

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Tomažič

Vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Tomažič

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Somentorica: red. prof. dr. Tina Kogovšek

Vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih
Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Andreju Kohontu in somentorici red. prof. dr. Tini Kogovšek, ki sta me spremljala, spodbujala in mi svetovala pri pisanju magistrske naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem anketirancem in anketirankam, ki ste si vzeli čas in izpolnili anketo.

Za spodbudo, veliko mero potrpežljivosti in podpore se zahvaljujem družini, posebej moji sestri Katri, ki mi je bila v veliko pomoč pri izdelavi naloge. Prav tako se zahvaljujem prijateljem in fantu za spodbudne besede, optimizem in podporo.

Posebna zahvala Miri za lekturo.

Vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih

Namen magistrske naloge je raziskati vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih. Zanimalo nas je, s kakšnimi delovnimi obremenitvami se zaposleni soočajo pri delu in kakšne so možnosti obvladovanja oziroma zmanjšanja delovnih obremenitev. Prav tako smo raziskali, ali spol zaposlenega in sektor, v katerem je delavec zaposlen, vplivata na njihovo obremenjenost. V teoretičnem delu najprej predstavimo pojma zadovoljstvo zaposlenih in delovne obremenitve. V empiričnem delu predstavimo raziskovalni problem, metodologijo in rezultate, ki smo jih pridobili na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih analiz. Ugotovili smo, da sta pojma delovne obremenitve in zadovoljstvo zaposlenih obratno-sorazmerno povezana. Analiza je pokazala, da so ženske pri 18 dimenzijah dela bolj obremenjene od moških. Analiza javnega in zasebnega sektorja je pokazala, da se zaposleni v zasebnem sektorju počutijo bolj obremenjene pri eni dimenziji dela, zaposleni v javnem sektorju pa pri dveh. Pri kvalitativni analizi predlogov o obvladovanju delovnih obremenitev smo ugotovili, da bi k zmanjševanju in obvladovanju delovnih obremenitev lahko prispevale tri skupine. Prva skupina, zaposleni, bi prispevali z vzpostavljanjem dobrih odnosov s sodelavci ter z osebnostnimi lastnostmi. Organizacija (delodajalec) bi kot druga skupina morala spodbujati dobre odnose znotraj organizacije, vzpostaviti skrb nad zaposlenimi, pravične sisteme nagrajevanja, dobro delovno okolje in dobro organizacijo dela, pri tem pa bi vodstvo moralo biti organizirano in strokovno. Tretja skupina zajema državo, ki bi lahko vzpostavila boljši nadzor nad delodajalci in spodbujala rast družbeno-koristnih podjetij.

Ključne besede: delovne obremenitve, zadovoljstvo zaposlenih, stres, spol, javni in zasebni sektor, obvladovanje delovnih obremenitev.

The impact of workloads on employee satisfaction

The purpose of this master thesis is to investigate the impact of workloads on employee satisfaction. We try to identify what kind of workloads employees face at work and what are the chances to control or reduce workloads. We were also interested in how workloads impact according to gender and sector of the employee. In the theoretical part we firstly present the concept of employee satisfaction and workloads. In the empirical part we present the research problem, methodology and the results that we have obtained on the basis of quantitative and qualitative analyses. We determine that workloads and employee satisfaction are inversely related. We determine that women are more burdened than men in eighteen work dimension. Analysis of the employee sector revealed that employees in the private sector feel more burdened with one work dimension than employees in public sector. Meanwhile employees in public sector feel more burdened coping with two work dimensions. With the acquired qualitative data and the analysis of strategies about workload managing, we have defined three groups that could contribute to controlling, managing and reducing workloads at work. The first group, employees, contribute with establishing good relations with co-workers and their personal characteristics. The organization (employer) as the second group should encourage good relations within the organization, establish concern over employees, equitable remuneration system, good working environment and good work organization. The management should be well organized and professional. The third group includes the state, which could establish better control over employers and encourage the growth of socially beneficial enterprises.

Key words: workloads, employee satisfaction, stress, gender, public and private sector, workload management.

KAZALO

UVOD.....	8
1 TEORETIČNI UVOD	10
1.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	10
1.1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	10
1.1.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	13
1.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	16
1.1.4 Delovne obremenitve in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.....	20
1.2 DELOVNE OBREMENITVE	20
1.2.1 Opredelitev delovnih obremenitev	22
1.2.2 Vpliv delovnih obremenitev na zaposlene in organizacijo	26
1.2.3 Strategije za upravljanje delovnih obremenitev	28
2 FORMULACIJA PROBLEMA	34
3 METODOLOGIJA.....	38
3.1 Vrsta raziskave.....	38
3.2 Spremenljivke	38
3.3 Merski instrument ali viri podatkov	39
3.4 Opredelitev enot raziskovanja – populacija, vzorec	40
3.5 Zbiranje podatkov oziroma empiričnega gradiva	41
3.6 Obdelava gradiva	41
4 REZULTATI.....	43
4.1 Opisna statistika spremenljivke »zadovoljstvo z delom in delovnim mestom«	43
4.2 Opisna statistika delovnih obremenitev	43
4.3 Regresijska analiza: vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih.....	45
4.4 Diskriminantna analiza: vpliv spola na obremenjenost oziroma neobremenjenost zaposlenih	48

4.5	Diskriminantna analiza: vpliv sektorja na obremenjenost oziroma neobremenjenost zaposlenih	57
4.6	Kvalitativna analiza: vprašanja o predlogih za obvladovanje delovnih obremenitev ..	66
5	RAZPRAVA	69
6	SKLEPI IN PREDLOGI	81
7	LITERATURA.....	84
	PRILOGE	90
	Priloga A: Anketni vprašalnik	90
	Priloga B: Faktorska analiza	94
	Priloga C: Kvalitativna analiza odprtega vprašanja o predlogih za obvladovanje delovnih obremenitev	101

KAZALO TABEL

Tabela 1.1:	Prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva	14
Tabela 1.2:	Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	16
Tabela 1.3:	Vrste organizacijskih dejavnikov	17
Tabela 1.4:	Vrste osebnih dejavnikov	18
Tabela 1.5:	Področja obremenitev v sklopu instrumenta IDTS	27
Tabela 3.1:	Zastopanost zaposlenih glede na spol.....	40
Tabela 3.2:	Zastopanost zaposlenih glede na sektor	41
Tabela 4.1:	Zastopanost zaposlenih glede na zadovoljstvo z delom in delovnim mestom	43
Tabela 4.2:	Opisna statistika dimenzij oziroma elementov dela glede na obremenjenost zaposlenih	43
Tabela 4.3:	Opisna statistika regresijske analize	46
Tabela 4.4:	Korelacije	47
Tabela 4.5:	Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost	48
Tabela 4.6:	Razlike v aritmetičnih sredinah po spolu	49
Tabela 4.7:	Test enakih povprečnih vrednosti.....	52
Tabela 4.8:	Wilksova lambda	53
Tabela 4.9:	Standardizirani koeficienti kanonične diskriminantne funkcije spol	54
Tabela 4.10:	Strukturne vrednosti uteži.....	55

Tabela 4.11: Klasifikacijska tabela	57
Tabela 4.12: Razlike v aritmetičnih sredinah po sektorju zaposlenih	58
Tabela 4.13: Test enakih povprečnih vrednosti	61
Tabela 4.14: Wilksova lambda	62
Tabela 4.15: Standardizirani koeficienti kanonične diskriminantne funkcije sektor zaposlenih	62
Tabela 4.16: Strukturne vrednosti uteži	64
Tabela 4.17: Klasifikacijska tabela	65
Tabela B.1: Kaiser – Meier – Olkinova (KMO) mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test	94
Tabela B.2: Komunalitete	94
Tabela B.3: Pojasnjena varianca	96
Tabela B.4: Rotirana faktorska matrika	99

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Dejavniki, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih	19
Slika 1.2: Velike delovne zahteve glede na poklic (%)	25
Slika B.1: Kolenski diagram	98

UVOD

Delovne obremenitve so v današnjem času vse pogostejši pojav. Na eni strani lahko predstavljajo ovire za organizacijo, ki se zavzema za vzpostavljanje sistema, ki bo prijazen zaposlenim in bo zaposlene vključeval v politiko podjetja, jim omogočal fleksibilnost na delovnem mestu ter jim nudil boljše usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Na drugi strani pa delovne obremenitve predstavljajo ovire tudi zaposlenim. Nenehne in previsoke delovne obremenitve lahko pri zaposlenih povzročijo preobremenjenost, ki lahko vodi do stresa in izgorelosti.

Neprestana tekmovalnost, boj za potencialne stranke in želja po dobičku so nekateri izmed razlogov, zaradi katerih so zaposleni vedno bolj podvrženi delovnim obremenitvam. Danes ni zaposlenega, ki bi lahko rekel, da se pri delu in na delovnem mestu ne sooča z nobeno od delovnih obremenitev. Delovne obremenitve se lahko nanašajo na vse stresorje ali pritiske na delovnem mestu, ki od zaposlenega zahtevajo napor in nov način prilagajanja spremenjenim okoliščinam. V tem primeru lahko delovno obremenitev predstavljajo tudi slabi medosebni odnosi in komunikacija med sodelavci, slabo plačilo, slabe delovne razmere in delovno okolje ter neenako obravnavanje zaposlenih. Pravzaprav lahko delovno obremenitev predstavlja vsaka dimenzija oziroma element dela, ki pri zaposlenem povzroči stres ali nezadovoljstvo. Lahko pa si delovno obremenitev razlagamo kot količino dela, ki jo mora delavec opraviti v določenem času. Tu je stopnja moči delovne obremenitve predvsem odvisna od njenega obsega, težavnosti in časa trajanja. Večji kot bodo torej obseg, težavnost in čas trajanja dela, močnejša bo delovna obremenitev. Kljub temu, da delovne obremenitve predstavljajo pojem, ki ga je težko ocenjevati in meriti, saj na vsakega posameznika vplivajo drugače in pri vsakem sprožijo drugačen učinek, vsekakor vplivajo na kakovost delovnega življenja in na zadovoljstvo zaposlenih.

Temo magistrske naloge sem izbrala na osnovi mnenja, da se delodajalci v Sloveniji premalo zavedajo vpliva delovnih obremenitev na zaposlene. Veliko je zgodb, v katerih delodajalci svojim delavcem ob že tako velikem obsegu dela nalagajo dodatno delo, od njih zahtevajo nadurno delo in nad njimi izvajajo različne pritiske. Zaposleni tovrstne pritiske sprejemajo ter le redko nasprotujejo delodajalcu, saj se zavedajo, da je na trgu dela še veliko ljudi, ki jih lahko zamenjajo na delovnem mestu, medtem ko oni potrebujejo delo, da lahko preživijo sebe in svojo družino.

V teoretičnem delu bomo predstavili pojem zadovoljstva zaposlenih, pri katerem se bomo osredotočili na različne opredelitve zadovoljstva zaposlenih, na merjenje zadovoljstva zaposlenih, njegovih prednosti in slabosti ter na dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. V drugem delu teorije bomo predstavili pojem delovnih obremenitev. S pomočjo literature bomo pregledali definicije delovnih obremenitev, njihov vpliv na zaposlene in organizacijo ter raziskali strategije za njihovo upravljanje.

V empiričnem delu magistrske naloge bomo opisali problem raziskovanja in metodologijo raziskave. V nadaljevanju bomo predstavili rezultate, ki jih bomo dobili s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih analiz, ter razpravo. Razpravljali bomo o pridobljenih rezultatih in jih poskusili podkrepiti s teorijo. Zapisali bomo tudi omejitve, s katerimi smo se soočali pri raziskovanju in pomanjkljivosti raziskave.

Na koncu magistrske naloge sledijo še sklepi in predlogi.

1 TEORETIČNI UVOD

1.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Uveljavljeno je prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti, vendar številne raziskave o njegovem vplivu na delovno uspešnost povezave niso potrdile. Tako so lahko zadovoljni delavci povprečno, nizko ali visoko uspešni. Bolj velja obratna povezava, pri kateri uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva. Večje zadovoljstvo pa vpliva na večjo uspešnost podjetja (Zupan 2001, 105).

Raziskave kažejo, da je s primernim oblikovanjem dela mogoče povečati motivacijo delavcev, ki izboljšuje delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo delavcev, hkrati pa pojava pozitivno spodbujata drug drugega. Dokazano je, da je zadovoljen delavec veliko bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi se ga spodbuja k delu, kot delavec ki je nezadovoljen (Svetlik v Možina in drugi 1998, 152).

Avtorji, kot so Vroom, Lawler in Porter (Svetlik v Možina in drugi 1998, 156), opozarjajo na vprašanje ali posamezniki vedno iščejo zadovoljstvo v delu tako, da hkrati dosegajo dobre delovne rezultate. Kajti ljudje zelo različno vrednotijo stvari in si postavljajo različne cilje. Tako enim denar pomeni vse, drugi pa so zadovoljni že z majhno plačo in možnostjo, da lahko v miru razrešujejo organizacijske in tehnične probleme, ki jim predstavljajo izziv. Zato se je potrebno pri oblikovanju dela zavedati dejstva, da vse rešitve ne ustrezajo enako vsem delavcem.

Mihalič (2008, 4) pravi, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Prav tako pa so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vodja oziroma organizacija, saj so le zadovoljni delavci lahko pri delu učinkoviti in uspešni. S tem pa je lahko vsaka organizacija resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih.

1.1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za vsako podjetje. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih je neposredno povezana z nižjo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Prav zaradi tega bi morala biti glavna prioriteta delodajalcev skrb za to, da zaposleni ostanejo zadovoljni s svojim

delovnim mestom in razvojem svoje kariere v podjetju. Vendar pa kljub temu, da je to dejstvo dobro znano v menedžerskih praksah, ga delodajalci zaradi sedanje ekonomske krize velikokrat prezrejo (Gregory 2011, 29).

Pojem zadovoljstvo pri delu je zaradi njegove široke narave težko definirati. Večini definicij zadovoljstva pri delu je skupno to, da vključujejo opredelitev, kaj zaposleni čuti do svojega dela. Tu gre lahko za delo kot tako ali pa za njihov odnos do različnih vidikov dela, kot so na primer odnosi s sodelavci, plača ali delovni pogoji (Lu, While, Barriball v Satisfaction, 3).

Zadovoljstvo pri delu je razdeljeno na več različnih področij, ki vključujejo varnost zaposlitve, podporno supervizijo, zadovoljstvo s plačo, varnost in udobje delovnega okolja, obvladljivost delovnih obremenitev, jasno postavljene meje med zaposlenimi in menedžerji ter jasni cilji in pričakovanja. Da bi lahko organizacija ali podjetje zagotovilo zadovoljstvo pri delu, je pomembno, da so zaposleni zadovoljni na vseh omenjenih področjih (Satisfaction, 3).

Skozi literaturo je bilo moč zaznati, da avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva zaposlenih. Nekateri ga opredelijo kot posameznikov odnos do njegovega dela; koliko so zaposleni srečni in zadovoljni na delovnem mestu ter kako delovno mesto izpolnjuje njihove želje in potrebe. Kadar je odnos do dela pozitiven, so zaposleni zadovoljni z delom in delovnim mestom, medtem ko so nezadovoljni, kadar je tovrstni odnos negativen (Moorhead in Griffin 1989, 88; Sageer in drugi 2012, 32). Številni vidiki opredelijo zadovoljstvo zaposlenih kot dejavnik motivacije zaposlenih, doseganje zaposlitvenih ciljev ter pozitivno samopodobo zaposlenega. Gre torej za eno izmed najbolj preučevanih spremenljivk na področju organizacijskega vedenja (Sageer in drugi 2012, 32). Zadovoljstvo ne motivira zaposlenih pri delu, temveč predstavlja temelje motivacije zaposlenih. To pomeni, da je kakršnokoli zviševanje motivacije, lojalnosti in pripadnosti v organizaciji, ki nima zadovoljnih delavcev, že vnaprej obsojeno na neuspeh (Satisfaction, 3).

Raziskovalci motivacije pravijo, da naj bi bilo zadovoljstvo toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo je tisto, čemur se želijo ljudje približati, medtem ko je nezadovoljstvo tisto, čemur se želijo ogniti. Po tej logiki so velika pričakovanja začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. To sili k domnevi, da bi bilo mogoče zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi le bile obljube vedno izpolnjene. Zadovoljstvo in učinek naj bi bila

enakovredna in neodvisna cilja. Številna preučevanja so dokazala, da zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom (Lipičnik v Možina in drugi 2002, 477). Lipičnik (v Možina in drugi 2002, 481) pravi, da motivacija in zadovoljstvo nimata ničesar skupnega, saj se pojavljata na različnih koncih istega procesa in v različnih vlogah. Vendar pa je mogoče, da veliko zadovoljstvo pri ljudeh povzroča hotenje oziroma motivacijo za ponavljanje aktivnosti.

Drugi avtorji zadovoljstvo zaposlenih opredelijo bolj z vidika materialnih pridobitev na delovnem mestu. Florjančič in Jereb (v Možina in drugi 1998, 50) pravita, da »o zadovoljstvu na delovnem mestu govorimo takrat, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na sistem in metode svojega dela«. Nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu je torej večje takrat, ko imajo naštetí dejavniki negativen predznak namesto pozitivnega.

Najbolj obsežna skupina avtorjev pa zadovoljstvo zaposlenih opredeli kot kombinacijo čustvenih reakcij na različna dojetanja, kaj si posameznik želi prejeti v primerjavi s tem, kar posameznik dejansko prejme. Gre torej za občutke, ki jih posameznik občuti pri različnih vidikih opravljanja dela (Hollenbeck in Wright v Treven 1998, 131–132; Zupan 2001, 104–105; Cranny in drugi, Spector v Sageer in drugi 2012, 32; Kepler v Deeba Chughati in Perveen 2013, 202). Opredelitev zadovoljstva zaposlenih pri delu, ki temelji na občutkih zaposlenega, vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so vrednost, pomembnost in zaznavanje. Funkcijo vrednosti lahko pri zadovoljstvu pri delu določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Pri tem pa je potrebno upoštevati vidik pomembnosti, saj imajo lahko zaposleni različno mnenje o pomenu posameznih vrednosti, kar pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva. Tako lahko nekdo pri svojem delu ceni predvsem visoko plačo, medtem ko so drugemu morda pomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem dela. Tretji pomemben vidik pa je zaznavanje, ki pove, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi (Hollenbeck in Wright v Treven 1998, 131–132).

Na zadovoljstvo pri delu lahko vplivajo različni dejavniki kot sta na primer kakovost medosebnega odnosa z nadrejenimi in kakovost delovnih pogojev. Zadovoljstvo pri delu ni povezano z denarjem, koristmi ali počitnicami, ampak gre za izpolnitev in zadovoljitev posameznika pri opravljanju dela. Tako lahko skoraj vsako delovno mesto zagotovi neko raven

zadovoljstva. Vsak posameznik zadovoljstvo na delovnem mestu opredeli drugače, saj je le-to odvisno tako od narave dela, ki ga opravlja posameznik, kot tudi od vsakega zaposlenega (Kepler v Deeba Chughati in Perveen 2013). Pri dojemanju zadovoljstva je torej pomembno, kaj posameznik pričakuje in kaj mu je pomembno. Posameznik bo nezadovoljen takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje (Zupan 2001, 105).

Iz opredelitev lahko razberemo, da se v literaturi uporabljata dva izraza, ki se medsebojno razlikujeta. To sta zadovoljstvo zaposlenih (ang. »*employee satisfaction*«) in zadovoljstvo zaposlenih pri delu (ang. »*job satisfaction*«). Mihalič (2008, 4) zadovoljstvo zaposlenih opiše kot širši pojem, ki ga lahko definiramo kot pozitivno emocionalno stanje posameznika. Gre za rezultat načina doživljanja dela, ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Na zadovoljstvo zaposlenih tako vplivajo različni dejavniki, kot so na primer delovni pogoji, plačilo, sistem nagrajevanja in vključevanje zaposlenih pri soodločanju v podjetju. Izraz zadovoljstvo zaposlenih pri delu pa se nanaša bolj na občutek posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo in pri katerem delovno mesto sproži lepe spomine in prijetne občutke na dogodke pri delu.

Lahko bi rekli, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu predstavlja dejavnik oziroma podskupino zadovoljstva zaposlenih.

