobro sodelujejo s svojimi sodelavci, prav tako lahko v veliki meri uporabijo vse svoje sposobnosti. Delo, ki ga opravljajo, pa vsebuje lastnosti, ki jih cenijo. Največ razlik med organizacijama je bilo zaznati pri trditvi o količini dela. Zaposleni na osnovni šoli so se v veliki meri strinjali, da delo, ki ga ne uspejo opraviti v službi, nosijo domov, medtem ko se zaposleni v podjetju s to trditvijo niso povsem strinjali. Lahko bi rekla, da zaradi priprav na učne ure, učitelji del svojega dela opravijo tudi doma. Anketirani se čutijo dovolj sposobne za delo, ki ga opravljajo, saj so mnenja, da delo za njih ni prezahtevno. Najmanj so zadovoljni s pravično in enako obravnavo vseh zaposlenih.

Pri preverjanju hipotez sem potrdila tri od šestih. Izkazalo se je, da imajo statistično značilen vpliv na znake izgorevanja naslednji pogoji dela: delovne obremenitve, delovna skupnost ter skupne vrednote. V raziskavi nisem uspela potrditi vpliva nadzora nad delom, nagrad za opravljeno delo ter pravičnosti na znake izgorevanja. Delovne obremenitve imajo vpliv na dva indikatorja izgorelosti, čustveno izčrpanost ter zmanjšano učinkovitost, pri čemer je vpliv na čustveno izčrpanost nekoliko večji. Bolj kot so posamezniki obremenjeni, več je znakov izgorevanja. Delovna skupnost ima vpliv na vse tri znake izgorevanja, največji je vpliv na depersonalizacijo, sledi čustvena izčrpanost in na koncu zmanjšana učinkovitost. Torej manjši kot je občutek delovne skupnosti, bolj so posamezniki podvrženi izgorevanju. Skupne

vrednote imajo statistično značilen vpliv le na en indikator, to je depersonalizacijo. Manjša kot je skladnost posameznikovih vrednot z organizacijskimi, več je znakov izgorevanja.

Glede na omenjene rezultate, bi bilo največ pozornosti potrebno nameniti delovni skupnosti, torej krepitvi odnosov znotraj delovne skupine. Več kot je pristnih ter prijateljskih odnosov, manjše je tveganje za nastanek izgorelosti.

7 Zaključek

Do izgorelosti nas privede dolgotrajna izpostavljenost stresu na delovnem mestu. Vsak posameznik se sooča s stresom, ki ga povzročajo različne delovne zahteve, na drugačen način. Nezmožnost nadziranja stresnih situacij posameznika pripelje do stanja izčrpanosti. Potrebno se je zavedati, da se stresu v življenju ne moremo izogniti, zato je toliko bolj pomembno, da se naučimo z njim soočati. Pri reševanju problema poklicne izgorelosti je ključni faktor ravno organizacija sama, saj je s prestrukturacijo dela možno ublažiti ali celo preprečiti potencialno neugodne razmere, ki vplivajo na nastanek izgorelosti. Le-ta zajema fizično, emocionalno ter tudi mentalno izčrpanost. Organizacije morajo paziti, da izberejo ustrezne ljudi za določeno delovno mesto in le-tega po potrebi prilagoditi glede na njihove sposobnosti. Pomembno je, da je delovno okolje, kar se da skladno z našimi potrebami. Dandanes se organizacije vse bolj zavedajo pomena človeških virov in s tem namenjajo več pozornosti zadovoljstvu zaposlenih. Z oblikovanjem prijetnega delovnega okolja je tudi možnost nastanka poklicne izgorelosti manjša.

Velik poudarek se namenja socialnim odnosom, ki predstavljajo ključen faktor organizacijskega življenja. Da je delovna skupnost res omembe vredna, sem ugotovila tudi v svoji raziskavi, kjer se je izkazalo, da ima vpliv na vse indikatorje izgorelosti. Socialna opora, dobri odnosi so pomemben vidik dela, saj preprečujejo občutek odtujenosti in nastopajo kot blažilci v stresnih trenutkih. Večji kot je občutek pripadnosti med zaposlenimi, manjši so znaki čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane učinkovitosti. Glede na rezultate moje raziskave bi bilo potrebno več pozornosti nameniti tudi delovnim obremenitvam in skupnim vrednotam. Organizacije so v dobi velike konkurence prisiljene k zviševanju produktivnosti, kar pomeni, da so zaposleni pretirano obremenjeni. Od delovne sile se pričakuje tudi multiopravilnost. Zaposleni se tako ne čutijo dovolj sposobne, da bi opravili vrsto različnih delovnih nalog, ki seveda zahtevajo širše znanje in spretnosti. Delavci imajo glede na količino dela tudi premalo časa, da bi delo opravili na zadovoljivi ravni. V empiričnem delu diplomske naloge sem potrdila vpliv delovnih obremenitev na znake čustvene izčrpanosti ter občutek uspešnosti pri delu. Bolj kot so posamezniki obremenjeni, manj se čutijo uspešne pri svojem delu in ravno tako kažejo več znakov čustvene izčrpanosti. Skupne vrednote imajo statistično značilen vpliv na drugi indikator izgorelosti, to je depersonalizacijo. Se pravi, manjša kot je skladnost organizacijskih vrednot z osebnimi