1.1.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih delodajalec pridobi informacije o trenutnem stanju zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in pokaže kako velik izziv čaka vodstvo na tem področju. S pomočjo merjenja vodstvo spozna prednosti in slabosti, pridobi temelje za lažje upravljanje zadovoljstva, s periodičnimi merjenji pa lahko spremljajo napredek na tem področju oziroma spremembe, ki so se pojavile zaradi različnih ukrepov. Omogoča jim tudi pridobivanje povratnih informacij, s katerimi lahko ugotovijo, kje in na katerih področjih so v organizaciji potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno in kakšno je splošno stanje v organizaciji (Mihalič 2008, 90).

Mihaličeva (2008, 90) priporoča, naj se merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvaja najmanj enkrat letno in naj se merjenje izvaja tudi pred, med in po uvajanju radikalnih

sprememb v organizaciji, kot so na primer celovito prestrukturiranje, reorganizacija ali večja odpuščanja. Prav tako je dobro v merjenje zadovoljstva zaposlenih vključiti vse zaposlene. S tovrstnim načinom bo vodstvo lahko spremljalo, kako posamezne spremembe vplivajo na zaposlene, kakšen je učinek, ki so ga povzročile na zadovoljstvo, in podobno.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je v mnogih organizacijah ali podjetjih standarden postopek, ki ga samostojno izvaja kadrovska služba ali pa obstaja kot del projekta SIOK (Slovenska organizacijska klima). V primeru, da podjetje še nima izdelanega instrumenta za merjenje zadovoljstva, se v prvi fazi opredelijo področja dela in življenja v podjetju, ki bi po mnenju oblikovalcev instrumenta lahko vplivala na zadovoljstvo zaposlenih. Tovrstna področja se imenujejo elementi zadovoljstva. Nato se izdela vprašalnik s trditvami, ki jih zaposleni ocenjujejo z različnimi ocenami in lestvicami strinjanja oziroma nestrinjanja. Običajno se pri merjenju uporablja standardiziran vprašalnik in pošto ali spletno anketiranje, ki sodelujočim zagotavlja boljšo anonimnost (Tavčar 2004, 46).

Tavčar (2004, 47) opredeli prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja (glej Tabelo 1.1).

Tabela 1.1: Prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva

PREDNOSTI	SLABOSTI
Poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva.	Vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti.
Primerljivost med elementi.	Omejena možnost izraziti lastna mnenja.
Primerljivost med enotami (oddelek, podjetje).	Ne odkrije motivov in procesov.
Lahko/eksaktno sledenje sprememb.	Ne raziskuje vzrokov.
Zagotovljena anonimnost.	Neprikladnost specifičnim zahtevam (oddelki, situacije).
	Ne vedno izražena pomembnost elementov zadovoljstva.

Vir: Tavčar (2004, 47).

Da bi se izognili slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja zadovoljstva z vprašalniki, je potrebno uporabiti načine kvalitativnega merjenja zadovoljstva, ki potekajo v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinski intervju z dvema udeležencema naenkrat). Najobičajnejša in tudi zelo učinkovita naj bi bila uporaba več skupinskih diskusij, ki so kombinacija vodenih intervjujev, pri katerih se uporabljajo skupinske projekcijske metode. Tovrstna diskusija poteka pod vodstvom šolanega in izkušenega moderatorja. S takšnim

načinom merjenja zadovoljstva se pridobi celovito in vsebinsko bolj bogato razumevanje procesov in vedenja zaposlenih. Pridobi se lahko tudi informacije o notranji dinamiki med zaposlenimi in o dinamiki v skupini, ki jih z vprašalniki ni mogoče pridobiti. Vendar pa imajo kvalitativne metode tudi slabosti. Primerjava ni točna, izvedemo jo lahko na kvalitativni oziroma opisni ravni, ne pa na osnovi številčnega merjenja. Mogoče so subjektivne interpretacije. Pred izvedbo takšne metode se pojavlja tudi strah pred izgubo anonimnosti udeležencev, ki potem praviloma izgine (Tavčar 2004, 48–49).

Moorhead in Griffin (1989, 90) pravita, da je razvitih kar nekaj metod, s katerimi je mogoče izmeriti zadovoljstvo zaposlenih. Mednje spadata tudi intervju z zaposlenimi in analiza kritičnih dogodkov. Najbolj priljubljen pristop merjenja zadovoljstva zaposlenih pa so vprašalniki ali tako imenovane raziskave odnosa oziroma mnenjske raziskave, s katerimi se zaposlene sprašuje o različnih vidikih njihove zaposlitve.

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih lahko menedžerji in raziskovalci pridobijo veliko informacij in podatkov o odnosu delavcev do zaposlitve. Avtorja opozarjata, da tovrstno merjenje zadovoljstva zaposlenih ni vedno popolnoma zanesljivo, saj instrument meri percepcijo zaposlenega na delovnem mestu in ne dejanskih razmer. Na rezultate pa vplivajo tudi vprašanja in izbira tem, ki jih zajema vprašalnik. Prav tako bi lahko bili rezultati nepravilni zaradi posameznikovega odnosa do drugih vidikov na delovnem mestu, ki pa so le bežno povezani s službo. Tako lahko na primer oseba kaže nizko zadovoljstvo z delom, ker se mora vsak dan v službo peljati v času največjega prometa na cestah. Kljub temu pa lahko raziskave izpostavijo večje skrbi zaposlenih, ki jih je mogoče odpraviti, ali pa lahko zagotovijo forume za konstruktivne povratne informacije med podrejenimi in nadrejenimi (Moorhead in Griffin 1989, 91–92).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih zahteva večdimenzionalen pristop. Pri izbiri načina merjenja zadovoljstva je pomembno, da podjetje oziroma organizacija jasno opredeli problem in si zastavi jasen cilj, kaj želi z merjenjem zadovoljstva doseči. Tako enoznačnega odgovora na vprašanje ali je bolj smiselno uporabiti vprašalnik, skupinsko diskusijo ali kar oboje, ni; odvisno je od vsakega primera posebej. Naloga podjetja oziroma organizacije pa je, da se odloči, kakšen način bolj ustreza njihovim potrebam (Tavčar 2004, 49).

1.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenega vplivajo različni dejavniki, ki so lahko vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, nadrejene, plačo ali načine dela (Mihalič 2008, 5). Po mednarodni raziskavi (*Gallup Institute*, 1999–2007 v Mihalič 2008, 5) na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo elementi, ki se nanašajo na definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracijo sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu, spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko razvijanja solidarnosti in prijateljstva, spodbujanje osebnega razvoja, izpostavljanje pomena prispevka posameznika k uspehom organizacije, omogočanje odprte in demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje.

Svetlik (v Svetlik in Zupan 2009, 341) pravi, da bi lahko z nekoliko posploševanja razdelili dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, v šest skupin (glej Tabelo 1.2).

Tabela 1.2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: Svetlik v Svetlik in Zupan (2009, 341).

Sageer in drugi (2012, 33–37) razvrstijo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, v dve širši skupini: to sta organizacijski dejavniki in osebni dejavniki.

Organizacijski dejavniki se razdelijo v deset skupin in predstavljajo pomembno vlogo v organizaciji, saj je z njihovim organiziranjem in upravljanjem mogoče povečati zadovoljstvo zaposlenih (glej Tabelo 1.3).

Tabela 1.3: Vrste organizacijskih dejavnikov

Vrste organizacijskih dejavnikov	Opis
<i>Organizacijski razvoj</i>	Je sistematičen proces, ki omogoča organizaciji, da se bolje prilagaja na hitro spreminjajoče se okolje, trge, predpise in tehnologije. S tem organizacija razvija interno sposobnost, da lahko učinkovito in uspešno posreduje svoje poslanstvo.
<i>Politike nadomestil in koristi</i>	Je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Gre za pravično plačilo in nagrajevanje delavcev za dobro opravljeno delo.
<i>Napredovanje in razvoj kariere</i>	Gre za možnost kariernega napredovanja, enakih možnosti za napredovanje ne glede na spol, možnost dodatnega usposabljanja in možnost uporabe spretnosti in sposobnosti posameznika.
<i>Zadovoljstvo pri delu</i>	Zadovoljstvo pri delu se nanaša na to, kako zaposleni gleda na delo.
<i>Zaposlitvena varnost</i>	Je neke vrste zagotovilo, da bo organizacija ohranila delovno mesto zaposlenega. Zaposleni z visoko stopnjo zaposlitvene varnosti imajo nizko verjetnost izgube delovnega mesta v bližnji prihodnosti. Uspešnost delavca, poslovanja ter gospodarsko vzdušje vplivajo na zaposlitveno varnost posameznika v podjetju.
<i>Delovno okolje in delovni pogoji</i>	Zaposleni so bolj motivirani za delo, če so v organizaciji prisotni dobri delovni pogoji in delovno okolje, saj dajejo večji občutek varnosti.
<i>Odnosi z nadrejenimi</i>	Dober delovni odnos z nadrejenim je bistvenega pomena, saj zaposleni potrebuje njegov ali njen strokovni prispevek, konstruktivno kritiko in splošno razumevanje.
<i>Skupinsko delo</i>	Organizacije velikokrat oblikujejo delovne skupine in skupinsko delo, ki vplivajo na povezanost članov skupine, zadovoljstvo, skupinsko dinamiko, kohezivnost in pripadnost podjetju.
<i>Stili/načini vodenja</i>	Zadovoljstvo zaposlenih se bistveno poveča z demokratičnim načinom vodenja, saj ta spodbuja prijateljstvo, spoštovanje in toplino med zaposlenimi.
<i>Drugi dejavniki</i>	Spodbujanje povratnih informacij, uporaba interneta in drugih tehnologij za upravljanje dela, druženje zunaj delovnega okolja.

Vir: Sageer in drugi (2012, 34–36).

Osebnostni dejavniki se razdelijo v pet skupin in pripomorejo k ohranjanju motivacije zaposlenih ter hkrati vplivajo na zaposlene, da uspešno in učinkovito upravljajo svoje delo (glej Tabelo 1.4).

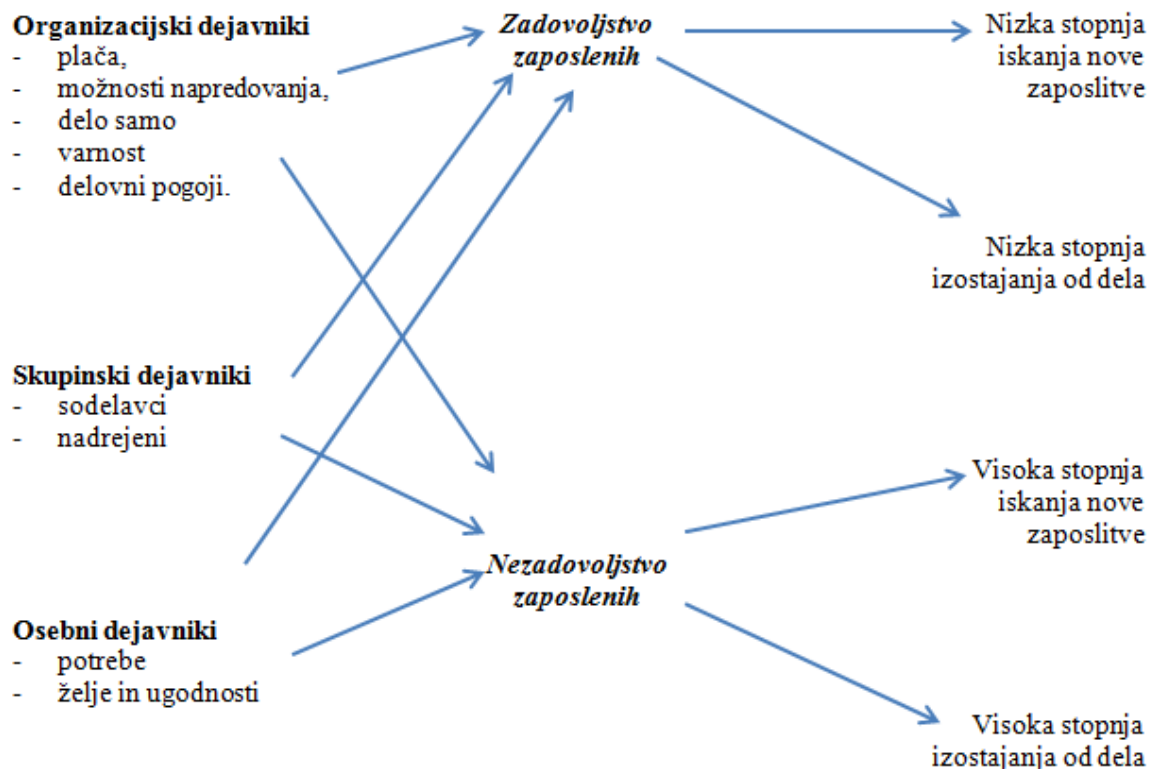
Tabela 1.4: Vrste osebnih dejavnikov

Vrste osebnih dejavnikov	Opis
<i>Osebnost</i>	Osebnost posameznika se lahko določi z opazovanjem posameznikovega psihološkega stanja. Dejavniki, ki določijo posameznikovo zadovoljstvo in njegovo psihološko stanje, so percepcija, odnos oziroma stališča in učenje.
<i>Pričakovanja</i>	Stopnja pričakovanj zaposlenega vpliva na stopnjo zadovoljstva. Če posameznik dobi več od pričakovanega, bo zelo zadovoljen z delom in delovnim mestom. Če dobi manj od pričakovanega, bo manj zadovoljen oziroma bo postal nezadovoljen.
<i>Starost</i>	Mlajši zaposleni imajo višjo raven energije in so verjetno bolj zadovoljni. Mladi tudi lažje sprejemajo in se hitreje prilagajajo novim tehnikam in sodobnejšim tehnologijam kot starejši zaposleni.
<i>Izobrazba</i>	Izobraževanje pri zadovoljstvu zaposlenih odigra pomembno vlogo, saj vpliva na izoblikovanje posameznikove osebnosti. Izobraževanje razvija in izboljšuje posameznikovo učenost in postopek ocenjevanja.
<i>Razlike med spoloma</i>	Spol in rasa zaposlenega prav tako vplivata na zadovoljstvo posameznika. Ženske naj bi bile bolj zadovoljne od moških sodelavcev, ki so zaposleni na istem delovnem mestu.

Vir: Sageer in drugi (2012, 36–37).

Moorhead in Griffin (1989, 88–90) dejavnike zadovoljstva zaposlenih razdelita v tri skupine. V prvo skupino spadajo organizacijski dejavniki, v drugo skupinski dejavniki in v trejo skupino osebni dejavniki. Iz slike 1.1 je razvidno, da vsi dejavniki vplivajo tako na zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi na nezadovoljstvo zaposlenih. Razlika je le v tem, na kakšen način in v kolikšni meri vplivajo. Če so zaposleni zadovoljni, bodo radi prihajali na delovno mesto in manj verjetno iskali novo zaposlitev. Prav tako ne bo večjega izostajanja od dela. Medtem pa si nezadovoljni zaposleni brez razloga večkrat vzamejo bolniško opravičilo in bolj pogosto iščejo njim bolj atraktivne zaposlitve.

Slika 1.1: Dejavniki, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Moorhead in Griffin (1989, 89).

Herzberg (Svetlik v Svetlik in Zupan 2009, 342) podaja teorijo na osnovi raziskave, ki pravi, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo drugi dejavniki kot na nezadovoljstvo zaposlenih. Ugotovil je, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so: delovni dosežki, delo samo po sebi, priznanje za opravljeno delo, odgovornost pri delu, osebna rast in napredovanje pri delu oziroma v organizaciji. Največje nezadovoljstvo pa so na drugi strani povzročili tako imenovani zunanji dejavniki, ki se nanašajo na ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji, dobre odnose z nadrejenimi in sodelavci, ustrezno vodenje, ustrezne plače in dobre delovne razmere. Herzberg je sklepal, da prvi dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve dejavnike je imenoval motivatorji, druge pa higieniki. Če organizaciji uspe v delovno okolje vnesti motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa ji uspe vnesti higienike, bo organizacija oziroma njeno vodstvo preprečilo nezadovoljstvo.

Nezadovoljstvo zaposlenih v organizaciji lahko pripelje do neželjenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, odsotnost z dela, tatvine, manjše prizadevanje

pri delu ali celo nasilje. Da bi se organizacija izognila navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih (Treven 1998, 131).

1.1.4 Delovne obremenitve in zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Naloga vsake organizacije je tudi ta, da uravnava delovne obremenitve, saj lahko neuravnoteženost pripelje do dveh skrajnih situacij. V primeru, da se delovne obremenitve pojavljajo neprekinjeno in zelo pogosto, je velika verjetnost, da bodo zaposleni doživeli sindrom izgorelosti. Če pa bo stopnja delovnih obremenitev daljše časovno obdobje nenehno prenizka, se lahko zaposleni začnejo dolgočasiti, kar pa negativno vpliva na dobro počutje zaposlenih v organizaciji (Warr v Satisfaction, 4). V obeh situacijah zaposleni niso optimalno motivirani, zato mora organizacija zaposlenim delovne obremenitve predstaviti kot izziv, hkrati pa jim mora omogočiti čas za dela, ki so manj zahtevna.

Delovne obremenitve so povezane tudi z avtonomijo zaposlenega. Delavci, ki se soočajo s težkimi delovnimi obremenitvami, vendar so samostojni pri opravljanju dela, so bolj zadovoljni od delavcev, ki jim ni dana možnost avtonomnega dela (Groenewegen in Hutten v Satisfaction, 4).

Prav tako na zadovoljstvo zaposlenih vpliva število opravljenih ur. Povečano število ur je povezano s slabšim počutjem in nižjim zadovoljstvom zaposlenega, saj več ur zahteva več fizičnega in psihičnega napora, ki pa močno vpliva na usklajevanje družinskega in delovnega življenja (Totterdell in drugi, Sparks in drugi v Satisfaction, 4).

V naslednjih poglavjih bom na kratko opredelila delovne obremenitve, vrste delovnih obremenitev, vpliv delovnih obremenitev na zaposlene ter načine, kako lahko vodje oziroma kadrovske službe prispevajo k zmanjšanju delovnih obremenitev oziroma kakšne so možne strategije za upravljanje delovnih obremenitev.

1.2 DELOVNE OBREMENITVE

Delo je temeljna pravica in vrednota vsakega posameznika ter nudi možnost samorealizacije in samopotrditve. Kot temeljna aktivnost pa vpliva na delavca tako, da lahko povzroča obremenjenost (Molan 2012, 1). Zaradi globalizacije gospodarstva, uporabe novih

komunikacijskih in informacijskih tehnologij in zaradi vse večje raznolikosti na delovnem mestu so se dramatično spremenila delovna mesta, hkrati pa se je povečala duševna obremenitev zaposlenih (Kompier, Landsbergis, National Institute for Occupational Safety and Health v Eurofound 2007, 2; ILO 2016, 5). Globalizacija je tako sprožila nove možnosti za gospodarski razvoj, hkrati pa povzročila nevarnost svetovnih konkurenčnih procesov, ki so ustvarili večje pritiske nad delovnimi pogoji in spoštovanjem temeljnih pravic zaposlenih. V času globalizacije so narasli: fleksibilnost v delovnih procesih, zaposlovanje s krajšim delovnim časom,časne zaposlitve in samostojno sklepanje pogodb, ki lahko povzročijo višje delovne zahteve, negotovost zaposlitve, nižji nadzor in višja verjetnost odpuščanja zaposlenih. Tehnološki napredek in pojav interneta sta pripeljala do številnih sprememb in novosti v delovnih procesih. Medtem pa sta nedavna gospodarska kriza in recesija pripomogli k povečanju brezposelnosti, revščine in socialne izključenosti. Njune posledice so veliko podjetij prisilile k prestrukturiranju podjetij, zmanjševanju in odpuščanju zaposlenih, združevanju z drugimi zunanjimi izvajalci in sklepanju pogodb s podizvajalci (ILO 2016, 5).

Vprašanje, s katerim se soočajo tako posamezniki kot tudi menedžerji in delodajalci, se nanaša na stopnjevanje delovnih obremenitev na delovnem mestu. Zaradi zahtevnega gospodarskega okolja narašča število delovnih obremenitev, ki od zaposlenih zahtevajo opravljanje večjega števila nadur, narediti iz manj več ter opravljati delo pod neprestanim pritiskom. Delovne obremenitve predstavljajo velike ovire za organizacije, ki se zavzemajo za »win/win« poslovno strategijo in ki vključujejo fleksibilnost na delovnem mestu, usklajujejo delovno in družinsko življenje zaposlenih (Burrus 2011).

Prenašanje informacij s sodobnimi telekomunikacijskimi sredstvi in hitro kroženje informacij kot del delovnih procesov imata močan vpliv na delo posameznika in na organizacijo, ne glede na to, ali gre za javno službo ali za podjetja s klasično proizvodnjo. Položaj posameznika in organizacije otežuje tudi gospodarsko-finančna kriza, zaradi katere morajo organizacije racionalizirati poslovanje, optimizirati delovne procese, zmanjševati število zaposlenih in se nenehno prilagajati novim razmeram, kar pa ustvarja dodatne pritiske na zaposlene (Huselja in drugi 2013, 2).

1.2.1 Opredelitev delovnih obremenitev

Pri pojmu obremenjenosti poznamo dva različna, a medsebojno povezana pomena. V širšem smislu obremenitve na delovnem mestu predstavljajo vsi stresorji, ki se odražajo v spremenjenem duševnem stanju ali vedenju zaposlenega. V ožjem smislu pa delovne obremenitve razumemo kot količino oziroma obseg dela, za katerega se pričakuje, da bo v določenem časovnem terminu opravljen s strani zaposlenega (Mesti, Poldrugovac, Strauch v Kersnik 2009, 67). Slednji koncept je v Sloveniji pogosto vključen v idejo delovnih in kadrovskih normativov, ki predstavljajo standard za količino dela, ki ga pričakujemo od zaposlenega, ter število zaposlenih, ki jih potrebujemo glede na pričakovani obseg dela. Merjenje delovnih obremenitev je pomembno za projekcije o potrebnem številu zaposlenih. Takšne ocene so ključne pri izračunavanju pričakovanih stroškov, zato je vprašanje delovnih obremenitev predvsem domena ekonomije in menedžmenta (Edwardson in Giovenetti v Kersnik 2009, 67).

Robbins (v Syed Saad Hussain in drugi 2011, 257) pravi, da se delovne obremenitve nanašajo na intenzivnost nalog na delovnem mestu in predstavljajo vir duševnega stresa za zaposlene. Şahin in Akar Şahingoz (2013, 11) delovne obremenitve opredelita kot količino dela, ki ga je potrebno narediti v določenem časovnem obdobju z določeno kvaliteto. Maslach in Leiter (v Şahin in Akar Şahingoz 2013, 11) trdita, da delovne obremenitve predstavljajo produktivnost za podjetje, hkrati pa se nanašajo na čas in energijo, ki ju zaposleni porabijo pri opravljanju svojega dela.

Po Manz in Grothe (v Ling Laia in drugi 2012, 437) delovne obremenitve predstavljajo enega izmed dejavnikov, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja. Laschinger in sodelavci (v Ling Laia in drugi 2012, 437) delovne obremenitve opredelijo kot delovne zahteve, ki se delijo na fizične (kvantitativne in objektivne) in zaznavne (kvalitativne ali subjektivne) obremenitve (Dwyer in Granster, Fox in drugi v Ling Laia in drugi 2012, 437). Zaznavne obremenitve so opredeljene kot psihološki stresorji fizičnega dela, ki se navadno merijo s pomočjo delovnih ur. Gre za obremenitve, ki od zaposlenih zahtevajo hitro in trdo delo, veliko količino dela, ki ga morajo narediti v zelo kratkem času in pri katerih se lahko soočajo z nasprotnimi zahtevami (Fox in drugi, Crouter in drugi, Sweeney in Summers v Ling Laia in drugi 2012, 438).

Groenewegen in Hutten (1991, 1111–1112) v članku »*Workload and Job Satisfaction among General Practitioners: A Review of the Literature*« ločita med objektivnimi in subjektivnimi

delovnimi obremenitvami. Objektivne delovne obremenitve so opredeljene glede na količino časa, ki ga zaposleni porabi za izvajanje določene dejavnosti, ali glede na frekvenco ponavljanja iste dejavnosti. Subjektivne delovne obremenitve pa se nanašajo na bolj neposredna vprašanja o počutju zaposlenih, merjenju stresa na delovnem mestu in zadovoljstva zaposlenih.

French in Caplan (v Pines in Aronson 1988, 102) ločujeta med štirimi preobremenitvami delavcev: med objektivnimi in subjektivnimi preobremenitvami ter med kvantitativnimi in kvalitativnimi preobremenitvami. Pri tem definirata objektivne preobremenitve kot dejansko delo, ki je od delavca pričakovano v določenem časovnem obdobju, kvantitativna preobremenitev pa pomeni, da je danega dela v določenem časovnem obdobju preveč. Pri subjektivni preobremenitvi ima zaposleni občutek, da dela preveč in da je tovrstno delo zanj prezahtevno. S tem se pod kvalitativno preobremenitev upošteva, da so za delo potrebna določena znanja in sposobnosti, ki jih posameznik nima. Kvantitativne in kvalitativne preobremenitve so povezane s psihološkimi in fiziološkimi indikatorji stresa. Tako so preobremenjeni delavci bolj podvrženi višjemu srčnemu utripu, višji ravni holesterola v krvi, kajenju, večjemu nezadovoljstvu z delovnim mestom, napetostim in nižji samopodobi.

Farmer in Brownson (v Deebe Chughati in Perveen 2013, 206) identificirata tri sestavne dele delovnih obremenitev. Prvi sestavni del poimenujeta delovne zahteve (ang. »*task demands*«), ki se zaradi različnih znanj in izkušenj med tistimi, ki opravljajo nalogo, ne enačijo vedno z delovnimi obremenitvami. Drugi sestavni del delovnih obremenitev lahko predstavlja trud (ang. »*effort*«), saj se lahko zgodi, da posameznik nasprotuje povečanim delovnim obremenitvam. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je beseda »trud« definirana kot: »velika telesna, duševna aktivnost za doseg, uresničitev kakega cilja«. Zadnji ali tretji sestavni del obremenitev pa predstavlja izvedba (ang. »*performance*«). Delovne obremenitve se nanašajo na izpolnjevanje številnih zahtev ter na stopnjo učinkovitosti, s katero so bile le-te izvedene. Izvedba je pomembna pri ocenjevanju truda, prav tako pa predstavlja merilo za doseganje primarnih in sekundarnih nalog (Deebe Chughati in Perveen 2013, 206).

Avtorji FEWCS poročila (ang. »*Forth European Working Condition Survey 2007*«) so na temelju modela obremenjenosti na delu oblikovali štiri kategorije delovnih organizacij. Prvo skupino predstavljajo aktivne organizacije, v katerih so prisotne velike zahteve do delavcev, ti pa imajo visoko stopnjo avtonomije pri delu. Drugo skupino predstavljajo organizacije z visoko obremenitvijo, v katerih so visokim zahtevam izpostavljeni delavci, ki imajo šibko kontrolo nad

lastnim delom. V tretjo skupino spadajo organizacije s šibko obremenitvijo, v katerih šibkim zahtevam ustreza močna kontrola zaposlenih nad lastnim delom. Zadnja ali četrta skupina pa zajema pasivne organizacije, v katerih so zahteve do zaposlenih šibke, prav tako pa je šibka avtonomija zaposlenih (Stanojević v Svetlik, Zupan 2009, 401).

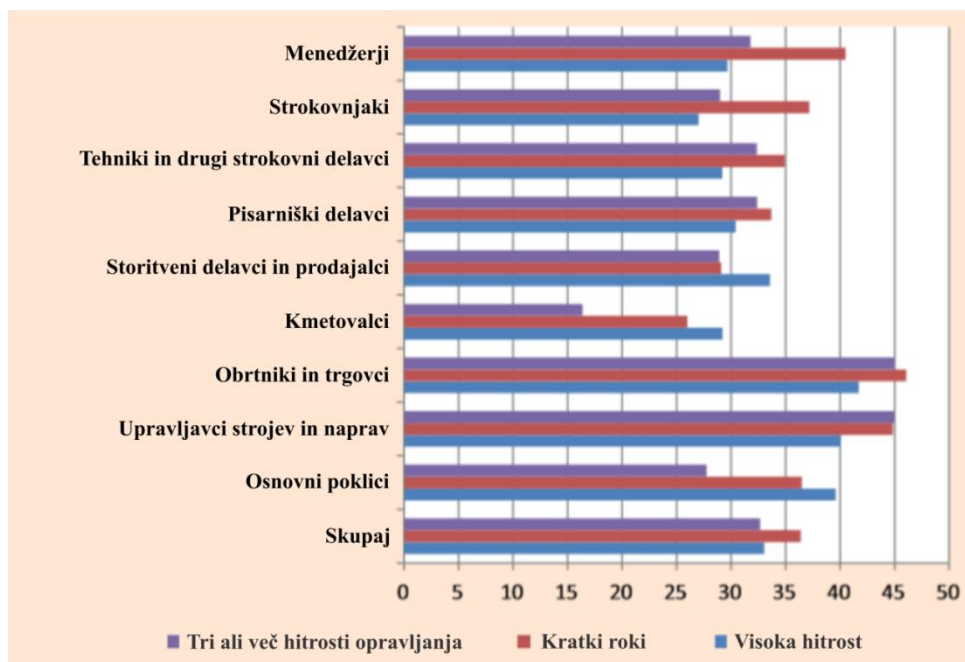
Slovenske organizacije so se razvrstile v krog organizacij z visoko delovno obremenitvijo, čeprav niso v samem jedru skupine, ki ga tvorijo Nemčija, Ciper, Grčija in Češka. Po tej ugotovitvi so zaposleni v slovenskih organizacijah nadpovprečno izpostavljeni visokim zahtevam, ob čemer pa razpolagajo z omejenimi sredstvi in pogoji, kar pomeni, da imajo pri opravljanju svojega dela nizko avtonomijo. Tovrstne okoliščine pri zaposlenih lahko povzročajo frustracije in nezadovoljstvo, bolj pogosti pa so tudi delovni stres in različne zdravstvene težave zaposlenih (FEWC 2007 v Stanojević v Svetlik in Zupan 2009, 401). Po indeksu intenzivnosti dela je bila intenzivnost dela v Sloveniji leta 2005 najvišja v Evropi. V Sloveniji je leta 2000 približno vsak četrti anketiranec sporočal, da dela izjemno intenzivno. Leta 2005 pa je svoje delo kot izjemno intenzivno dojemal že vsak drugi zaposleni v Sloveniji, kar pomeni, da je več kot 50 odstotkov anketirancev svoje delo dojemalo izjemno intenzivno. Slovenija je tudi v skupini držav, v katerih dolžina delovnega tedna zaposlenih presega EU-27 povprečje. Poleg nadpovprečne dolžine delovnega tedna pa se v slovenskih organizacijah pri polno zaposlenih delavcih stopnjuje tudi delo v izmenah, uporaba nadurnega dela in dela ob vikendih (Stanojević v Svetlik in Zupan 2009, 402).

V prvih ugotovitvah šestega EWCS poročila (ang. »*First Findings: Sixth European Working Condition Survey*«) je razvidno, da se velik delež delavcev sooča z zelo visoko stopnjo delovnih zahtev. Delovne zahteve so lahko visoke zaradi zelo različnih razlogov. Delo je postalo bolj koncentrirano in omejeno s kratkimi časovnimi roki. Prav tako ga je potrebno opraviti hitreje. Velikokrat se pojavijo moteče prekinitve oziroma delavcem ne ostane dovolj časa, da bi lahko opravili naloženo delo.

Vsi kazalniki kažejo, da je intenzivnost dela zelo razširjena, saj kar 36 odstotkov delavcev v Evropski uniji dela »ves čas« ali »skoraj ves čas« in so pri tem omejeni s kratkimi časovnimi roki, medtem ko 33 odstotkov zaposlenih poroča o visoki hitrosti dela. Ena tretjina (33

odstotkov) delavcev poroča tudi o prisotnih treh ali več različnih hitrostih opravljanja dela¹. Isti delež zaposlenih pa se sooča z motečimi prekinitvami in ima le redko dovolj časa, da opravi zastavljeno delo. Delavci, ki delajo več ur od povprečja, pravijo, da je njihovo delo intenzivno (EWCS 2015, 6–7).

Slika 1.2: Velike delovne zahteve glede na poklic (%)



Vir: EWCS (2015, 7).

Čustvene zahteve, kot so skrivanje ali zatiranje čustev, lahko povzročijo psihološke obremenitve. Več kot ena četrtnina vseh delavcev – 28 odstotkov moških in 35 odstotkov žensk – je poročalo, da večino časa ali ves čas na delovnem mestu skrivajo svoja čustva. Zelo intenzivno delo ima negativne posledice tako za telesno kot tudi za duševno zdravje posameznika in povzroča večjo stopnjo odsotnosti z dela. Po drugi strani pa je lahko visoka delovna intenzivnost povezana z večjo finančno uspešnostjo podjetij in višjimi plačami, kar pa lahko nekateri zaposleni dojemajo kot koristno in zanimivo (EWCS 2015, 7).

¹ Tri ali več hitrosti opravljanja dela zajemajo: delo, opravljeno s strani sodelavcev, neposredne zahteve ljudi (npr. strank, potnikov, učencev, pacientov), številčne cilje ali cilje uspešnosti, hitrosti strojev ali hitrost premikanja izdelka in neposredni nadzor nadrejenih (EWCS 2015, 7).

1.2.2 Vpliv delovnih obremenitev na zaposlene in organizacijo

Prevelike delovne obremenitve lahko privedejo do izčrpanosti ali celo do izgorelosti, ko osemurni delavnik ni dovolj, da bi opravili delo. Zaposleni zato podaljšujejo delovni čas ali pa povečujejo intenziteto dela. Na račun enega ali drugega organizacije preobremenijo zaposlenega. Prav tako pa lahko zaposleni zaradi preobremenjenosti na delovnem mestu občutijo stres, ki lahko pripelje do različnih duševnih ali fizioloških problemov.

Študije so pokazale, da delovne obremenitve negativno vplivajo na kakovost delovnega življenja, saj slabo vplivajo na družinsko življenje zaposlenih, vodijo do delovne izgorelosti, povečujejo stres na delovnem mestu in povzročajo odhod zaposlenih (ang. »*turnover intention*«) (Cordes in Doughertya, Alexander in drugi, Burke, Harris in drugi, Crouter in drugi, Houkes in drugi v Ling Laia in drugi 2012, 438). Nekateri raziskovalci pa so ugotovili, da imajo delovne obremenitve pozitiven učinek na kakovost delovnega življenja zaposlenih. Elmuti (v Ling Laia in drugi 2012, 438) je izvedel študijo na primeru IASM ekipe (ang. »*Internet aided self-managed team*«) in ugotovil, da se je ekipi IASM ob podaljšanem delovnem času dvignila tudi njihova kakovost delovnega življenja. Prav tako je Moore (v Ling Laia in drugi 2012, 438) v študiji o tehnoloških strokovnjakih predlagal obratno razmerje med delovno obremenitvijo in odhodom zaposlenih, ki je pokazala možnost pozitivnega razmerja med delovnimi obremenitvami in kakovostjo delovnega življenja.

Obratno razmerje med delovnimi obremenitvami in kakovostjo delovnega življenja so poizkušali določiti nekateri raziskovalci, kot so Beeh and Drexler (v Ling Laia in drugi 2012, 438). Poizkušala sta potrditi omenjeno protislovje s teorijo o delovnih značilnostih. Poudarila sta, da so pri zaposlitvah, kjer imajo zaposleni večji nadzor nad delom in povpraševanjem po delu, možne spremembe samega zaposlenega od znotraj. Posledično se poveča njihovo zadovoljstvo pri delu. Drugih dejavnikov, ki bi pojasnjevali kontradikcijo, ni moč najti (Ling Laia in drugi 2012, 438).

Ganster in Rosen (2013, 1095) in Nixon s sodelavci (2011) pravijo, da so delovne obremenitve povezane s številnimi pritiski, strahom, anksioznostjo in drugimi fiziološkimi reakcijami, kot so utrujenost, hrbtna bolečina, glavoboli in gastrointestinalne težave.

Prekomerni ali dlje trajajoči stres na delovnem mestu lahko načne psihično in fizično zdravje zaposlenega ter povečuje tveganje za izgorelost zaposlenih. Poklicni stres poslabšuje tudi medosebne odnose v delovnem okolju, močno okrne družinsko življenje zaposlenega in njegovo kvaliteto življenja. Posledice prekomernih obremenitev zaposlenih pa se odraža tudi pri organizaciji, saj se lahko sčasoma prične povečevati odsotnost z dela (absentizem), povečuje se obseg napak in nesreč pri delu, zmanjšuje se delovna storilnost in učinkovitost zaposlenih (prezentizem) ter se nasprotno povečuje število zaposlenih, ki želijo zapustiti delovno organizacijo. Vse to pa nazadnje vpliva tudi na ekonomsko učinkovitost delovne organizacije (Edwards, Guppy in Cockerton, Eurofond 2007, Salavecz in drugi v Huselja in drugi 2013, 3–4).

Vsi ti navedeni pojavi so dober pokazatelj slabega počutja zaposlenih na delovnih mestih. Opozarjajo na to, da je potrebno povečati skrb in pozornost pri zagotavljanju zdravega in varnega okolja. Prvi korak pri uvajanju ukrepov za povečevanje zadovoljstva in zdravja zaposlenih predstavlja analiza stanja, ki vključuje odkrivanje delovnih obremenitev na zaposlene in prepoznavanja škodljivih pojavov. V ta namen so leta 2012 v Sloveniji razvili Instrument IDTS, ki služi kot orodje za prepoznavanje obremenitev na delovnem mestu in za oceno poklicnega stresa ter njegovih škodljivih posledic (Šprah in Sedlar v Huselja in drugi 2013, 4)

Instrument IDTS opiše posamezna področja obremenitev (glej Tabela 1.5).

Tabela 1.5: Področja obremenitev v sklopu instrumenta IDTS

PODROČJA OBREMENITEV	OPIS
<i>Vsebina dela</i>	Monotono delo, kratki delovni cikli, fragmentirano ali nesmiselno delo, premalo zahtevno delo, velika negotovost, stalno delo z ljudmi.
<i>Delovna obremenitev / hitrost poteka dela</i>	Prevelika ali premajhna delovna obremenitev, pomanjkanje nadzora nad hitrostjo poteka dela, veliki časovni pritiski, stalno prisotni časovni roki.
<i>Urniki dela</i>	Delo v izmenah, neprilagodljiv urnik dela, dolg ali nepredvidljiv delovni čas.
<i>Nadzor</i>	Majhno sodelovanje pri odločanju, pomanjkanje nadzora nad delovno obremenitvijo, nad hitrostjo dela in menjavo dela.
<i>Delovno okolje in delovna oprema</i>	Problemi z zanesljivostjo, dostopnostjo, primernostjo in vzdrževanjem ter popravilom opreme in zmogljivosti, slabe delovne razmere, kot so pomanjkanje prostora, slaba osvetljenost ali prekomeren hrup.
<i>Organizacijska kultura in funkcija</i>	Slabo obveščanje, nizka raven podpore pri reševanju težav in osebnem razvoju, neopredeljeni organizacijski cilji.

Medosebni odnosi na delovnem mestu	Družbena ali fizična izolacija, slab odnos z nadrejenimi, medosebni nesporazum, pomanjkanje socialne podpore.
Vloga in odgovornost v organizaciji	Nejasnost vloge, konflikti vlog, odgovornost za ljudi.
Razvoj poklicne kariere	Mirovanje poklicne kariere in negotovost v zvezi z napredovanjem, nezasluženo napredovanje ali ni zasluženega napredovanja, slabo plačilo, negotova zaposlitev, nizka družbena vrednost dela.
Razmejitev zasebnega življenja in dela	Nasprotja med zahtevami dela in zahtevami zasebnega življenja, majhna podpora družine, problemi v zvezi z dvojno poklicno kariero.
Družinske razmere zaposlenega	Enostarševske ali večgeneracijske družine, težave v odnosih s partnerjem in otroci, spremembe v družini.
Psihofizično zdravstveno stanje zaposlenega	Telesne in psihične bolezni oziroma nagnjenost k tem boleznim.
Osebnostne značilnosti	Nasprotovanje dela in osebnih vrednot, potreba po dokazovanju, perfekcionizem, strah pred napakami, neorganiziranost, precenjevanje sposobnosti, popustljivost, slabe delovne navade.
Odnos do dela	Delo predstavlja pomembno vrednoto, slabo prilagajanje spremembam pri delu, želja po dokazovanju pri delu, neustrezno spoprijemanje s stresom pri delu.
Dodatne obremenitve izven dela	Negotove oblike zaposlitve, druga dela, dodatno izobraževanje, finančno vzdrževanje članov družine, nega dolgotrajno bolnih družinskih članov.
Skrb zase	Neurejen življenjski slog, nekorisčenje dopusta in bolniškega staža, pomanjkanje časa zase, za prijatelje, pristočasne aktivnosti.
Socialno-demografske obremenitve	Slabe bivalne razmere, prenizek dohodek, slabe prometne povezave do dela, slaba dostopnost do socialno zdravstvenih služb.