prepričanji ter preferencami, več je znakov depersonalizacije. Manjše ujemanje med nabori vrednot tako pomeni večje nezadovoljstvo z delom, potencialno je tudi možnost odtujitve od dela ter ostalih zaposlenih večja.

Raziskava, opravljena na osnovni šoli ter v enem izmed večjih slovenskih podjetij, je pokazala, da zaposleni ne kažejo znakov izgorevanja. Anketirani imajo nekoliko višje vrednosti le pri prvi dimenziji izgorelosti, to je čustveni izčrpanosti, vendar vrednosti ne presegajo srednje mere. Tudi pogoji dela nakazujejo relativno dobre razmere, saj so vsi večinoma pozitivno ocenjeni.

Empirični del naloge zajema ugotovitve raziskave, ki je bila opravljena na 88 anketiranih. Zaradi majhnosti vzorca so tudi rezultati nekoliko manj čisti, kar pomeni, da bi pri večjemu številu anketiranih lahko prišla do bolj jasne strukture. Pri analizi podatkov in postavljanju regresijskega modela sem spoznala, da je koncept depersonalizacije morda nekoliko širši kot sem predvidevala na samem začetku. Tudi dimenzija pravičnost pri področjih dela je nekoliko slabše izmerjena, saj se s pozitivnim regresijskim koeficientom vsebinsko ne prilega najbolje. Na osnovi analiziranega gradiva lahko zaključim, da se morajo organizacije usmeriti predvsem na oblikovanje skladnega delovnega tima ter na gradnjo dobre komunikacije znotraj njega. Okolje, ki nudi zadostno podporo, blaži stresne situacije in obenem spodbuja zaposlene, da dosežejo vrhunec svojih sposobnosti. Človek je socialno bitje, ki teži k povezovanju tudi v delovnem okolju. Tako so potrebe po sodelovanju, podpori, zaupanju in pripadnosti izrazite tudi tam, kjer preživimo največ svojega časa, na delovnem mestu.

8 Literatura

- Bertolote, Jose M. in Alexandra Fleischmann. 2001. Staff burnout. *The global occupational health network* 2 (zima): 5–7. Dostopno prek: http://www.who.int/peh/Occupational_health/OCHweb/OSHpages/Gohnet/gohnetNL2.pdf (20. februar 2010).
- Brunt, Gilla. 2007. *Burnout*. Dostopno prek: <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm> (27. avgust 2009).
- Cohen, Don. 2001. *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston (Mass.) : Harvard Business School Press.
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. *Stres in psihosocialna tveganja*. Dostopno prek: <http://osha.europa.eu/sl/topics/stress> (20. februar 2010).
- Fujishiro, Kaori in Catherine A. Heaney. 2007. Justice at work, job stress and employee health. *Health education and Behaviour* 20 (10). Dostopno prek: <http://heb.sagepub.com/cgi/content/short/36/3/487?rss=1&ssource=mfc> (24. oktober 2008).
- Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. New York: Psychologz Press.
- Ghorpade, Jai, Jim Lackritz in Gangaram Singh. 2007. Burnout and personality: Evidence from Academia. *Journal of Career assessment* (15): 240–256. Dostopno prek: <http://jca.sagepub.com/cgi/reprint/15/2/240> (30. oktober 2009).
- Gibson, James. 1994. *Organizations: behavior, structure, processes*. Boston (Mass.): Irwin.
- Halbesleben, Jonathon R. B. in M. Ronald Buckley. 2004. Burnout in Organizational Life. *Journal of Management* 30 (6): 859–879. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/6/859> (24. oktober 2008).
- Karasak, Robert. 1990. *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kortum-Margot, Evelyn. 2001. Psychosocial factors in the workplace. *The global occupational health network* 2 (zima): 7–10. Dostopno prek: http://www.who.int/peh/Occupational_health/OCHweb/OSHpages/Gohnet/gohnetNL2.pdf (20. februar 2010).

- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli in Michael P. Leiter. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* (52): 397–422. Dostopno prek: http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-1104-200110/maslach_01_jobburnout.pdf (12. julij 2009).
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2005. Reversing burnout. How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*, zima: 43–49. Dostopno prek: http://www.ssireview.org/pdf/2005WI_Feature_Maslach_Leiter.pdf (6. junij 2010).
- McNally, Beverley. 2000. Executive stress – an outcome of strategic change processes. *International Journal of Organizational Behaviour* 2 (1): 13–29.
- O'Rilley, Charles A., Jennifer Chatman in David F. Caldwell. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal* 34 (3): 487–516. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/256404.pdf> (22. februar 2010).
- Pines, Ayala in Elliot Aronson. 1988. *Career burnout: causes and cures*. New York, London : Free Press.
- Pšeničny, Andreja in Dušana Findeisen. 2005. Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo. *Andragoška spoznanja* 11 (3): 53–64.
- Pšeničny, Andreja. 2006. Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja* 15 (3): 21–38.
- Siegall, Marc in Tracy McDonald. 2004. Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review* 33 (3): 291–301. Dostopno prek: <http://demo1.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0140330302.html#idb19> (22. februar 2010).
- Statt, David. 1994. *Psychology and the world of work*. Basingstoke, London: Macmillan.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šubic, P. 2007. Pet odstotkov Slovencev se zlomi zaradi izgorelosti. *Finance*, (31. januar).

- Theorell, Tores. 1999. How to deal with stress in organizations? – a health perspective on theory and practice. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 25 (6): 616–624. Dostopno prek: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=489 (21. februar 2010).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Quinlan, Michael. 2001. Workplace health and safety effects of precarious employment. *The global occupational health network* 2 (zima): 1–4. Dostopno prek: http://www.who.int/peh/Occupational_health/OCHweb/OSHpages/Gohnet/gohnetNL2.pdf (20. februar 2010).

9 Priloge

Priloga A: Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni! Pred vami je kratka anonimna anketa, ki je del raziskave v diplomskem delu o pogojih dela oziroma dejavnikih tveganja za izgorelost na delovnem mestu. Na vprašanja odgovarjate tako, da obkrožite številko, ki ustreza želenemu odgovoru.

Povejte prosim, v kolikšni meri se strinjate, ali se ne strinjate z naslednjimi trditvami. Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se ne strinjate s trditvijo, 5 pa, da se popolnoma strinjate.

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. Imam prijateljski in sproščen odnos z ostalimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
2. S svojimi delovnimi izkušnjami pozitivno vplivam na sodelavce.	1	2	3	4	5
3. Za težave sodelavcev mi ni mar.	1	2	3	4	5
4. Zjutraj se počutim utrujenega/o ob misli na nov delovni dan.	1	2	3	4	5
5. Čutim praznino zaradi svojega dela (delo me ne izpopolnjuje).	1	2	3	4	5
6. Ob koncu delovnega dne se počutim čustveno izčrpanega/no.	1	2	3	4	5
7. Do dela, ki ga opravljam, imam ciničen odnos (obupal/a sem nad izboljšavami, ki bi jih lahko vpeljal/a v svoje delo).	1	2	3	4	5
8. Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko.	1	2	3	4	5
9. Nimam moči, da bi vplival/a na moteče dejavnike pri delu.	1	2	3	4	5
10. Čutim odpor do svojega dela.	1	2	3	4	5
11. Zdi se mi, da pri svojem delu nisem tako uspešen/a, kot bi lahko bil/a.	1	2	3	4	5
12. Na delovnem mestu težko sprejemam pomembne odločitve.	1	2	3	4	5
13. Delo, ki ga opravljam me utesnjuje (čutim se ujetega v način dela).	1	2	3	4	5
14. Najraje bi se skril/a pred delovnimi zahtevami, ki jih moram opraviti.	1	2	3	4	5
15. Do organizacije v kateri sem zaposlen/a ne čutim pripadnosti.	1	2	3	4	5

Spodaj je navedenih nekaj trditev, ki se nanašajo na pogoje vašega dela. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri se strinjate z njimi.