Vir: Huselja in drugi (2013, 5–6).

1.2.3 Strategije za upravljanje delovnih obremenitev

Delovna mesta so si med seboj zelo različna in se opravljajo v proizvodnih, storitvenih in trgovinskih dejavnostih. Težnja, da se delovno mesto prilagodi posameznikovim sposobnostim, je že zelo stara, vendar v sedanjem času postaja vedno bolj aktualna. Podjetja, ki delujejo s pravilno oblikovanimi delovnimi mesti, ne koristijo le posameznikom, temveč dolgoročno prinašajo tudi finančno korist sebi. Med zaposlenimi se lahko poveča produktivnost, zmanjša odsotnost z dela, poveča motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Lahko bi rekli, da ergonomsko osveščena podjetja s tovrstnim oblikovanjem dela in delovnega okolja v končni fazi povečujejo svoj ugled (Belič in drugi 2010, 47).

Beseda ergonomija izhaja iz grških besed »*ergon*«, ki pomeni delo, in »*nomos*«, ki pomeni načelo ali zakon. Njen pomen je prvi opredelil poljski učenjak, naturalist in filozof Wojciech Jastrzebowski, ki je ergonomijo opisal kot »*znanost o delu*«. Njegovo definicijo ergonomije je leta 1997 dopolnilo združenje znanstvenikov BCPE (ang. »*Board of Certification in Professional Ergonomics*«). Ergonomijo so opredelili kot vejo znanosti o človeških sposobnostih, navadah, omejitvah lastnih človeških pravic in o ostalih človeških značilnostih, ki so primerne oziroma ustrezne za ustvarjanje in oblikovanje (Gimnazija Kranj v Belič in drugi 2010, 48).

Belič in sodelavci (2010, 48) pravijo, da se z ergonomsko ureditvijo delovnega mesta skuša delo čim bolj prilagoditi posameznikovim fizičnim in psihičnim lastnostim ter zmanjšati oziroma preprečiti škodljive učinke na zdravje. Ergonomija dela zahteva tudi, da se opravi študija dela. To pomeni, da se proučuje delavca in delovno mesto, kar zajema proučevanje delovnih nalog in zahtev, ki jih mora izpolnjevati zaposleni (Lipčnik v Belič in drugi 2010, 48).

Bilban v članku »Obremenitve in škodljivosti na delovnem mestu« pojem ergonomije opiše kot interdisciplinarno proučevanje delovnih obremenitev ter iskanje razbremenitev, kadar obremenitev povzroča neugodje. Gre za izraz, ki pomeni tehnično oziroma organizacijsko prilagajanje dela zmogljivosti delavca. Če se izkaže, da zahteve dela niso skladne z zmogljivostjo posameznega organa, ne bi smeli najprej pomisliti na zamenjavo delovnega mesta, ampak bi morali poiskati razbremenitev (Bilban, M. Obremenitve in škodljivosti na delovnem mestu).

Zaradi neenakomernih in prevelikih obremenitev se lahko pojavi preobremenjenost, ki negativno vpliva na delavčevo počutje, povzroča utrujenost, okvare zdravja, kaže pa se tudi v nižani učinkovitosti. Preobremenjenost zaposlenih lahko podjetje ali organizacija prepreči s humanizacijskimi intervencijami v komponente dela tako, da se delo uredi na način, ki ne povzroča več preobremenitev. Gre za vzpostavljanje humanizacijskih ukrepov. Ti so namenjeni obvladovanju tveganj v delovnem okolju z namenom ustvariti delo takšno, da ne bo povzročilo preobremenitev in upada razpoložljivosti ter posledično zmanjšanja učinkovitosti ali povečanja zdravstvenih problemov pri zaposlenih (Molan 2012, 1).

Molan (2012, 3–4) pravi, da je preobremenjenost možno obvladovati tako, da se identificira tiste obremenitve, ki niso več sprejemljive, ki so škodljive za zdravje in jih lahko imenujemo preobremenjenost. Eden izmed načinov ohranjanja varnosti in preprečevanja preobremenitev je vzpostavitev varnostne kulture. Varnostna kultura ali kultura obvladovanja preobremenjenosti predstavlja del organizacijske varnostne kulture in vključuje prepričanja, vrednote, stališča ter strukture, prakse, kontrole in ukrepe za preprečevanje neželenih dogodkov za ohranjanje varnosti in preprečevanje preobremenitev. V procesu identifikacije preobremenjenosti in njihovi odpravi je potrebno sodelovanje vseh, ki vstopajo v sistem. Potrebno je zavedanje pomena ohranjanja dobrega počutja in zdravja zaposlenih tako pri lastnikih kapitala, kot tudi pri vodstvu in zaposlenih.

Marija Molan in Gregor Molan (2008, 44) v članku »Psihična obremenjenost na delovnem mestu: pojavljanje, prepoznavanje in obvladovanje - prikaz preverjanja modela RH v realnem delovnem okolju« pravita, da sta najpogostejša ukrepa, ki zahtevata spremembe vedenjskih vzorcev pri posamezniku, razbremenitev in dodatno usposabljanje. Razbremenitev se predvsem nanaša na novo razporeditev zadolžitvev v domačem okolju in na zamenjavo osnovne vsebine dela v delovnem okolju. Dodatno usposabljanje pa smiselno zato, ker je bil vzrok preobremenjenosti in slabega počutja povezan s strahom pred izgubo dela glede na neustrezno stopnjo strokovne usposobljenosti. Predloga, povezana z delovnim okoljem, pa sta se nanašala na reorganizacijo dela in na dodatno usposabljanje v krajših oblikah, ki so predvsem usmerjene na posamezne vsebine ter so prilagojene skupini, ki se usposablja.

V raziskavi delovnih obremenitev v Ameriki leta 2009 je WFD svetovanje (ang. »*Work-Life and Diversity Solutions*«) odkril, da se delodajalci soočajo z »obremenitveno dilemo«, v kateri obremenitve dosegajo epsko raven in bistveno povečujejo stres in izgorevanje zaposlenih ter znižujejo pripadnost zaposlenih v organizaciji. Delodajalci so zaskrbljeni zaradi vpliva delovnih obremenitev na zaposlene, menedžerje in organizacije, saj zaradi proračunskih omejitev ne morejo dodati števila zaposlenih, ki bi rešili težave prekomernega dela (WFD Consulting: Workload Solutions).

WFD je izoblikoval vrsto idej, s katerimi bi bilo mogoče rešiti dilemo delovnih obremenitev. Te ideje zajemajo zmanjševanje delovnega stresa, optimizacijo že obstoječih človeških virov in izboljšano usklajevanje delovnega in družinskega življenja. Ideje za reševanje dileme delovnih

obremenitev zajemajo štiri ravni. To so rešitve za menedžerje, rešitve za zaposlene, rešitve za organizacijo in rešitve za skupine v organizaciji (WFD Consulting: Workload Solutions):

Rešitve za menedžerje

- *Vzpostavitev spletnega seminarja za delovne obremenitve*, s katerim bi razvili strategije za upravljanje delovnih obremenitev v težkih časih. Gre za način, ki je stroškovno učinkovit, hiter in vodi do izvedljivih rešitev, ki bi izboljšale sposobnosti vodilnih delavcev za obravnavanje delovnih obremenitev. Menedžerji se naučijo prepoznati vzroke, ki povzročajo prekomerne delovne obremenitve ter strategije za reševanje problema delovnih obremenitev in nizke delovne vrednosti. Prav tako znajo identificirati osebe v delovni skupini, ki organizaciji povzročajo izgubo.
- *Upravljanje odpornosti/prožnosti* – vzpostavitev interaktivnega programa usposabljanja, ki identificira in razvija kritične prakse ravnanja in sposobnosti za ustvarjanje delovnega okolja, v katerem odpornost uspeva.

Rešitve za zaposlene

- *Odporen oziroma prožen delavec* – vzpostavitev delavnic, s katerimi bi zaposleni razvili lastnosti, stališča in vzorce vedenja za boljše soočanje s stresom, pritiski in nenehnimi spremembami na delovnem mestu.

Rešitve za organizacijo

- *Ocena delovnih obremenitev* – uporaba različnih orodij, ki analizirajo delovne obremenitve in obstoječe podatke človeških virov v organizaciji. S tovrstnimi analizami se identificira dejavnike, delovne prakse in postopke, ki imajo negativen vpliv na odpornost in prispevajo k prekomernim delovnim obremenitvam, stresu in izgorelosti.
- *Strateško načrtovanje delovnih obremenitev* – pridobivanje povratnih informacij od ocene delovnih obremenitev. Tu gre za sodelovanje vodilnih menedžerjev pri določanju strateških ciljev, ki jih WFD deli na različna področja: vodstvena predanost, merjenje, komunikacija, usklajevanje sistema za upravljanje, učenje in razvoj ter usklajevanje delovnega in družinskega življenja, vzpostavljane delovnega pravilnika in pobud za zmanjševanje delovnih obremenitev.
- *Vadba za krepitev odpornosti/prožnosti* – vzpostavitev akcijsko usmerjenih konferenc za vodje in menedžerje, s katerimi bi pridobili informacije za prepoznavanje »morilcev« odpornosti/prožnosti in razvili različne strategije za oblikovanje bolj prožnih delovnih mest.

Rešitve za skupino

- *Trening delovne obremenitve* – razvoj hitrega in učinkovitega postopka, ki se osredotoča na delovno ekipo ter omogoča: zmanjšanje nizke delovne vrednosti, stresa in izčrpanosti zaposlenih, povečanje energije in časa zaposlenih za prednostne naloge, izboljšanje angažiranja in odpornosti zaposlenih ter razvija sposobnosti za bolj učinkovito delovanje zaposlenih pod hitrim tempom in visokim stresom, ki ga obsega delovno okolje. Trening se lahko izvaja na ravni podjetja, v posamezni enoti ali pa v posamezni skupini. Zaposleni izpolnijo spletni vprašalnik za ocenjevanje delovnih obremenitev, preko katerega identificirajo nizke delovne vrednosti in nepotrebne delovne cilje. Po ugotovljenih glavnih vzrokih se pripravi akcijski načrt, s katerim se odpravi nepotrebno delo in gradi individualno ali skupinsko odpornost oziroma prožnost.
- *Učinkovitost skupinskega procesa* – ta proces spodbuja delovne skupine k strukturirani razpravi o dinamiki skupine, s pomočjo katere lahko identificirajo močne točke skupine, področja za izboljšanje delovnega in družinskega življenja, prilagodljivost in odpornost ter določijo prakse, ki povzročajo prekomerno obremenitev in stres v skupini. S procesom lahko skupina izboljša timsko delo, zmanjša nizko delovno vrednost in stres ter vzpostavi boljše ravnoesje med delovnim in družinskim življenjem.

Casey in Boone James v članku »*Business or Busyness: Strategies for Managing Workload*« s pomočjo različnih avtorjev navedeta nekaj rešitev, s katerimi bi lahko posamezniki, delodajalci (menedžerji), skupine in organizacije zmanjšali delovne obremenitve, a hkrati izpolnili zastavljene poslovne cilje (Casey in Boone James, 7):

Posamezniki

- Redno analizirajte svoje delovne naloge in razlikujte med ključnimi in neuporabnimi nalogami.
- Vpeljite prilagoditve, ki bodo olajšale delovni pritisk in bodo ohranile kakovost dela.
- Če je potrebno, si vzemite dopust ali bolniško.
- Najdite dobro ravnoesje med delovnim in zasebnim življenjem.
- Postavite si trdne meje med delovnim in prostim časom.
- Poskrbite za svoje zdravje – telovadite, jejte zdravo in poskrbite za zadosten spanec.
- Zmanjšajte prekinitve in odvracanja pozornosti pri delu.
- Pričakujte priznanja in nagrade od sodelavcev, menedžerjev.
- Vztrajajte pri tem, da so do vas na delovnem mestu spoštljivi in pravični.

Delodajalci ali menedžerji

- Ponovno razmislite o poteku dela in delitvi delovnih nalog.
- Razmišljajte o navzkrižnem usposabljanju kot o razvoju delavca kot tudi o dodatni strategiji.
- Delavcem zagotovite možnost učenja in usposabljanja.
- Delavcem omogočite nekaj izbire glede delovnega časa.
- Določite najboljše razmerje med delovnimi zahtevami in potrebami zaposlenih.
- Vključujte zaposlene v procese odločanja glede upravljanja organizacije.
- Podpirajte in spodbujajte zaposlene pri koriščenju dopusta.
- Osredotočite se na rezultate uspešnosti in ne na čas.
- Javno pohvalite in nagradite zaposlene.
- Vprašajte zaposlene o njihovih delovnih obremenitvah.

Skupine

- Skupaj določite pričakovanja o tem, kako dostopni morajo biti člani skupine (zvečer, ob vikendih, praznikih).
- Zmanjšajte nizko delovno vrednost.
- Postavite realne delovne načrte.
- Oblikujte meje, ki se bodo uporabile pri prekinitvah.
- Ustvarite rešitve, ki ustrezajo tako zaposlenemu in ekipi kot tudi organizaciji.
- Vzpostavite prilagodljive načine za upravljanje dela, s poudarkom na rezultatih.

Organizacije

- Nagradite menedžerje, ki učinkovito upravljajo človeške vire in dosegajo zastavljene cilje.
- Odpravite menedžment, ki spodbuja upravljanje prekomernega dela.
- Prevezemite kulturo, ki temelji na uspešnosti.
- Ustvarite kulturo prilagodljivosti.
- Oblikujte jasne organizacijske vrednote.
- Vzpostavite učinkovite načine za reševanje konfliktov.

2 FORMULACIJA PROBLEMA

Človek predstavlja enega izmed najpomembnejših členov v delovnem procesu, saj je od njega odvisno, kako bo delo izvedeno. Človek dela v okviru svojih znanj, spretnosti in sposobnosti, vendar pa lahko zaradi različnih situacij postane različno obremenjen. Delovne obremenitve predstavljajo pojem, ki ga je zelo težko oceniti in meriti, saj lahko enaka delovna obremenitev različno vpliva in povzroči drugačen učinek pri različnih posameznikih. Tako lahko na primer daljši delovnik delavcu A ne predstavlja delovne obremenitve, medtem ko delavcu B, ki ima poleg službenih obveznosti tudi družino in družinske obveznosti, predstavlja obremenitev, saj povzroči težje usklajevanje delovnega in družinskega življenja.

Danes se že vsak delavec sooča s problemom delovnih obremenitev. Vsak posameznik se tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju sooča z različnimi delovnimi obremenitvami in s stresnimi situacijami, ki vplivajo na njihovo zdravje in uspešnost (Syed Saad Hussain Shah in drugi 2011, 256).

Menimo, da podjetja oziroma organizacije premalo časa posvetijo svojim zaposlenim in vprašanju delovnih obremenitev. Zaradi neprestane tekmovalnosti in boja gospodarske krize se veliko organizacij ukvarja predvsem z dobičkom in kapitalom, ki ga pridobi, premalo pa jih zanimajo obremenitve, s katerimi se soočajo zaposleni na delu. Previsoke in neprestane delovne obremenitve pa lahko močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi na kakovost dela.

Cilji raziskave:

- Ugotoviti vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih.
- Identificirati delovne obremenitve, s katerimi se soočajo zaposleni pri delu.
- Ugotoviti, ali so delovne obremenitve povezane s spolom zaposlenega.
- Ugotoviti, ali je pogostost delovnih obremenitev povezana z delom v zasebnem ali javnem sektorju.
- Iz literature izluščiti, kakšne so možnosti obvladovanja delovnih obremenitev.

Raziskovalna vprašanja:

R1: Kakšen vpliv imajo delovne obremenitve na zadovoljstvo zaposlenih?

R2: Ali spol zaposlenega vpliva na delovne obremenitve?

R3: V katerem sektorju (javnem ali zasebnem) se bolj pogosto soočajo z delovnimi obremenitvami?

R4: S kakšnimi delovnimi obremenitvami se soočajo delavci pri delu?

R5: Kakšne so možnosti obvladovanja delovnih obremenitev?

Hipoteze raziskave in teoretična razlaga hipotez:

Hipoteze se nanašajo na prva tri raziskovalna vprašanja (R1, R2, R3), s katerimi bomo raziskali vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih, kako so delovne obremenitve povezane s spolom in v katerem sektorju (zasebnem ali javnem) se zaposleni bolj pogosto soočajo z delovnimi obremenitvami.

H1: Večje kot so delovne obremenitve, manjše je zadovoljstvo zaposlenih.

Jex (1998) pravi, da delovna obremenitev predstavlja količino dela, ki ga mora posameznik opraviti. Vendar pa je potrebno razlikovati med dejansko količino dela in posameznikovim dojemanjem delovnih obremenitev. Delovne obremenitve na eni strani zajemajo obseg dela, ki ga je potrebno opraviti, na drugi strani pa zajemajo težavnost dela. Gregory Kristen (2011, 30) pravi, da delovne obremenitve predstavljajo vir stresa, saj je splošna praksa delodajalcev takšna, da želijo zmanjšati stroške z odpravo položajev in s tem povečajo delovne obremenitve drugih zaposlenih. Bakan and Büyükmeşe (v Sahin in Akar Sahingoz 2013, 10) pravita, da na zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim okoljem vplivajo različni dejavniki, kot so sama narava dela, stopnja težavnosti dela, plačilo, socialni pogledi organizacije, delovni pogoji, varnost pri delu, možnosti napredovanja in nagrajevanje zaposlenih, participacija delavcev pri odločanju in tudi obremenjenost zaposlenih.

H2: Ženske so na delovnem mestu bolj obremenjene kot moški.

Danes večina žensk poleg opravljanja gospodinjskih in skrbstvenih del opravlja tudi plačano delo s polnim delovnim časom. Jogan (1995, 49–50) pravi, da je kljub očitni udeležbi žensk na različnih področjih javnega delovanja, zlasti v ekonomski sferi in izobraževanju, ter navkljub povečanju njihove ekonomske neodvisnosti, delitev odgovornosti in vsakdanjih praktičnih obveznosti med spoloma znotraj družine pretežno asimetrična, z bistveno večjo obremenitvijo žensk kot moških. Prav taka so ženske v povprečju postavljene v manj ugoden ekonomski

položaj in so izpostavljene večjim tveganjem kot sta na primer bolj tvegane oblike zaposlovanja in manjša varnost zaposlitve. Rowbotham (v Kanjuro-Mrčela in Ignjatović 2004, 234) pravi, da raziskave najmanj ugodnih oblik fleksibilnega zaposlovanja kažejo, da jih nadpovprečno pogosto opravljajo ženske in druge marginalizirane skupine na trgu delovne sile.

Kljub temu, da so ženske danes konkurenčne moškim, še vedno ne prodrejo skozi poklice, ki so po tihem rezervirani za moške. Ženske, ki jim uspe priti do najvišjih položajev in so enako kvalificirane kot moški, so v večini pet let mlajše in imajo velikokrat boljšo akademsko ozadje, vendar morajo na istem delovnem mestu delati dvakrat toliko kot moški sodelavci (European Professional Women's Network 2010, Singh in drugi v Fagan in drugi 2012, 3).

Prav zaradi tega menimo, da so ženske na delovnem mestu bolj obremenjene kot moški, saj imajo poleg plačanega dela še veliko drugih družinskih obveznosti, velikokrat so postavljene v okvire bolj tveganih oblik zaposlitve in manj varne zaposlitve, pri opravljanju dela pa se morajo bolj dokazovati kot moški sodelavci.

H3: Zaposleni v zasebnem sektorju so na delovnem mestu bolj obremenjeni kot zaposleni v javnem sektorju.

Javni sektor je del javne uprave, ki ga tudi nadzoruje in upravlja. Javno upravo poleg javnega sektorja sestavljajo še državna uprava, javne službe in lokalna samouprava (Šmidovnik v Haček in Bačlija 2007, 25). Zasebni sektor najlažje opredelimo, če ga postavimo nasproti definiciji javnega sektorja. Ena izmed značilnosti zasebnega sektorja je torej ta, da se ukvarja z gospodarsko dejavnostjo, katere namen je pridobitnost in neodvisnost od državnega proračuna. Prav ta razlika je ključna razlika za ločevanje javnega in zasebnega sektorja. Posledično to pomeni veliko bolj fleksibilno in prilagodljivo zakonodajo na področju zaposlovanja, kjer pa so možna večja odmikanja od zakonskih določb, kar je moč zaznati tudi pri določanju obveznosti in pravic delavcev (Videnič 2009, 14).

Menimo, da so zaposleni v zasebnem sektorju na delovnem mestu bolj obremenjeni kot zaposleni v javnem sektorju, saj je znano, da postajajo delovna razmerja v zasebnem sektorju bolj fleksibilna, kar pa delavcem ne nudi socialne varnosti, ki jo imajo zaposleni v javnem sektorju. Menimo tudi, da zaradi možnosti odmikanja od zakonskih določb zaposleni v

zasebnem sektorju hitreje naletijo na manjšo varnost zaposlitve in s tem na večje obremenitve za ohranitev delovnega mesta.

3 METODOLOGIJA

3.1 Vrsta raziskave

Raziskava bo kvantitativna, saj bomo v raziskavi zbirali podatke, ki jih bomo analizirali s pomočjo statističnih metod. Raziskava bo tudi eksplorativna ali poizvedovalna, saj je njen namen odkriti in identificirati, kako delovne obremenitve vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Podatke bomo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika.

Del raziskave bo tudi kvalitativen, saj bomo pri iskanju možnosti obvladovanja delovnih obremenitev uporabili že obstoječo literaturo in predloge, ki jih bomo pridobili s pomočjo odprtega vprašanja v anketnem vprašalniku.

3.2 Spremenljivke

Pri raziskavi so bile upoštevane naslednje spremenljivke, modalitete in vrednosti:

- spol: 1) *moški*, 2) *ženski*,
- sektor: 1) *javni*, 2) *zasebni*,
- zadovoljstvo z delom in delovnim mestom: 1) *Zelo sem nezadovoljen(a)*, 2) *Nezadovoljen(a) sem*, 3) *Niti nezadovoljen(a), niti zadovoljen(a)*, 4) *Zadovoljen(a) sem*, 5) *Zelo sem zadovoljen(a)*, 6) *Ne vem*,
- dimenzije oziroma elementi dela: monotonost dela, kratki delovni cikli, nesmiselno delo, spreminjanje postopkov dela, velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog), prevelik obseg dela, veliki časovni pritiski, nerealna pričakovanja o opravljenem delu, nalaganje dodatnega dela, izmensko delo, nepredvidljiv delovni čas, nočno delo, delovni čas, daljši od 8 ur, premalo odmorov med delom, malo dovoljenih izhodov z dela, majhno sodelovanje pri odločanju, pretiran nadzor nadrejenega, omejene možnosti reševanja problemov, slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog, prisiljena telesna drža, slabo vzdrževana oprema, veliko ljudi v delovnem prostoru, opravljanje težkih fizičnih del, ponavljajoči se gibi pri delu, nevarni postopki dela, slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup), slaba komunikacija in obveščanje o delu, nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju, zloraba moči nadrejenih, neenako obravnavanje zaposlenih, slabo definirani organizacijski cilji, neučinkovito reševanje delovnih sporov, slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije, napeti in konfliktni odnosi med sodelavci, velika tekmovalnost, nasilje in nadlegovanje na

delovnem mestu, pomanjkanje socialne podpore, pretresljivi in/ali neprijetni prizori v delovnem okolju, čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog, hude posledice napak na delovnem mestu, negotovost v zvezi z napredovanjem, negotovost zaposlitve, slabo plačilo, slab družbeni ugled dela, nepravični sistemi napredovanja, pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu, grožnje o odpuščanju, nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja: 1) *Sploh nisem obremenjen(a)*, 2) *Nisem obremenjen(a)*, 3) *Niti neobremenjen(a), niti obremenjen(a)*, 4) *Sem obremenjen(a)*, 5) *Zelo sem obremenjen(a)*, 6) *Ne vem*.

3.3 Merski instrument ali viri podatkov

Pri preučevanju delovnih obremenitev smo si pomagali s priročnikom *OPSA: Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma* (Šprah in Dolenc 2014), s pomočjo katerega smo izluščili nekatere delovne obremenitve zaposlenih.

Vprašalnik je namenjen vsem zaposlenim osebam v Sloveniji in je sestavljen iz uvodnega dela in treh sklopov. V uvodnem delu vprašalnika smo opredelili namen anketiranja. Sledi prvi sklop vprašanj, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih. Vsebuje vprašanje, na katerega anketiranci na podlagi 5-stopenjske lestvice odgovorijo glede tega, koliko so zadovoljni oziroma nezadovoljni z delovnim mestom in z delom, ki ga opravljajo. Temu vprašanju sledi drugi sklop vprašanj, ki se nanaša na delovne obremenitve zaposlenih. Sestavljen je iz dveh vprašanj. Pri prvem vprašanju anketiranci na podlagi 5-stopenjske lestvice označijo, koliko se na njihovem delovnem mestu počutijo obremenjene oziroma neobremenjene s posamezno dimenzijo (elementom) dela. To vprašanje sestavlja 48 dimenzij (elementov) dela, ki smo jih zaradi boljše preglednosti razdelili v pet tabel. Pri vprašanju o zadovoljstvu z delom in o obremenjenosti na delovnem mestu imajo anketiranci možnost odgovoriti tudi z »ne vem«. Drugo vprašanje je odprtega tipa, v katerem nas zanimajo predlogi anketirancev za obvladovanje delovnih obremenitev. Zadnji ali tretji sklop pa zajema demografski vprašanja o spolu in o sektorju, v katerem so zaposleni anketiranci.

Preden smo pričeli z nadaljnjimi analizami, smo preverili zanesljivost vprašalnika, ki daje pri ponovljenih merjenjih iste lastnosti in se meri na podlagi Cronbachovih koeficientov alpha. V kolikor je Cronbach alpha večji od 0,8, je zanesljivost vprašalnika visoka, kadar pa se nahaja med 0,8 in 0,6, pa je zanesljivost vprašalnika srednja (Šiffer in Bren 2011, 34).

V raziskavi smo za en blok vprašanj opravili test zanesljivosti, saj je bilo pomembno, da so odgovori zanesljivi. Na anketo je odgovorilo 120 anketirancev, od tega je veljavnih 91, izključenih pa je 29, saj smo vse tiste, ki na kakšno vprašanje niso odgovorili ali pa so odgovorili z »ne vem«, označili kot manjkajočo vrednost. Tako smo za sklop vprašanj o tem, koliko se anketiranci na svojem delovnem mestu počutijo obremenjene oziroma neobremenjene s posameznim elementom dela, za 48 spremenljivk dobili 0,963, kar pomeni, da je analizirani del vprašalnika visoko zanesljiv.

Zanimalo nas je tudi, kako spremenljivke korelirajo s celoto. Tiste spremenljivke, ki ne korelirajo visoko z vsemi ostalimi spremenljivkami, smo zaradi večje zanesljivosti vprašalnika izključili iz nadaljnjih analiz. Pri vprašalniku smo opazili, da ena spremenljivka (to je *monotonost dela*) slabo korelira s celoto, zato smo jo izločili iz nadaljnjih analiz. Tako smo pri vprašanju »koliko se na vašem delovnem mestu počutite obremenjene oziroma neobremenjene s posamezno dimenzijo (elementom) dela« namesto 48 spremenljivk sedaj dobili 47 spremenljivk.

3.4 Opredelitev enot raziskovanja – populacija, vzorec

Ciljno populacijo so predstavljali vsi zaposleni v Sloveniji. V raziskavi so sodelovali samo tisti, ki so dobili dostop do anketnega vprašalnika. Dostop je bil možen preko socialnega omrežja Facebook in elektronske pošte, kar pomeni, da naš vzorec ni slučajen, temveč je neslučajno-priložnostni, saj se bodo pri raziskavi upoštevali odgovori tistih zaposlenih, ki so odgovorili na spletno anketo med 17. oktobrom 2016 in 27. novembrom 2016. Zato zaključkov analiz ne moremo posploševati na celotno populacijo.

Z naslednjimi tabelami bomo predstavili anketni vzorec glede na spol in sektor zaposlenih.

Tabela 3.1: Zastopanost zaposlenih glede na spol

Spol	Število oseb	Odstotek
Moški	41	34,2 %
Ženski	79	65,8 %
Skupaj	120	100,0 %

Iz tabele 3.1 lahko razberemo, da je na vprašanje odgovorilo 120 anketirancev, 41 (34,2 %) jih je bilo moškega spola, 79 (65,8 %) pa ženskega spola.

Tabela 3.2: Zastopanost zaposlenih glede na sektor

Sektor	Število oseb	Odstotek
Javni	53	44,2 %
Zasebni	67	55,8 %
Skupaj	120	100,0 %

Iz tabele 3.2 lahko razberemo, da je na vprašanje odgovorilo 120 anketirancev, 53 (44,2 %) zaposlenih v javnem sektorju in 67 (55,8 %) zaposlenih v zasebnem sektorju.

3.5 Zbiranje podatkov oziroma empiričnega gradiva

Podatke smo zbirali s pomočjo odprtokodne spletne aplikacije EnKlikANKETA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Vprašalnik je bil aktiven od 17. oktobra 2016 do 27. novembra 2016. Dostop do vprašalnika je bil posredovan preko socialnega omrežja Facebook in elektronske pošte. Vzorec ni reprezentativen, podatke smo zbirali po principu snežne kepe. Na spletni vprašalnik je odgovorilo 120 oseb. Podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo vprašalnika, smo prenesli v računalniški program SPSS, v katerem smo izbrana vprašanja statistično obdelali in interpretirali.

3.6 Obdelava gradiva

Zbrane podatke smo obdelali kvantitativno in delno tudi kvalitativno. Kvantitativne ali številčne podatke smo analizirali s pomočjo programa SPSS, kvalitativne podatke pa smo analizirali ročno, s pomočjo kvalitativne analize.

Kvantitativna analiza je izpeljana s pomočjo programa IBM SPSS Statistics 22, ki je namenjen statistični obdelavi podatkov. S pomočjo programa SPSS smo opisali vzorec ter izvedli regresijsko analizo, dve diskriminantni analizi in faktorsko analizo. Pri statistični obdelavi in interpretaciji rezultatov znotraj kvantitativne raziskave smo si pomagali s priročnikom SPSS – multivariantne metode v varstvoslovju (Šifrer in Bren 2011) in z zbirko predavanj in vaj o analizah podatkov s SPSS-om 12.0 (Kropivnik, Kogovšek, Gnidovec 2006).

Kvalitativno smo analizirali podatke, ki smo jih pridobili preko spletne ankete in se nanašajo na vprašanje o predlogih za obvladovanje delovnih obremenitvah pri zaposlenih.

Pridobljene predloge smo iz SPSS-a kopirali v Wordov dokument ter jih nato uredili. Predloge, ideje ali mnenja anketirancev smo oštevilčili in jih razdelili na enote kodiranja. Enote smo

označili s poševnimi črtami in številkami ter jim pripisali pojme. Vse pridobljene pojme smo primerjali med seboj in jih razdelili v širše kategorije oziroma skupine ter podskupine.

4 REZULTATI

4.1 Opisna statistika spremenljivke »zadovoljstvo z delom in delovnim mestom«

Tabela 4.1: Zastopanost zaposlenih glede na zadovoljstvo z delom in delovnim mestom

Zadovoljstvo z delom in delovnim mestom	Število oseb	Odstotek
Zelo sem nezadovoljen(a)	3	2,5 %
Nezadovoljen(a) sem	10	8,3 %
Niti nezadovoljen(a), niti zadovoljen(a)	24	20,0 %
Zadovoljen(a) sem	52	43,3 %
Zelo sem zadovoljen(a)	31	25,8 %
Skupaj	120	100,0 %

Iz tabele 4.1 lahko razberemo, da je na vprašanje o zadovoljstvu z delom in delovnim mestom odgovorilo 120 anketirancev. Od tega so 3 (2,5 %) zelo nezadovoljni s svojim delom in delovnim mestom, 10 (8,3 %) jih je odgovorilo, da so s svojim delom in delovnim mestom nezadovoljni, 24 (20,0 %) jih je odgovorilo, da niso niti nezadovoljni, niti zadovoljni s svojim delom in delovnim mestom, 52 (43,3 %) je zadovoljnih s svojim delom in delovnim mestom in 31 (25,8 %) je zelo zadovoljnih s svojim delom in delovnim mestom.

4.2 Opisna statistika delovnih obremenitev

Tabela 4.2: Opisna statistika dimenzij oziroma elementov dela glede na obremenjenost zaposlenih

	N	Minimum	Maksimum	Aritm. sredina	Stand. odklon
Kratki delovni cikli	114	1	5	2,62	1,155
Nesmiselno delo	119	1	5	2,85	1,306
Spreminjanje postopkov dela	118	1	5	2,68	1,131
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	120	1	5	2,63	1,217
Negotovost v zvezi z napredovanjem	118	1	5	2,95	1,300
Negotovost zaposlitve	119	1	5	3,00	1,426
Slabo plačilo	118	1	5	2,99	1,278
Slab družbeni ugled dela	115	1	5	2,26	1,178
Nepravični sistemi napredovanja	118	1	5	2,95	1,395
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	118	1	5	2,92	1,385

Grožnje o odpuščanju	120	1	5	2,21	1,347
Prevelik obseg dela	120	1	5	3,18	1,294
Veliki časovni pritiski	120	1	5	3,26	1,226
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	119	1	5	2,97	1,241
Nalaganje dodatnega dela	120	1	5	3,19	1,211
Izmensko delo	116	1	5	2,27	1,347
Nepredvidljiv delovni čas	119	1	5	2,50	1,346
Nočno delo	116	1	5	1,93	1,369
Delovni čas, daljši od 8 ur	120	1	5	2,95	1,383
Premalo odmorov med delom	120	1	5	2,42	1,274
Malo dovoljenih izhodov z dela	118	1	5	2,29	1,255
Prisiljena telesna drža	119	1	5	3,05	1,333
Slabo vzdrževana oprema	117	1	5	2,72	1,209
Veliko ljudi v delovnem prostoru	120	1	5	2,59	1,247
Opravljanje težkih fizičnih del	116	1	5	2,14	1,193
Ponavljajoči se gibi pri delu	116	1	5	2,82	1,276
Nearni postopki dela	118	1	5	2,12	1,248
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	120	1	5	2,56	1,401
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	118	1	5	2,43	1,374
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	119	1	5	2,93	1,413
Hude posledice napak na delovnem mestu	119	1	5	2,87	1,365
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	116	1	5	3,16	1,220
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	119	1	5	2,91	1,172
Zloraba moči nadrejenih	118	1	5	2,76	1,400
Neenako obravnavanje zaposlenih	119	1	5	3,17	1,380
Slabo definirani organizacijski cilji	119	1	5	3,02	1,321
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	119	1	5	2,87	1,352
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	118	1	5	2,88	1,242
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	119	1	5	3,09	1,315

Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	120	1	5	2,84	1,283
Velika tekmovalnost	119	1	5	2,71	1,258
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	120	1	5	2,06	1,169
Pomanjkanje socialne podpore	116	1	5	2,35	1,159
Majhno sodelovanje pri odločanju	119	1	5	2,64	1,240
Pretiran nadzor nadrejenega	119	1	5	2,38	1,289
Omejene možnosti reševanja problemov	120	1	5	2,72	1,304
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	118	1	5	2,86	1,242
Veljavnih N (listwise)	91				

Tabela 4.2 prikazuje, koliko se anketiranci čutijo obremenjene s posameznimi dimenzijami dela. Anketiranci in anketiranke so morali odgovarjati na podlagi pet stopenjske lestvice, kjer je število 1 pomenilo »sploh nisem obremenjen(a)«, 2 »nisem obremenjen(a)«, 3 »niti neobremenjen(a) niti obremenjen(a)«, 4 »sem obremenjen(a)« in število 5 »zelo sem obremenjen(a)«. Imeli so tudi možnost odgovora »ne vem«. Na vprašanje je odgovorilo 120 oseb, od tega je veljavnih 91 odgovorov, saj smo iz analiz izločili tiste, ki so na vprašanja odgovorili z »ne vem« ali pa so kakšno vprašanje izpustili. Večina anketirancev je uporabljala celoten razpon lestvice. Iz tabele 4.2 lahko razberemo, da se anketiranci počutijo bolj obremenjene pri *velikih časovnih pritiskih* (aritmetična sredina: 3,26). Obremenjene se počutijo tudi zaradi *nalaganja dodatnega dela* (aritmetična sredina: 3,19), *prevelikega obsega dela* (aritmetična sredina: 3,18), *neenakopravnega obravnavanja zaposlenih* (aritmetična sredina: 3,17) in *slabe komunikacije in obveščanja pri delu* (aritmetična sredina: 3,16). Neobremenjene pa se anketiranci počutijo pri dimenzijah *nočno delo* (aritmetična sredina: 1,93) in *nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu* (aritmetična sredina: 2,06).

4.3 Regresijska analiza: vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih

Preden smo izvedli regresijsko analizo, smo najprej dihotomizirali spremenljivki *spo*² in *sektor*³ na 0 ter 1, ki sta v nadaljnji regresijski analizi predstavljali kontrolni spremenljivki. Nato smo vseh 47 že obstoječih spremenljivk s funkcijo »compute« združili v eno samo

² 0 = moški, 1 = ženski

³ 0 = javni sektor, 1 = zasebni sektor

spremenljivko (za vsakega anketiranca smo izračunali aritmetično sredino teh 47 spremenljivk) in jo poimenovali *delovne obremenitve*⁴. V nadaljnji regresijski analizi so neodvisne spremenljivke predstavljali *spol*, *sektor* in na novo pridobljena spremenljivka *delovne obremenitve*. Odvisno spremenljivko pa je predstavljala spremenljivka *zadovoljstvo z delom in delovnim mestom*.

Z regresijsko analizo poskušamo najti takšno linearno kombinacijo neodvisnih ali napovednih spremenljivk, ki najbolj korelirajo z odvisno spremenljivko (Šifrer in Bren 2011, 85). V našem primeru smo želeli ugotoviti, kako delovne obremenitve vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom.

Tabela 4.3: Opisna statistika regresijske analize

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število vseh (N)
Zadovoljstvo z delom in delovnim mestom	3,82	,996	120
Spol	,66	,476	120
Sektor	,56	,499	120
Delovne obremenitve	2,72	,790	120

V tabeli 4.3 sta prikazani aritmetični sredini in standardna odklona spremenljivk *zadovoljstvo z delom in delovnim mestom* ter *delovne obremenitve* in deleži spremenljivk *spol* ter *sektor*.

⁴ Za združitev vseh 47 spremenljivk v eno samo spremenljivko smo se odločili na podlagi factorske analize, v kateri nam je kolenski diagram pokazal, da bi bilo smiselno združiti vseh 47 spremenljivk v en sam faktor. Tabele factorske analize so prikazane v Prilogi B.

Tabela 4.4: Korelacije

		Zadovoljstvo z delom in delovnim mestom	Delovne obremenitve	Spol	Sektor
Zadovoljstvo z delom in delovnim mestom	Pearsonov koeficient korelacije	1	-,525**	-,080	-,097
	p - vrednost		,000	,192	,147
	N	120	120	120	120
Delovne obremenitve	Pearsonov koeficient korelacije	-,525**	1	,175*	-,135
	p - vrednost	,000		,028	,071
	N	120	120	120	120
Spol	Pearsonov koeficient korelacije	-,080	,175*	1	,032
	p - vrednost	,192	,028		,366
	N	120	120	120	120
Sektor	Pearsonov koeficient korelacije	-,097	-,135	,032	1
	p - vrednost	,147	,071	,366	
	N	120	120	120	120

* $p < 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Iz tabele 4.4 lahko razberemo, da vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije ne presega 0,9, tako da v modelu nimamo problema multikolinearnosti. Vendar pa sta vrednosti spremenljivke *spol* in *sektor* manjši od 0,1, kar pomeni, da sta šibko povezani z drugimi spremenljivkami. Kljub temu ju bomo v nadaljnji analizi obdržali, saj predstavljata kontrolni spremenljivki. V tabeli 4.4 je prikazana tudi medsebojna povezanost spremenljivk. Pearsonov koeficient korelacije⁵ med spremenljivkama *zadovoljstvo zaposlenih* in *delovne obremenitve* znaša -0,525. Gre za srednje močno negativno povezanost. Ker je koeficient negativen, to pomeni, da so ob večjih delovnih obremenitvah anketiranci manj zadovoljni z delom in delovnim mestom. Povezanost je tudi statistično značilna, saj je stopnja značilnosti (p-vrednost) manjša od 0,001. Prav tako lahko razberemo povezanost spremenljivk *delovne obremenitve* in *spol*, kjer Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,175 in gre za šibko pozitivno povezanost med spremenljivkama. Ker je koeficient pozitiven, je povezava sledeča: višja kot je vrednost spremenljivke *spol*, višja je vrednost spremenljivke *delovne obremenitve* in obratno. Iz tega lahko tudi sklepamo, da se ženske čutijo bolj obremenjene kot moški.