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. S sodelavci dobro sodelujemo.	1	2	3	4	5
2. Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
3. Moje delo je dobro plačano.	1	2	3	4	5
4. S sodelavci se lahko pogovorim o problemih, ki me pestijo.	1	2	3	4	5
5. Nadrejeni kažejo enako skrb in pozornost vsem zaposlenim / so pri obravnavi zaposlenih pravični.	1	2	3	4	5
6. Delo, ki ga opravljam, vsebuje lastnosti, ki jih cenim.	1	2	3	4	5
7. V službi sem pod pritiskom zaradi časovnih rokov.	1	2	3	4	5
8. Imam možnost soodločanja pri odločitvah, ki vplivajo na moje delo.	1	2	3	4	5
9. Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.	1	2	3	4	5
10. Zaradi prevelike količine dela, v službi preživim več časa kot je dolg uradni delovnik.	1	2	3	4	5
11. Moje delo je ustrezno nagrajeno, glede na moja prizadevanja in trud.	1	2	3	4	5
12. Moja osebna prepričanja so v skladu z vrednotami, ki jih goji/zastopa organizacija v kateri sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5
13. Delo, ki ga opravljam, je zame prezahtevno.	1	2	3	4	5
14. Imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
15. Pri delu, ki ga opravljam, lahko v veliki meri uporabim vse svoje sposobnosti.	1	2	3	4	5
16. Med zaposlenimi v naši organizaciji vladajo pristni odnosi.	1	2	3	4	5
17. Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.	1	2	3	4	5
18. Imam povratne informacije o učinkovitosti svojega dela.	1	2	3	4	5
19. Zaposlenim v organizaciji so omogočene enake možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
20. Da v službi opravim vse delo, moram delati bolj intenzivno kot zmorem.	1	2	3	4	5

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
21. Imam vpliv na to, kako bom svoje delo opravil/a (lahko sam/a organiziram svoje delo).	1	2	3	4	5
22. Sodelavci me spodbujajo pri mojem delu.	1	2	3	4	5

Zaupajte nam še ..

Spol: (obkrožite ustrezno črko) M Ž

Leto rojstva: 19__

Vaša izobrazba: (obkrožite številko pred ustreznim odgovorom)

- 1- osnovnošolska
- 2- poklicna
- 3- srednja
- 4- višja/visoka
- 5- univerzitetna
- 6- magisterij/doktorat

Kakšen je vaš položaj na delovnem mestu? (obkrožite številko pred ustreznim odgovorom)

- 1- vodilni položaj na ravni podjetja, ustanove
- 2- vodstveni položaj na ravni delovne enote (vodja službe, sektorja, oddelka, ipd.)
- 3- neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih delavcev (mojster, delovodja, ipd.)
- 4- izvršilni delavec (nima vodilnega, vodstvenega položaja)
- 8- ne vem

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga B: Frekvenčna porazdelitev – spol

Spol		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 moski	25	28,4	28,4	28,4
	2 zenski	63	71,6	71,6	100,0
	Skupaj	88	100,0	100,0	

Priloga C: Frekvenčna porazdelitev – izobrazba

Izobrazba		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	3 srednja sola	14	15,9	16,3	16,3
	4 visja/visoka	26	29,5	30,2	46,5
	5 univerzitetna	38	43,2	44,2	90,7
	6 magisterij/doktorat	8	9,1	9,3	100,0
	Skupaj	86	97,7	100,0	
Manjkajoči	99	2	2,3		
	Skupaj	88	100,0		

Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev – delovni položaj

Vaš položaj na delovnem mestu

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 vodilni položaj	3	3,4	4,1	4,1
	2 položaj na ravni delovne enote	10	11,4	13,5	17,6
	3 neposredno vodenje in nadzor dela izv. del	8	9,1	10,8	28,4
	4 izvršilni delavec	53	60,2	71,6	100,0
	Skupaj	74	84,1	100,0	
Manjkajoči	8 ne vem	5	5,7		
	99	9	10,2		
	Skupaj	14	15,9		
Skupaj		88	100,0		

Priloga D: Frekvenčna porazdelitev – starost

Starostne skupine

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 od 20 do 30	11	12,5	13,9	13,9
	2 od 31 do 40	21	23,9	26,6	40,5
	3 od 41 do 50	33	37,5	41,8	82,3
	4 nad 50	14	15,9	17,7	100,0
	Skupaj	79	89,8	100,0	
Manjkajoči	Sistemiški	9	10,2		
Skupaj		88	100,0		

Priloga E: Korelacijska matrika – 1. sklop: Znaki izgorevanja (z1–z15)