⁵ Pearsonov koeficient korelacije je definiran na intervalu od -1 do +1. Vrednost -1 pomeni največjo možno linearno obratno-sorazmerno povezanost. Vrednost 0 pomeni, da linearne povezanosti ni. Vrednost +1 pa predstavlja največjo možno linearno povezanost. Večja kot je različnost od 0, močnejša je linearna povezanost. Nelinearnih povezanosti koeficient ne meri (Kropivnik, Kogovšek, Gnidovec 2006, 39).

Tabela 4.5: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	Statistika t	Stopnja značilnosti (p)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	5,871	,308		19,092	,000
	Spol	,046	,165	,022	,278	,782
	Sektor	-,343	,156	-,172	-2,195	,030
	Delovne obremenitve	-,696	,100	-,552	-6,946	<0,01

$R=0,55$; $R^2=0,30$; $F=16,93$ ($p<0,01$)

V tabeli 4.5 so prikazane ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost. Neodvisne spremenljivke, kjer je stopnja značilnosti (p) manjša od 0,05, statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko *zadovoljstvo z delom in delovnim mestom*.

Od treh regresijskih koeficientov sta statistično značilna dva. To sta *delovne obremenitve* ($p<0,01$) in *sektor* ($p=0,030$). Pri obeh statistično značilnih spremenljivkah sta standardizirana koeficienta Beta negativna, kar pomeni, da se s povečanjem vrednosti neodvisne spremenljivke zmanjša vrednost odvisne spremenljivke. Najmočnejši je vpliv delovnih obremenitev, šibkejši pa je vpliv sektorja. Pri spremenljivki *delovne obremenitve* je koeficient Beta -0,552, kar pomeni, da večje kot so delovne obremenitve, manjše je zadovoljstvo z delom in delovnim mestom. Pri spremenljivki *sektor* pa je koeficient Beta -0,172, kar pomeni, da so zaposleni v javnem sektorju bolj zadovoljni z delom in delovnim mestom, kot zaposleni v zasebnem sektorju.

Hipotezo »*Večje kot so delovne obremenitve, manjše je zadovoljstvo zaposlenih*« lahko potrdimo, saj smo ugotovili, da je ob večjih delovnih obremenitvah zaposlenih anketirancev res manjše njihovo zadovoljstvo z delom in delovnim mestom.

4.4 Diskriminantna analiza: vpliv spola na obremenjenost oziroma neobremenjenost zaposlenih

Na podlagi 5-stopenjske lestvice so anketiranci morali označiti, koliko se na njihovem delovnem mestu počutijo obremenjene oziroma neobremenjene s posamezno dimenzijo

oziroma elementom dela. Neodvisna spremenljivka je bila *spol*. Na vprašanje pri spolu sta bila možna dva odgovora, »moški« in »ženska«.

Diskriminantna analiza je metoda, ki nam pomaga poiskati takšno linearno kombinacijo spremenljivk, ki kar najbolje loči skupine. Z analizo želimo ugotoviti, katere spremenljivke bolj pripomorejo k ločitvi skupin, katere manj in koliko so skupine med seboj sploh ločljive (Šifrer in Bren 2011, 57).

V našem primeru smo z diskriminantno analizo poskušali ugotoviti, kako na obremenjenost oziroma neobremenjenost zaposlenih s posamezno dimenzijo oziroma elementom dela vpliva spol oziroma, ali so ženske pri delu in na svojem delovnem mestu bolj obremenjene kot moški.

Tabela 4.6: Razlike v aritmetičnih sredinah po spolu

Dimenzije oz. elementi dela	MOŠKI		ŽENSKÉ		SKUPAJ	
	Aritmetična sredina	Standar. odklon	Aritmetična sredina	Standar. odklon	Aritmetična sredina	Standar. odklon
Kratki delovni cikli	2,42	1,025	2,63	1,178	2,56	1,128
Nesmiselno delo	2,87	1,522	2,87	1,186	2,87	1,301
Spreminjanje postopkov dela	2,61	1,116	2,67	1,100	2,65	1,099
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	2,48	1,338	2,60	1,167	2,56	1,222
Negotovost v zvezi z napredovanjem	2,77	1,117	2,98	1,432	2,91	1,330
Negotovost zaposlitve	2,26	1,341	3,18	1,359	2,87	1,416
Slabo plačilo	2,52	1,208	3,20	1,325	2,97	1,320
Slab družbeni ugled dela	1,97	1,048	2,40	1,265	2,25	1,207
Nepravični sistemi napredovanja	2,61	1,476	2,95	1,333	2,84	1,385
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	2,58	1,409	2,98	1,347	2,85	1,374
Grožnje o odpuščanju	1,68	1,045	2,38	1,403	2,14	1,330
Prevelik obseg dela	2,61	1,202	3,25	1,310	3,03	1,303

Veliki časovni pritiski	2,71	1,270	3,28	1,180	3,09	1,235
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	2,19	,946	3,28	1,303	2,91	1,297
Nalaganje dodatnega dela	2,68	1,013	3,30	1,293	3,09	1,235
Izmensko delo	2,16	1,508	2,33	1,398	2,27	1,430
Nepredvidljiv delovni čas	2,19	1,302	2,55	1,407	2,43	1,376
Nočno delo	2,13	1,586	1,78	1,250	1,90	1,375
Delovni čas, daljši od 8 ur	2,84	1,344	2,85	1,471	2,85	1,421
Premalo odmorov med delom	2,10	1,300	2,53	1,308	2,38	1,315
Malo dovoljenih izhodov z dela	1,84	,898	2,40	1,304	2,21	1,207
Prisiljena telesna drža	2,55	1,338	3,18	1,334	2,97	1,362
Slabo vzdrževana oprema	2,58	1,336	2,70	1,169	2,66	1,222
Veliko ljudi v delovnem prostoru	2,39	1,086	2,57	1,345	2,51	1,259
Opravljanje težkih fizičnih del	1,97	1,016	2,20	1,246	2,12	1,172
Ponavljajoči se gibi pri delu	2,10	1,165	3,05	1,185	2,73	1,257
Nevarni postopki dela	2,35	1,253	1,87	1,081	2,03	1,159
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	2,42	1,455	2,47	1,241	2,45	1,310
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	2,35	1,473	2,42	1,331	2,40	1,373
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	2,52	1,411	3,22	1,329	2,98	1,390

Hude posledice napak na delovnem mestu	2,65	1,518	2,88	1,277	2,80	1,360
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	2,84	1,214	3,22	1,303	3,09	1,279
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	2,68	,909	2,95	1,241	2,86	1,141
Zloraba moči nadrejenih	2,45	1,287	2,75	1,492	2,65	1,425
Neenako obravnavanje zaposlenih	2,90	1,399	3,25	1,445	3,13	1,431
Slabo definirani organizacijski cilji	2,74	1,290	3,12	1,391	2,99	1,362
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	2,32	1,194	3,00	1,402	2,77	1,367
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	2,35	1,170	3,12	1,303	2,86	1,304
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	2,65	1,330	3,22	1,316	3,02	1,341
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	2,29	1,101	2,95	1,333	2,73	1,292
Velika tekmovalnost	2,16	,860	2,87	1,384	2,63	1,271
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	1,77	1,023	2,02	1,157	1,93	1,114
Pomanjkanje socialne podpore	1,97	,948	2,52	1,242	2,33	1,174
Majhno sodelovanje pri odločanju	2,55	,995	2,73	1,339	2,67	1,230
Pretiran nadzor nadrejenega	1,94	1,063	2,50	1,334	2,31	1,271
Omejene možnosti reševanja problemov	2,23	1,146	2,90	1,423	2,67	1,367
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	2,77	1,257	3,00	1,276	2,92	1,267

V tabeli 4.6 imamo prikazane aritmetične sredine in standardne odklone po skupinah: moški, ženske in skupaj. Spremenljivke, pri katerih se aritmetične sredine po posameznih skupinah zelo razlikujejo, bodo zelo verjetno vplivale na ločevanje skupin.

Tabela 4.7: Test enakih povprečnih vrednosti

	Wilksova Lambda	F	df1	df2	p-vrednost
Kratki delovni cikli	,992	,734	1	89	,394
Nesmiselno delo	1,000	,000	1	89	,988
Spreminjanje postopkov dela	,999	,048	1	89	,826
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	,998	,183	1	89	,670
Negotovost v zvezi z napredovanjem	,994	,502	1	89	,480
Negotovost zaposlitve	,903	9,559	1	89	,003
Slabo plačilo	,939	5,774	1	89	,018
Slab družbeni ugled dela	,971	2,669	1	89	,106
Nepravični sistemi napredovanja	,987	1,215	1	89	,273
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	,980	1,771	1	89	,187
Grožnje o odpuščanju	,936	6,086	1	89	,016
Prevelik obseg dela	,946	5,106	1	89	,026
Veliki časovni pritiski	,951	4,585	1	89	,035
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	,840	17,008	1	89	,000
Nalaganje dodatnega dela	,942	5,450	1	89	,022
Izmensko delo	,997	,293	1	89	,589
Nepredvidljiv delovni čas	,985	1,378	1	89	,244
Nočno delo	,986	1,297	1	89	,258
Delovni čas, daljši od 8 ur	1,000	,001	1	89	,972
Premalo odmorov med delom	,975	2,286	1	89	,134
Malo dovoljenih izhodov z dela	,951	4,600	1	89	,035
Prisiljena telesna drža	,951	4,622	1	89	,034
Slabo vzdrževana oprema	,998	,193	1	89	,661
Veliko ljudi v delovnem prostoru	,995	,413	1	89	,522
Opravljanje težkih fizičnih del	,991	,801	1	89	,373
Ponavljajoči se gibi pri delu	,869	13,378	1	89	,000
Nevarni postopki dela	,960	3,736	1	89	,056
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	1,000	,026	1	89	,871
Pretrajljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	1,000	,041	1	89	,840
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	,942	5,446	1	89	,022
Hude posledice napak na delovnem mestu	,993	,624	1	89	,432
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	,980	1,800	1	89	,183

Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	,987	1,169	1	89	,283
Zloraba moči nadrejenih	,990	,895	1	89	,347
Neenako obravnavanje zaposlenih	,987	1,202	1	89	,276
Slabo definirani organizacijski cilji	,983	1,556	1	89	,215
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	,944	5,258	1	89	,024
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	,923	7,473	1	89	,008
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	,959	3,826	1	89	,054
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	,941	5,605	1	89	,020
Velika tekmovalnost	,930	6,698	1	89	,011
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	,989	,969	1	89	,328
Pomanjkanje socialne podpore	,950	4,647	1	89	,034
Majhno sodelovanje pri odločanju	,995	,460	1	89	,500
Pretiran nadzor nadrejenega	,955	4,174	1	89	,044
Omejene možnosti reševanja problemov	,945	5,206	1	89	,025
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	,993	,647	1	89	,423

Pri testu enakih povprečnih vrednosti (glej Tabelo 4.7) smo ugotovili, da se ženske pri 18 spremenljivkah počutijo bolj obremenjene kot moški. Te spremenljivke so: *negotovost zaposlitve, slabo plačilo, grožnje o odpuščanju, prevelik obseg dela, veliki časovni pritiski, nerealna pričakovanja o opravljenem delu, nalaganje dodatnega dela, malo dovoljenih izhodov z dela, prisiljena telesna drža, ponavljajoči se gibi pri delu, čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog, neučinkovito reševanje delovnih sporov, nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja, napeti in konfliktni odnosi med sodelavci, velika tekmovalnost, pomanjkanje socialne podpore, pretiran nadzor nadrejenega in omejene možnosti reševanja problemov*. Pri ostalih 29 spremenljivkah analiza ni pokazala statistično značilnih razlik med spoloma, saj p-vrednost ni bila manjša od 0,05.

Tabela 4.8: Wilksova lambda

Test funkcije	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	Stopnja prostosti (df)	p-vrednost
1	,253	90,132	47	<0,01

V tabeli 4.8 je prikazana Wilksova lambda s statistično značilnostjo diskriminantne funkcije. Ker je p-vrednost manjša od 0,05 ter v našem primeru znaša manj kot 0,001, to pomeni, da je

model statistično značilen in nam pove, da nekatere spremenljivke vplivajo na razlikovanje med moškimi in ženskami. Iz tega lahko sklepamo, da spol vpliva na obremenjenost zaposlenih.

Tabela 4.9: Standardizirani koeficienti kanonične diskriminantne funkcije spol

	Funkcija
	1
Kratki delovni cikli	,184
Nesmiselno delo	-,131
Spreminjanje postopkov dela	-,799
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	-,119
Negotovost v zvezi z napredovanjem	-1,043
Negotovost zaposlitve	-,599
Slabo plačilo	1,279
Slab družbeni ugled dela	-,988
Nepravični sistemi napredovanja	,393
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	1,217
Grožnje o odpuščanju	-,225
Prevelik obseg dela	,330
Veliki časovni pritiski	,658
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	,120
Nalaganje dodatnega dela	,131
Izmensko delo	-1,021
Nepredvidljiv delovni čas	1,364
Nočno delo	-,097
Delovni čas, daljši od 8 ur	-,285
Premalo odmorov med delom	-,554
Malo dovoljenih izhodov z dela	,675
Prisiljena telesna drža	,347
Slabo vzdrževana oprema	,824
Veliko ljudi v delovnem prostoru	-,672
Opravljanje težkih fizičnih del	-,299
Ponavljajoči se gibi pri delu	,931
Nevarni postopki dela	-1,097
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	-,514
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	,029
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	,767
Hude posledice napak na delovnem mestu	-,108
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	,445
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	-1,144
Zloraba moči nadrejenih	,075
Neenako obravnavanje zaposlenih	-1,329
Slabo definirani organizacijski cilji	,626
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	1,765
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	,055
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	-,612

Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	-,143
Velika tekmovalnost	,809
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	,268
Pomanjkanje socialne podpore	,529
Majhno sodelovanje pri odločanju	-,692
Pretiran nadzor nadrejenega	,594
Omejene možnosti reševanja problemov	-,454
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	-1,203

Tabela 4.9 prikazuje standardizirane diskriminantne koeficiente, na podlagi katerih lahko ugotovimo pomen vsake napovedane spremenljivke v diskriminantni funkciji *spol*. Večja kot je absolutna teža uteži, bolj pomembna je spremenljivka pri oblikovanju diskriminantne funkcije (Šifrer in Bren 2011, 69). Iz tabele 4.9 je razvidno, da ima največjo vrednost pri oblikovanju diskriminantne funkcije spremenljivka *neučinkovito reševanje delovnih sporov* (1,765), sledi ji spremenljivka *nepredvidljiv delovni čas* (1,364). To pomeni, da ti dve spremenljivki pri razlikovanju skupin glede na spol najbolj sodelujeta. Najnižjo vrednost pri oblikovanju diskriminantne funkcije pa ima spremenljivka *pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju* (0,029), sledi ji spremenljivka *nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja* (0,055). To pomeni, da ti dve spremenljivki pri razlikovanju vzorca po spolu najmanj sodelujeta.

Tabela 4.10: Strukturne vrednosti uteži

	Funkcija
	1
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	,254
Ponavljajoči se gibi pri delu	,225
Negotovost zaposlitve	,191
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	,168
Velika tekmovalnost	,159
Grožnje o odpuščanju	,152
Slabo plačilo	,148
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	,146
Nalaganje dodatnega dela	,144
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	,144
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	,141
Omejene možnosti reševanja problemov	,141
Prevelik obseg dela	,139
Pomanjkanje socialne podpore	,133
Prisiljena telesna drža	,132
Malo dovoljenih izhodov z dela	,132
Veliki časovni pritiski	,132

Pretiran nadzor nadrejenega	,126
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	,121
Nearni postopki dela	-,119
Slab družbeni ugled dela	,101
Premalo odmorov med delom	,093
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	,083
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	,082
Slabo definirani organizacijski cilji	,077
Nepredvidljiv delovni čas	,072
Nočno delo	-,070
Nepravični sistemi napredovanja	,068
Neenako obravnavanje zaposlenih	,068
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	,067
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	,061
Zloraba moči nadrejenih	,058
Opravljanje težkih fizičnih del	,055
Kratki delovni cikli	,053
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	,050
Hude posledice napak na delovnem mestu	,049
Negotovost v zvezi z napredovanjem	,044
Majhno sodelovanje pri odločanju	,042
Veliko ljudi v delovnem prostoru	,040
Izmensko delo	,033
Slabo vzdrževana oprema	,027
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	,026
Spreminjanje postopkov dela	,014
Pretrajljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	,012
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	,010
Delovni čas, daljši od 8 ur	,002
Nesmiselno delo	-,001

Združene v skupine korelacij med diskriminantnimi spremenljivkami in standardiziranimi koeficienti diskriminantnih funkcij. Spremenljivke so razvrščene po absolutni velikosti korelacij znotraj funkcije.

Tabela 4.10 prikazuje korelacije med vsako napovedano spremenljivko in kanonično diskriminantno funkcijo. Spremenljivke se vrstijo v zaporedju glede na stopnjo korelacije z diskriminantno funkcijo. Na prvem mestu je spremenljivka, ki najbolj korelira z diskriminantno funkcijo *spol*, na zadnjem mestu pa je spremenljivka, ki z njo najmanj korelira. V našem primeru lahko vidimo, da spremenljivka *nerealna pričakovanja o opravljenem delu* (0,254) najbolj korelira z diskriminantno funkcijo *spol*. Sledijo ji spremenljivke *ponavljajoči se gibi pri delu* (0,225), *negotovost zaposlitve* (0,191) in tako naprej. Spremenljivki, ki s funkcijo *spol* najmanj korelirata, sta *nesmiselno delo* (-0,001) in *delovni čas, daljši od 8 ur* (0,002).

Tabela 4.11: Klasifikacijska tabela

		Spol	Predvidena skupina članov		Skupaj
			Moški	Ženski	
Dana skupina	Število enot	Moški	28	3	31
		Ženski	1	59	60
	%	Moški	90,3	9,7	100,0
		Ženski	1,7	98,3	100,0

95,6 % skupno pravilno razvrščenih

V tabeli 4.11 so prikazani podatki o tem, kako točno lahko napovemo izid. Iz tabele 4.11 lahko razberemo, da je skupno pravilno razvrščenih 95,6 % anketirancev, in sicer 90,3 % moških in 98,3 % žensk.

Hipotezo »Ženske so na delovnem mestu bolj obremenjene kot moški« lahko potrdimo, saj je analiza pokazala, da so ženske na delovnem mestu bolj obremenjene pri 18 spremenljivkah. Vendar pa pri ostalih 29 spremenljivkah analiza ni pokazala nobenih statistično značilnih razlik, ki bi nakazovale na to, da so ženske na delovnem mestu bolj obremenjene kot moški.

4.5 Diskriminantna analiza: vpliv sektorja na obremenjenost oziroma neobremenjenost zaposlenih

Na podlagi 5-stopenjske lestvice so anketiranci morali označiti, koliko se na njihovem delovnem mestu počutijo obremenjene oziroma neobremenjene s posamezno dimenzijo oziroma elementom dela. Neodvisna spremenljivka je bila *sektor*, v katerem so zaposleni. Pri vprašanju o sektorju sta bila možna dva odgovora »javni« in »zasebni«.

Z diskriminantno analizo smo poskušali ugotoviti, kako na obremenjenost oziroma neobremenjenost zaposlenih s posameznimi dimenzijami oziroma elementi dela vpliva sektor, v katerem so zaposleni anketiranci oziroma ali so zaposleni v zasebnem sektorju bolj obremenjeni kot zaposleni v javnem sektorju.

Tabela 4.12: Razlike v aritmetičnih sredinah po sektorju zaposlenih

Dimenzije oz. elementi dela	JAVNI SEKTOR		ZASEBNI SEKTOR		SKUPAJ	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standar. odklon	Aritmetična sredina	Standar. odklon
Kratki delovni cikli	2,60	1,231	2,53	1,043	2,56	1,128
Nesmiselno delo	3,00	1,230	2,76	1,362	2,87	1,301
Spreminjanje postopkov dela	2,83	1,188	2,49	1,003	2,65	1,099
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	2,69	1,334	2,45	1,119	2,56	1,222
Negotovost v zvezi z napredovanjem	3,02	1,334	2,82	1,333	2,91	1,330
Negotovost zaposlitve	2,83	1,395	2,90	1,447	2,87	1,416
Slabo plačilo	2,76	1,144	3,14	1,443	2,97	1,320
Slab družbeni ugled dela	2,19	1,131	2,31	1,278	2,25	1,207
Nepravični sistemi napredovanja	2,93	1,404	2,76	1,377	2,84	1,385
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	2,86	1,424	2,84	1,344	2,85	1,374
Grožnje o odpuščanju	2,17	1,267	2,12	1,394	2,14	1,330
Prevelik obseg dela	3,29	1,255	2,82	1,318	3,03	1,303
Veliki časovni pritiski	3,29	1,195	2,92	1,256	3,09	1,235
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	2,98	1,179	2,86	1,399	2,91	1,297
Nalaganje dodatnega dela	3,12	1,310	3,06	1,180	3,09	1,235
Izvensko delo	2,05	1,431	2,47	1,416	2,27	1,430
Nepredvidljiv delovni čas	2,10	1,376	2,71	1,323	2,43	1,376

Nočno delo	1,90	1,462	1,90	1,311	1,90	1,375
Delovni čas, daljši od 8 ur	2,71	1,453	2,96	1,399	2,85	1,421
Premalo odmorov med delom	2,17	1,228	2,57	1,369	2,38	1,315
Malo dovoljenih izhodov z dela	2,12	1,064	2,29	1,323	2,21	1,207
Prisiljena telesna drža	3,12	1,383	2,84	1,344	2,97	1,362
Slabo vzdrževana oprema	2,76	1,265	2,57	1,190	2,66	1,222
Veliko ljudi v delovnem prostoru	2,52	1,311	2,49	1,227	2,51	1,259
Opravljanje težkih fizičnih del	2,05	1,168	2,18	1,185	2,12	1,172
Ponavljajoči se gibi pri delu	2,71	1,154	2,73	1,351	2,73	1,257
Nevarni postopki dela	2,24	1,226	1,86	1,080	2,03	1,159
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	2,62	1,229	2,31	1,372	2,45	1,310
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	2,93	1,488	1,94	1,088	2,40	1,373
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	3,21	1,406	2,78	1,358	2,98	1,390
Hude posledice napak na delovnem mestu	3,29	1,349	2,39	1,239	2,80	1,360
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	3,21	1,353	2,98	1,216	3,09	1,279
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	2,93	1,218	2,80	1,080	2,86	1,141
Zloraba moči nadrejenih	2,86	1,491	2,47	1,356	2,65	1,425

Neenako obravnavanje zaposlenih	3,31	1,370	2,98	1,479	3,13	1,431
Slabo definirani organizacijski cilji	3,05	1,413	2,94	1,329	2,99	1,362
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	2,93	1,386	2,63	1,349	2,77	1,367
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	2,88	1,310	2,84	1,313	2,86	1,304
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	3,17	1,378	2,90	1,311	3,02	1,341
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	2,90	1,226	2,57	1,339	2,73	1,292
Velika tekmovalnost	2,69	1,278	2,57	1,275	2,63	1,271
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	2,02	1,199	1,86	1,041	1,93	1,114
Pomanjkanje socialne podpore	2,29	1,019	2,37	1,302	2,33	1,174
Majhno sodelovanje pri odločanju	2,55	1,292	2,78	1,177	2,67	1,230
Pretiran nadzor nadrejenega	2,50	1,254	2,14	1,275	2,31	1,271
Omejene možnosti reševanja problemov	2,79	1,423	2,57	1,323	2,67	1,367
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	2,90	1,303	2,94	1,248	2,92	1,267

V tabeli 4.12 imamo prikazane aritmetične sredine in standardne odklone po skupinah: javni sektor, zasebni sektor in skupaj. Spremenljivke, pri katerih se aritmetične sredine po posameznih skupinah zelo razlikujejo, bodo zelo verjetno vplivale na ločevanje skupin.

Tabela 4.13: Test enakih povprečnih vrednosti

	Wilksova lambda	F	df1	df2	p-vrednost
Kratki delovni cikli	,999	,074	1	89	,787
Nesmiselno delo	,991	,799	1	89	,374
Spreminjanje postopkov dela	,975	2,239	1	89	,138
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	,990	,882	1	89	,350
Negotovost v zvezi z napredovanjem	,994	,547	1	89	,461
Negotovost zaposlitve	,999	,047	1	89	,830
Slabo plačilo	,979	1,901	1	89	,171
Slab družbeni ugled dela	,998	,206	1	89	,651
Nepravični sistemi napredovanja	,996	,352	1	89	,554
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	1,000	,005	1	89	,944
Grožnje o odpuščanju	1,000	,025	1	89	,875
Prevelik obseg dela	,967	2,998	1	89	,087
Veliki časovni pritiski	,978	2,023	1	89	,158
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	,998	,189	1	89	,665
Nalaganje dodatnega dela	,999	,049	1	89	,825
Izmensko delo	,978	1,988	1	89	,162
Nepredvidljiv delovni čas	,949	4,773	1	89	,032
Nočno delo	1,000	,001	1	89	,981
Delovni čas, daljši od 8 ur	,993	,669	1	89	,416
Premalo odmorov med delom	,976	2,172	1	89	,144
Malo dovoljenih izhodov z dela	,995	,429	1	89	,514
Prisiljena telesna drža	,989	,972	1	89	,327
Slabo vzdrževana oprema	,994	,547	1	89	,462
Veliko ljudi v delovnem prostoru	1,000	,016	1	89	,899
Opravljanje težkih fizičnih del	,997	,302	1	89	,584
Ponavljajoči se gibi pri delu	1,000	,006	1	89	,939
Nevarni postopki dela	,973	2,483	1	89	,119
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	,986	1,294	1	89	,258
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	,869	13,360	1	89	,000
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	,975	2,285	1	89	,134
Hude posledice napak na delovnem mestu	,890	10,951	1	89	,001
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	,992	,759	1	89	,386
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	,997	,303	1	89	,583
Zloraba moči nadrejenih	,981	1,687	1	89	,197
Neenako obravnavanje zaposlenih	,987	1,204	1	89	,275
Slabo definirani organizacijski cilji	,998	,143	1	89	,706
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	,988	1,061	1	89	,306

Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	1,000	,026	1	89	,873
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	,990	,906	1	89	,344
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	,983	1,515	1	89	,222
Velika tekmovalnost	,998	,197	1	89	,658
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	,994	,504	1	89	,480
Pomanjkanje socialne podpore	,999	,108	1	89	,743
Majhno sodelovanje pri odločanju	,991	,775	1	89	,381
Pretiran nadzor nadrejenega	,980	1,802	1	89	,183
Omejene možnosti reševanja problemov	,994	,553	1	89	,459
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	1,000	,016	1	89	,899

Pri testu enakih povprečnih vrednosti (glej Tabelo 4.13) smo ugotovili, da se zaposleni v javnem sektorju pri dveh spremenljivkah, to sta *pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju* in *hude posledice napak na delovnem mestu*, počutijo bolj obremenjene kot zaposleni v zasebnem sektorju. Vendar pa se zaposleni v zasebnem sektorju počutijo bolj obremenjene pri spremenljivki *nepredvidljiv delovni čas*. Pri ostalih 44 spremenljivkah analiza ni pokazala statistično značilnih razlik med javnim in zasebnim sektorjem, saj p-vrednost ni bila manjša od 0,05.

Tabela 4.14: Wilksova lambda

Test funkcije	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	Stopnja prostosti (df)	p-vrednost
1	,315	75,596	47	,005

V tabeli 4.14 je prikazana Wilksova lambda s statistično značilnostjo diskriminantne funkcije. Ker je p-vrednost manjša od 0,05 ter v našem primeru znaša 0,005, to pomeni, da je model statistično značilen in nam pove, da nekatere spremenljivke vplivajo na razlikovanje med zasebnim in javnim sektorjem. Iz tega lahko sklepamo, da sektor vpliva na obremenjenost izprašanih zaposlenih.

Tabela 4.15: Standardizirani koeficienti kanonične diskriminantne funkcije sektor zaposlenih

	Funkcija 1
Kratki delovni cikli	-,431
Nesmiselno delo	,507
Spreminjanje postopkov dela	-,463
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	,359
Negotovost v zvezi z napredovanjem	-,397

Negotovost zaposlitve	-,151
Slabo plačilo	1,303
Slab družbeni ugled dela	,005
Nepravični sistemi napredovanja	-,116
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	-1,205
Grožnje o odpuščanju	-,091
Prevelik obseg dela	-1,309
Veliki časovni pritiski	1,117
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	-1,007
Nalaganje dodatnega dela	,132
Izmensko delo	,181
Nepredvidljiv delovni čas	,897
Nočno delo	-,320
Delovni čas, daljši od 8 ur	,627
Premalo odmorov med delom	-,008
Malo dovoljenih izhodov z dela	,025
Prisiljena telesna drža	,878
Slabo vzdrževana oprema	,398
Veliko ljudi v delovnem prostoru	-,389
Opravljanje težkih fizičnih del	,254
Ponavljajoči se gibi pri delu	,254
Nevarni postopki dela	,494
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	-,433
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	-1,081
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	,638
Hude posledice napak na delovnem mestu	-,903
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	-1,000
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	,175
Zloraba moči nadrejenih	-,029
Neenako obravnavanje zaposlenih	-,900
Slabo definirani organizacijski cilji	,429
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	2,039
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	-,456
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	-,362
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	-,834
Velika tekmovalnost	,786
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	-,444
Pomanjkanje socialne podpore	1,083
Majhno sodelovanje pri odločanju	1,032
Pretiran nadzor nadrejenega	-,372
Omejene možnosti reševanja problemov	-,557
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	-,293

Tabela 4.15 prikazuje standardizirane diskriminantne koeficiente, na podlagi katerih lahko ugotovimo pomen vsake napovedane spremenljivke v diskriminantni funkciji sektor

zaposlenih. Večja kot je absolutna teža uteži, bolj pomembna je spremenljivka pri oblikovanju diskriminantne funkcije (Šifrer in Bren 2011, 69). Iz tabele 4.15 je razvidno, da ima največjo vrednost pri oblikovanju diskriminantne funkcije *sektor zaposlenih* spremenljivka *neučinkovito reševanje delovnih sporov* (2,039), sledita ji spremenljivki *prevelik obseg dela* (1,309) in *slabo plačilo* (1,303). To pomeni, da te tri spremenljivke pri razlikovanju skupin glede na sektor zaposlenih najbolj sodelujejo. Najnižjo vrednost pri oblikovanju diskriminantne funkcije *sektor zaposlenih* pa ima spremenljivka *slab družbeni ugled dela* (0,005). Sledi ji spremenljivka *premalo odmorov med delom* (0,008). To pomeni, da ti dve spremenljivki pri razlikovanju vzorca po sektorju zaposlenih najmanj sodelujeta.

Tabela 4.16: Strukturne vrednosti uteži

	Funkcija
	1
Pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	-,263
Hude posledice napak na delovnem mestu	-,238
Nepredvidljiv delovni čas	,157
Prevelik obseg dela	-,125
Nevarni postopki dela	-,113
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	-,109
Spreminjanje postopkov dela	-,108
Premalo odmorov med delom	,106
Veliki časovni pritiski	-,102
Izmensko delo	,101
Slabo plačilo	,099
Pretiran nadzor nadrejenega	-,097
Zloraba moči nadrejenih	-,093
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	-,089
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	-,082
Neenako obravnavanje zaposlenih	-,079
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	-,074
Prisiljena telesna drža	-,071
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	-,068
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	-,068
Nesmiselno delo	-,064
Majhno sodelovanje pri odločanju	,063
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	-,063
Delovni čas, daljši od 8 ur	,059
Omejene možnosti reševanja problemov	-,054
Negotovost v zvezi z napredovanjem	-,053
Slabo vzdrževana oprema	-,053
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	-,051
Malo dovoljenih izhodov z dela	,047
Nepravični sistemi napredovanja	-,043

Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	-,040
Opravljanje težkih fizičnih del	,040
Slab družbeni ugled dela	,033
Velika tekmovalnost	-,032
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	-,031
Slabo definirani organizacijski cilji	-,027
Pomanjkanje socialne podpore	,024
Kratki delovni cikli	-,020
Nalaganje dodatnega dela	-,016
Negotovost zaposlitve	,016
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	-,012
Grožnje o odpuščanju	-,011
Veliko ljudi v delovnem prostoru	-,009
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	,009
Ponavljajoči se gibi pri delu	,006
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	-,005
Nočno delo	-,002

Združene v skupine korelacij med diskriminantnimi spremenljivkami in standardiziranimi koeficienti diskriminantnih funkcij. Spremenljivke so razvrščene po absolutni velikosti korelacij znotraj funkcije.

Tabela 4.16 prikazuje korelacije med vsako napovedano spremenljivko in kanonično diskriminantno funkcijo. Spremenljivke se vrstijo v zaporedju glede na stopnjo korelacije z diskriminantno funkcijo. Na prvem mestu je spremenljivka, ki najbolj korelira z diskriminantno funkcijo *sektor zaposlenih*, na zadnjem mestu pa je spremenljivka, ki z njo najmanj korelira. V našem primeru lahko vidimo, da spremenljivka *pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju* (-0,263) najbolj korelira z diskriminantno funkcijo *sektor zaposlenih*. Sledijo ji spremenljivke *hude posledice napak na delovnem mestu* (-0,238), *nepredvidljiv delovni čas* (0,157), *prevelik obseg dela* (-0,125) in tako naprej. Spremenljivki, ki s funkcijo najmanj korelirata, sta *nočno delo* (-0,002) in *pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu* (-0,005).

Tabela 4.17: Klasifikacijska tabela

		Sektor, v katerem ste zaposleni.	Predvidena skupina članov		Skupaj
			Javni sektor	Zasebni sektor	
Originalen	Račun	Javni sektor	38	4	42
		Zasebni sektor	4	45	49
	%	Javni sektor	90,5	9,5	100,0
		Zasebni sektor	8,2	91,8	100,0

91,2% skupno pravilno razvrščenih

V tabeli 4.17 so prikazani podatki o tem, kako točno lahko napovemo izid. Iz tabele 4.17 lahko razberemo, da je skupno pravilno razvrščenih 91,2 % anketirancev, in sicer 90,5 % anketirancev zaposlenih v javnem sektorju in 91,8 % anketirancev zaposlenih v zasebnem sektorju.

Hipoteze »**Zaposleni v zasebnem sektorju so na delovnem mestu bolj obremenjeni kot zaposleni v javnem sektorju**« nismo potrdili, saj je analiza pokazala, da se zaposleni v zasebnem sektorju na delovnem mestu počutijo bolj obremenjene le pri eni spremenljivki (*nepredvidljiv delovni čas*), pri ostalih 44 spremenljivkah analiza ni pokazala bistvenih statistično značilnih razlik med sektorjema oziroma je celo pokazala, da se pri dveh spremenljivkah (*pretresljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju* in *hude posledice napak na delovnem mestu*) zaposleni v javnem sektorju počutijo bolj obremenjene kot zaposleni v zasebnem sektorju.

4.6 Kvalitativna analiza: vprašanja o predlogih za obvladovanje delovnih obremenitev

Na vprašanje o predlogih, ki bi lahko prispevali k obvladovanju delovnih obremenitev, je svoje predloge, ideje ali mnenja podalo 65 vprašanih zaposlenih. Ostalih 55 vprašanih je vprašanje izpustilo oziroma nanj ni odgovorilo (42 anketirancev na vprašanje ni odgovorilo; 13 anketirancev je na vprašanje odgovorilo z /).

Predloge, ideje ali mnenja vprašanih zaposlenih o obvladovanju delovnih obremenitev smo razdelili v tri skupine: posamezniki, delodajalci/organizacija in država. Znotraj skupin smo jih razdelili še po vsebini. Tako smo predloge o obvladovanju delovnih obremenitev, ki imajo nekatere skupne značilnosti, združili v manjše podskupine⁶.

V prvo skupino smo zajeli predloge, s katerimi bi k obvladovanju ali zmanjševanju delovnih obremenitev lahko prispevali posamezniki. Znotraj skupine sta se oblikovali dve podskupini. Prva se nanaša na **dobro odnose**. Tu je bil največkrat izpostavljen predlog *vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije*. Anketiranci so predvsem izrazili potrebo po boljši, bolj odprti in učinkoviti komunikaciji med zaposlenimi, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi. Prav tako so izrazili željo po *medsebojnem spoštovanju* in *sodelovanju med*

⁶ Postopek kvalitativne analize je prikazan v Prilogi C.

zaposlenimi ter po *sprotnem reševanju problemov*. Drugo podskupino predstavljajo posameznikove **osebne lastnosti**. Zaposleni bi lahko k zmanjševanju delovnih obremenitev prispevali tako, da bi *ohranjali pozitivnost* in bili pri delu *samoiniciativni*.

V drugo skupino smo umestili predloge, s katerimi bi lahko k zmanjševanju ali obvladovanju delovnih obremenitev pri zaposlenih prispevali delodajalci ali organizacija. Gre za najbolj obsežno skupino predlogov. Tudi tu se kar nekaj predlogov nanaša na **dobre odnose**. Tako sta bila najbolj izpostavljena predloga *krepitev medosebnih odnosov med zaposlenimi* in *upoštevanje predlogov, idej in mnenj zaposlenih*. Anketiranci so pri krepitevi medosebnih odnosov predlagali organiziranje »team buildingov« za zaposlene, različnih aktivnosti in neformalnega druženja s sodelavci. Izrazili so tudi kar nekaj želja po *enakopravnem obravnavanju zaposlenih* s strani delodajalcev ter po *empatiji vodstvenega kadra do delavcev*, skozi katero se vodja postavi v vlogo zaposlenega, v njegov način razmišljanja in doživljanja ter ga pri tem razume.

Druga obsežna podskupina se nanaša na **skrb za zaposlene**. Vodstvo bi tako moralo nuditi *podporo svojim zaposlenim pri opravljanju dela* ter jim *omogočiti izvajanje supervizij in intervizij*, če jih zaradi narave dela potrebujejo. Prav tako bi lahko za sprostitev med delom in v prostem času delodajalci zaposlenim omogočili *različne aktivnosti in sprostitve*. Za razbremenitev zaposlenih bi lahko *zmanjšali obseg dela* ali pa bi *skrajšali delovni čas*. Delodajalci bi lahko zmanjšali delovne obremenitve in s tem povečali skrb za zaposlene tudi s sprejetjem ukrepov, s katerimi bi zaposleni lahko bolje *usklajevali družinsko in delovno življenje*. Prav tako bi lahko z zaposlenimi izdelali *osebne karierne načrte* ter jim omogočili *dostojno plačilo* za opravljeno delo. Tu so anketiranci pisali predvsem o večjem, boljšem, bolj poštenem in primernem plačilu. Predlog, ki bi prispeval k boljšemu počutju zaposlenih, je tudi *ozaveščanje zaposlenih glede prehrane na delovnem mestu*.

Tretjo podskupino predstavlja **nagrajevanje zaposlenih**. Zaposleni si od delodajalcev želijo, da bi v podjetju ali organizaciji vzpostavili *pravične sisteme napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih* ter uredili *sisteme izbire zaposlenega*. Prav tako bi se lahko bolj pogosto posluževali *nefinančnega nagrajevanja zaposlenih* v obliki pohval, priznanj ali dodatnih prostih dni.

Delodajalci ali organizacija bi lahko delovne obremenitve obvladovali tudi z vzpostavljanjem **dobrega delovnega okolja**. Delodajalci oziroma organizacija bi morali *skrbeti za prijetno delovno okolje in spodbujati ustvarjanje dobre delovne klime*. Svojim zaposlenim bi morali *omogočiti stabilne in redne oblike zaposlitve ter fleksibilno in raznoliko delo*. Zaposlene bi lahko bolj pogosto *vključevali v proces soodločanja*, pri čemer bi jih *neprestano informirali o dogajanju v podjetju*. Prav tako bi jim morali *omogočiti dovolj sredstev za nemoteno opravljanje dela*, jim *izboljšati delovne razmere* in jih *neprestano motivirati*.

Naslednjo podskupino predstavlja **organizirano in strokovno vodstvo organizacije**. Tu smo zbrali predloge, ki so se nanašajo na izboljšanje vodstvenega kadra. Nekaj anketirancev pri delu pogoša *odgovorno, strokovno in dobro organizirano vodstvo*. Vodstvo organizacije bi moralo biti *usmerjeno k ciljem in viziji podjetja*. Prav tako bi morali pri povečanem obsegu dela *dodatno zaposlovati ter biti dosledni pri izvajanju sestankov in poročil o delu, izvajanju procesa uvajanja za nove sodelavce in nenehnem analiziranju delovnih postopkov*. Posamezniki so predlagali tudi, da bi jim moralo vodstvo *omogočiti dostop do podatkov o plačah in delovnih obremenitvah zaposlenih*.