Korelacije

Statistika=Pearsonov koeficient korelacije

	Rz1	Rz2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9	z10	z11	z12	z13	z14	z15
Rz1	1	,514**	,041	,220*	,167	,198	,262*	,192	,265*	,209	,186	,173	,273*	,182	,392**
Rz2	,514**	1	,076	,210*	,123	,099	,189	,208	,381**	,194	,249*	,204	,108	,258*	,317**
z3	,044	,076	1	,024	,096	,204	,080	,007	,037	,122	,055	,144	,084	,081	,011
z4	,220*	,210*	,024	1	,225*	,381**	,241*	,239*	,136	,264*	,319**	,363**	,376**	,279**	,066
z5	,167	,123	,096	,225*	1	,406**	,334**	,384**	,247*	,372**	,483**	,261*	,430**	,398**	,354**
z6	,198	,099	,204	,381**	,406**	1	,184	,302**	,067	,138	,106	,079	,289**	,387**	,198
z7	,262*	,189	,080	,241*	,334**	,184	1	,338**	,191	,273*	,315**	,257*	,346**	,312**	,213*
z8	,192	,208	,007	,239*	,384**	,302**	,338**	1	,470**	,432**	,350**	,332**	,471**	,435**	,264*
z9	,265*	,381**	,037	,136	,247*	,067	,191	,470**	1	,175	,394**	,387**	,316**	,335**	,245*
z10	,209	,194	,122	,264*	,372**	,138	,273*	,432**	,175	1	,161	,246*	,442**	,328**	,247*
z11	,186	,249*	,055	,319**	,483**	,106	,315**	,350**	,394**	,161	1	,323**	,373**	,396**	,104
z12	,173	,204	,144	,363**	,261*	,079	,257*	,332**	,387**	,246*	,323**	1	,367**	,455**	,120
z13	,273*	,108	,084	,376**	,430**	,289**	,346**	,471**	,316**	,442**	,373**	,367**	1	,366**	,127
z14	,182	,258*	,081	,279**	,398**	,387**	,312**	,435**	,335**	,328**	,396**	,455**	,366**	1	,254*
z15	,392**	,317**	,011	,066	,354**	,198	,213*	,264*	,245*	,247*	,104	,120	,127	,254*	1

** . Korelacija je statistično značilna pri stopnji 0.01 (2-stransko).

* . Korelacija je statistično značilna pri stopnji 0.05 (2-stransko).

Priloga F: Faktorska analiza – 1. sklop: Znaki izgorevanja (z1–z15)

– izpisane samo uteži z vrednostjo nad 0.3

Faktorska matrika			
	Faktor		
	1	2	3
Rz1			,659
Rz2			,698
z4	,321	,378	
z5	,653		
z6	,540		
z7	,371		
z8	,464	,418	
z9		,511	,376
z10	,485		
z11		,558	
z12		,633	
z13	,509	,477	
z14	,433	,464	
z15	,377		,466

Metoda: Metoda glavnih osi (PAF).

Rotacija: Varimax s Kaiser normalizacijo.

Priloga G: Faktorska analiza – 2. sklop: Pogoji dela (p1–p22)

Strukturne uteži						
	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
p1	,227	-,052	,738	,216	-,015	,185
p2	,193	,062	,686	,185	-,142	,427
p3	,671	-,149	,257	,266	,040	,220
p4	,533	,145	,504	,310	-,037	,217
p5	,556	-,002	,179	,237	,507	,461
p6	,328	,088	,357	,537	-,401	,282
Rp7	,084	,534	,057	-,116	,044	-,049
p8	,665	,073	,337	,406	,198	,501
p9	,528	-,066	,217	,420	,053	,626
Rp10	-,110	,836	-,078	-,139	-,158	,008
p11	,760	,008	,161	,164	,185	,371
p12	,357	,054	,334	,185	,046	,496
Rp13	-,040	,222	,225	-,029	-,244	,107
p14	,494	-,070	,318	,629	,124	,305
p15	,160	-,109	,121	,835	,074	,300
p16	,279	,215	,660	,226	,512	,253
Rp17	,067	,556	-,016	-,598	-,340	-,062
p18	,447	,049	,317	,344	,220	,609
p19	,281	,092	,227	,407	,488	,511
Rp20	-,124	,414	,084	-,065	-,005	,041
p21	,077	,003	,093	,111	,021	,350
p22	,322	,098	,386	,215	,232	,278

Metoda: Metoda glavnih osi (PAF)

Rotacija: Oblimin s Kaiser normalizacijo.