Zadnja podskupina zajema **dobro organizacijo dela**. Pogosto predlagan predlog, ki bi lahko prispeval k boljši organizaciji dela, je *izboljšanje organizacije (dela) v podjetju*, ki se nanaša na boljšo organizacijo dela, boljše načrtovanje in predajanje delovnih nalog in dela ter na večjo organiziranost vodstva. Prav tako bi lahko delodajalci oziroma organizacija zmanjševali delovne obremenitve tako, da bi *izboljševali procese dela, imeli urejene sisteme nadomeščanja in jasno in konkretno opredeljene delovne cilje*, ki jih želijo doseči. Boljšo organizacijo dela bi organizacija dosegla tudi tako, da bi *jasno in enakomerno razporedila delo, delovne naloge, jasno zastavila in definirala delovna mesta, naloge, delovne obremenitve, navodila in cilje*. V primeru, da bi bilo to potrebno, bi morala *reorganizirati kadrovske politike*.

V zadnjo ali tretjo skupino smo umestili predloge, s katerimi bi lahko k zmanjševanju ali obvladovanju delovnih obremenitev zaposlenih prispevala država. Gre za predlog o *vzpostavitvi nadzora nad delodajalci* in predlog o *spodbujanju rasti družbeno koristnih podjetij*.

5 RAZPRAVA

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako delovne obremenitve vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zanimalo nas je tudi, s kakšnimi delovnimi obremenitvami se zaposleni soočajo pri delu ter kako na obremenjenost zaposlenih vplivata spol in sektor. Raziskali smo tudi, kakšne so možnosti obvladovanja delovnih obremenitev.

V raziskavi o vplivu delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih je sodelovalo 120 anketirancev, med katerimi so večji delež predstavljale ženske. Malo več kot polovica anketirancev je bila zaposlena v zasebnem sektorju.

Rezultati analize o zadovoljstvu zaposlenih so pokazali, da so anketiranci v večini zadovoljni ali zelo zadovoljni s svojim delom in delovnim mestom (69,1 %). Nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih s svojim delom in delovnim mestom je 10,8 % anketirancev. Ostali s svojim delom in delovnim mestom niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Spremljanje zadovoljstva zaposlenih z delovno situacijo in z delovnim mestom, ki je v največji meri prilagojeno posameznikovim potrebam in zmožnostim ter pri tem zadovoljuje njegove potrebe in mu nudi primerno količino izzivov, velja za enega izmed ključnih elementov odličnosti vsake delovne organizacije (Dimec in drugi 2008, 120–121). Pomembno je, da se organizacije in delodajalci zavedajo, da so lahko le zadovoljni zaposleni resnično učinkoviti na svojem delovnem mestu.

Pri raziskovanju delovnih obremenitev smo ugotovili, da se anketiranci počutijo najbolj obremenjeni zaradi velikih časovnih pritiskov, s katerimi se soočajo pri opravljanju svojega dela. S časovnimi pritiski, kratkimi in nerazumnimi časovnimi roki ter posledično s podaljševanjem delovnega časa, nadur in s prinašanjem dela domov, se v hitro razvijajočem svetu sooča vedno več zaposlenih. Perlow (v Amabile in drugi 2002, 1) pravi, da časovni pritiski postajajo vedno bolj pomemben element dela. Tako literatura kot tudi poslovni svet je opredelil pojem »časovna lakota«, ki daje zaposlenim občutek, da v delovnem dnevu nikoli ni dovolj ur za dokončanje dela. Zaposleni, ki so pod vplivom časovnih pritiskov na delovnem mestu, si bodo za globlje razumevanje problema, delovne naloge ali iskanja ustrezne rešitve problema s pomočjo učenja in razmišljanja verjetno vzeli manj časa (Amabile in drugi 2002, 4). Časovni pritiski predstavljajo delovno obremenitev, ki je v delovnem okolju zelo pogosta in jo je potrebno obvladovati. Delodajalci in podjetja se morajo zavedati, da zaposleni ne morejo dobro delovati v okolju, kjer jih neprestano spremljajo strogi in nerazumni roki ter premalo časa za

načrtovanje in dokončanje delovnih nalog. Kljub temu, da nekateri »radi« naredijo vse v zadnjem trenutku in delo običajno tudi dobro opravijo, je velika verjetnost, da jim tovrstni način opravljanja dela ne bo vedno prinesel uspeha, ampak bo v nekem daljšem časovnem obdobju vodil do stresa in izgorevanja. Stres in izgorevanje na delovnem mestu pa lahko s seboj prinese negativne posledice ne le za zaposlenega, ampak tudi za podjetje.

Najmanj obremenjene se anketiranci počutijo pri opravljanju nočnega dela. Nočno delo biološko gledano ni naravno, saj so delavci, ki opravljajo nočno delo, izpostavljeni večjemu številu neugodnih vplivov. Tako morajo na primer delati v času, ko je biološka pripravljenost minimalna. Zaradi nočnega dela so prav tako lahko moteni njihovi socialni odnosi in družinsko življenje (Bilban 2013, 50). Razlogov, zaradi katerih nočno delo anketirancem ne predstavlja delovne obremenitve, je lahko več. Najbolj verjetni razlog je ta, da v raziskavi ni bilo zajetih dovolj oseb, ki bi opravljale nočno delo, ampak so večinoma sodelovale osebe, ki se z nočnim delom pri delu ne soočajo in se zaradi tega tudi ne počutijo obremenjene. Pri sestavi vprašalnika bi bilo zato potrebno upoštevati možnost, da delovno mesto od zaposlenega ne zahteva opravljanja tovrstnega dela, kajti niso vse zaposlitve takšne, pri katerih bi se zahtevalo opravljanje nočnega ali izmenskega dela.

Prvo hipotezo »večje kot so delovne obremenitve, manjše je zadovoljstvo zaposlenih« smo potrdili. Ugotovili smo, da spremenljivka zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom ter spremenljivka delovne obremenitve tvorita srednje močno negativno povezanost. Večje kot so torej delovne obremenitve, manj so anketiranci zadovoljni s svojim delom in delovnim mestom ter obratno. Gre za obratno-sorazmerno povezanost med spremenljivkama *zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom* ter *delovne obremenitve*. Podobne rezultate sta v študiji med osebnimi delovnimi obremenitvami in zadovoljstvom zaposlenih pri delu v nastanitvenih in prehranskih podjetjih dobila tudi Hande Şahin in Semra Akar Şahingöz. Ugotovila sta (glej Tabela 10 v Şahin in Akar Şahingöz 2013, 18), da je med spremenljivkama *delovne obremenitve* (ang. »*workload*«) in *zadovoljstvo zaposlenih pri delu* (ang. »*work satisfaction*«) zaznati šibko negativno povezanost, ki je tudi statistično značilna. Kar pomeni, da bolj, kot so zaposleni v prehranskih in nastanitvenih podjetjih obremenjeni, manjše je njihovo zadovoljstvo pri delu in obratno.

Pri drugi hipotezi nas je zanimal vpliv spola na delovne obremenitve zaposlenih. Hipotezo, da so ženske na delovnem mestu bolj obremenjene kot moški, smo potrdili. Diskriminantna analiza

je pokazala, da se ženske pri osemnajstih dimenzijah (elementih) dela počutijo bolj obremenjene kot moški. Te dimenzije so: negotovost zaposlitve, nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja, slabo plačilo, ponavljajoči se gibi pri delu, prisiljena telesna drža, nerealna pričakovanja o opravljenem delu, grožnje o odpuščanju, nalaganje dodatnega dela, prevelik obseg dela, velik časovni pritisk, malo dovoljenih izhodov z dela in pretirano nadzorovanje nadrejenega, velika tekmovalnost, napeti in konfliktni odnosi med sodelavci, neučinkovito reševanje delovnih sporov, omejene možnosti reševanja problemov, čustveno obremenjujoči pogovori s strankami in pomanjkanje socialne podpore. Iz rezultatov lahko razberemo, da se ženske počutijo bolj obremenjene na področjih usklajevanja delovnega in družinskega življenja, varnosti zaposlitve in plačila. Kljub prizadevanju za odpravljanje razlik v plačilu med spoloma so te še vedno prisotne. Zelo pogost razlog za razliko v plačilu med spoloma je diskriminacija na delovnem mestu, zaradi katere moški in ženske pri opravljanju enakega dela ne prejemajo enakega plačila. Velikokrat pride do neposredne diskriminacije, pri kateri so ženske obravnavane manj ugodno in prejemajo slabše plačilo od moškega sodelavca na istem delovnem mestu. Kot pravi Mazi (v Virjent 2007, 277), v državah Evropske Unije ženske v poklicu, karieri in poslu še vedno uživajo manj bonitet kot moški. Ženske niso enakopravne moškim na enakem delovnem mestu in so velikokrat zapostavljene pri osebnem dohodku, možnostih za izobraževanje, položaju, izpopolnjevanju in napredovanju. Prav tako lahko na razlike med spoloma v plačilu vpliva spolna segregacija. To pomeni, da so v poklicih, v katerih prevladujejo ženske, plače pogosto nižje, kot v poklicih, v katerih so večinoma zaposleni moški.

Čeprav danes tudi moški prevzemajo nekatere odgovornosti pri opravljanju gospodinjskih del in negi otrok, so še vedno ženske tiste, ki nosijo večje breme neplačanega dela, vzgoje ter nege otrok. Zato so pogosto zaposlene s krajšim delovnim časom, kar pa lahko povzroči negotovost zaposlitve. Bolj obremenjene se ženske počutijo tudi pri odnosih s sodelavci. Iz analize je razvidno, da med sodelavci občutijo bolj napete in konfliktno odnose, neučinkovite in omejene možnosti reševanja problemov ter večjo tekmovalnost. Čeprav je tekmovalnost na delovnem mestu danes nekaj vsakdanjega, jo pogosto povezujemo z negativnimi občutki. Vendar »zdrava« mera tekmovalnosti med zaposlenimi pozitivno vpliva na podjetje in zaposlene, saj lahko motivira zaposlene, spodbuja njihovo kreativnost in hkrati tudi povečuje produktivnost zaposlenih. Pomembno je, da zaposleni tekmovalnost vidijo kot vrsto motivacije in ne kot frustracijo. Naloga menedžerjev je paziti, da se tekmovalnost ne preoblikuje v rivalstvo med zaposlenimi. V primeru, da tekmovalnost preseže meje »zdravega« in pri zaposlenih sproži

negativne občutke, je potrebno izbrati drugačen način motiviranja zaposlenih, saj lahko rivalstvo povzroči napete in konfliktno odnose med zaposlenimi in omeji možnosti konstruktivnega reševanja problemov.

Iz rezultatov lahko tudi sklepamo, da so ženske s strani nadrejenih večkrat podvržene grožnjam o odpustitvi in njihovem pretiranemu nadzoru. Menijo, da imajo malo dovoljenih izhodov z dela ter da jim delodajalci poleg že tako velikega obsega dela nalagajo še veliko dodatnega dela in od njih pričakujejo nerealne rezultate. Pri vsem tem pa jih spremljajo kratki časovni roki. Razlogi, zakaj se ženske pri teh dimenzijah počutijo bolj obremenjene kot moški, so lahko različni. Nadrejeni lahko ženske še vedno dojemajo kot šibkejši člen v organizaciji in jih zato bolj nadzorujejo. Da pa bi ženske upravičile svoj položaj v podjetju, jih nadrejeni izpostavljajo različnim pritiskom, kot so nalaganje dodatnega dela, pričakovanje nerealnih rezultatov ter grožnje z odpustitvijo. Jedro problema je torej v tem, da še vedno živimo v moško-središčni družbi, kjer se ženskam, ne glede na njihovo izobrazbo, poklic in sposobnosti, pripisuje drugorazredni položaj, ki je podrejen moškim. Večjo obremenjenost pri dodatnem delu, nerealna pričakovanja, prevelik obseg dela, malo dovoljenih izhodov z dela in velike časovne pritiske pa lahko povežemo tudi z usklajevanjem delovnega in družinskega življenja. Ženske še vedno prevzemajo večji del odgovornosti pri opravljanju gospodinjskih del ter vzgoji in skrbi otrok. Zavedajo se, da pri vseh dodatnih nalogah, večanju obsega dela in drugih pritiskih ne bodo mogle dobro uskladiti družinskih obveznosti s službenimi. Hazl (2002, 17) pravi, da so ženske zaradi večje odgovornosti pri opravljanju hišnih opravil, vzgoje in nege otrok ter drugih družinskih članov velikokrat prisiljene delati bližje domu, za določen čas, s krajšim delovnim časom, na slabših delovnih mestih ali pa se celo umaknejo s trga dela oziroma z njega pogosteje izstopajo in vstopajo.

Bolj obremenjene pa se počutijo tudi pri opravljanju svojega dela, ki od njih zahteva ponavljajoče se gibe, prisiljeno telesno držo in čustveno obremenjujoče pogovore s strankami, pri tem pa ne dobijo socialne opore, ki bi jo želele imeti. Ženske so še vedno močno zastopane v javnih službah, pisarniških dejavnostih, vzgojnih in izobraževalnih dejavnostih, zdravstvenih in socialnih poklicih. Gre za poklice, ki so velikokrat vezani na delo z ljudmi, in od njih zahtevajo emocionalno delo. Hazl (2002, 18, 22) pravi, da storitveni sektor ženske pritegne zaradi podobnosti z delom, ki ga opravljajo doma, in ker dopušča večjo fleksibilnost, ki je pomembna za usklajevanje družinskega in delovnega življenja. Raziskave so prav tako pokazale, da tipične »ženske« delovne naloge na splošno vključujejo manj odločanja in

neodvisnega načrtovanja kot tipične »moške« delovne naloge. Poleg tega so časovno in prostorsko bolj omejene in monotone.

Tretjo hipotezo, pri kateri smo ugotavljali, ali so zaposleni v zasebnem sektorju res bolj obremenjeni od zaposlenih v javnem sektorju, zaradi njene kompleksnosti nismo mogli enoznačno potrditi. Pri analizi smo ugotovili, da pri večini dimenzij dela ni bistvenih razlik med sektorjema, razen pri treh. Ugotovili smo, da se zaposleni v zasebnem sektorju počutijo bolj obremenjene le pri dimenziji o nepredvidljivem delovnem času, medtem ko se zaposleni v javnem sektorju počutijo bolj obremenjene pri dimenzijah pretresljivi in neprijetni prizori ter hude posledice napak na delovnem mestu.

Nepredvidljiv delovni čas lahko za delavca predstavlja stalen boj pri usklajevanju delovnih in zasebnih obveznosti. Nenehna pripravljenost na delo, prekomerno opravljanje nadurnega dela, delo med vikendi in prazniki ter stalno prerazporejanje delovnega časa lahko pri zaposlenih povzročijo preobremenjenost, saj se tudi v prostem času ne morejo popolnoma sprostiti in odklopiti od dela. Na konferenci 16. februarja 2017 v Ljubljani so sindikati zasebnega sektorja opozorili na izvajanje delovnega časa v zasebnem sektorju. Ugotovili so, da je čas delovne aktivnosti podrejen željam in potrebam delodajalcev. Stalne prerazporeditve delovnega časa, prekomerno opravljanje nadur, odrejanje dela med vikendi in prazniki, neupoštevanje zakonodaje ter preobremenjenost in izgorelost zaposlenih je danes bolj pravilo, kot izjema (Sindikati zasebnega sektorja: Konferenca v Ljubljani 2017). Zaposleni v javnem sektorju pa se pri svojem delu večkrat soočajo z različnimi pretresljivimi in neprijetnimi situacijami, pri katerih morajo ostati objektivni, zbrani in strokovni. Velikokrat so to poklici, ki od zaposlenih zahtevajo neposredni stik in delo z ljudmi. Delo z ljudmi pa velja za zahtevno in težko. Kljub temu, da se delavci pri tovrstnem delu držijo etičnih načel, različnih kodeksov in pravil, lahko napravijo napake, ki s seboj prinesejo hude posledice pri vseh udeležencih. Tu ne mislimo le posledic, ki se nanašajo neposredno na delovno mesto, kot sta na primer izguba zaposlitve ali odvzem licence za opravljanje dela, ampak tudi na posledice, ki lahko močno vplivajo na zaposlenega in druge udeležence ter imajo slab vpliv na njihovo duševno zdravje.

Vsem trem dimenzijam dela, pri katerih se zaposleni v zasebnem in javnem sektorju počutijo bolj obremenjene, je skupno to, da lahko povzročijo stres na delovnem mestu, ki lahko vodi do popolne izgorelosti zaposlenega. Treven (2005, 20) pravi, da so v nekaterih organizacijah zaposleni pri opravljanju določenih del izpostavljeni večjim stresnim obremenitvam, v drugih

pa manjšim. Viri stresa so lahko različni, od slabih delovnih razmer, dolgega delavnika in časovnih pritiskov do slabih odnosov z nadrejenimi in s sodelavci; vsi viri stresa pa lahko povzročijo škodljive pritiske. Potrebno je tudi upoštevati, da so nekatera delovna mesta že po naravi bolj stresna od drugih (Spielberger 1985, 24–25). Zaradi čedalje večjega stresa začnejo delovati pod optimalno ravni, kar se kaže tudi na uspešnosti organizacije, v kateri so zaposleni. Napake in napačne odločitve zaposlenih povečujejo njene stroške. Človek lahko pride do skrajne točke izgorevanja (Treven 2005, 95). Izgorevanje je razmeroma nov pojem in se nanaša na občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva (Moss, Cooper in drugi v Treven 2005, 55). Za dobrobit organizacije in zaposlenih je torej naloga delodajalcev, da preprečijo nastanek stresa in izgorelosti na delovnem mestu. To lahko naredijo tudi tako, da začnejo zmanjševati in obvladovati delovne obremenitve, s katerimi se zaposleni soočajo na delovnem mestu.

Pri raziskovanju delovnih obremenitev in zadovoljstva zaposlenih so nas zanimala mnenja anketirancev o tem, kako bi lahko obvladovali delovne obremenitve v delovnem okolju oziroma kakšni ukrepi bi bili potrebni, da bi se delovne obremenitve zmanjšale. Pri kvalitativni analizi smo dobili rezultate, da bi lahko k obvladovanju ali zmanjševanju delovnih obremenitev prispevale tri ravni: zaposleni, delodajalci in država.

Pri delu je potrebno vzpostavljati in ohranjati dobre medosebne odnose s sodelavci. Anketiranci so izrazili željo po večjem medsebojnem spoštovanju in sodelovanju med zaposlenimi. Spoštovanje med zaposlenimi pozitivno vpliva na medsebojno sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi. Kot pravi Možina (2002, 4) odnosi sodelovanja med zaposlenimi predstavljajo dobre medosebne odnose v organizaciji, ki se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih nalog med zaposlenimi, povečanju uspešnosti dela, spoštovanju človekove osebnosti, pomoči med sodelavci, razumevanju različnih problemov in njihovem reševanju. Vendar pa je potrebno dobre odnose med sodelavci tudi ohranjati. Zelo pomemben element pri tem je vzpostavitev medsebojne in obojestranske komunikacije. To pomeni, da je med sodelavci potrebna konstantna in odprta komunikacija, odkrit pogovor in skupno reševanje problemov. K obvladovanju delovnih obremenitev prispevajo tudi posameznikove osebnostne lastnosti. Nekaj anketirancev je bilo mnenja, da bi si lahko posameznik delovne obremenitve zmanjšal s tem, da bi pri delu ohranjal pozitivnost in bil bolj samoiniciativen.

Drugo skupino predstavljajo delodajalci ali organizacija. Anketiranci so predlagali, da bi k zmanjševanju delovnih obremenitev pripomogla krepitev medosebnih odnosov med zaposlenimi, enakopravno obravnavanje zaposlenih in upoštevanje predlogov, idej in mnenj zaposlenih. Delodajalci bi morali zaposlene bolj vključevati v politiko odločanja in jim omogočiti soodločanje v organizaciji. Kot pravi Stanojević (v Svetlik in Zupan 2009, 387), je moč odločanja v organizacijah velikokrat skoncentrirana v vodstvu organizacije. V nekaterih organizacijah vodje uporabljajo stroge kontrolne mehanizme, s katerimi omejujejo avtonomijo zaposlenih na delovnih mestih. Gre za tako imenovane avtoritarne organizacije. V nasprotju z njimi pa obstajajo organizacije, v katerih zaposleni lažje izražajo in povezujejo svoje interese in so pri svojem delu bolj avtonomni. Tudi tu je moč odločanja koncentrirana v vodstvu organizacije, vendar se zaposleni sistematično vključujejo v procese odločanja. Gre za participativne organizacije. Menimo, da vključevanje zaposlenih v procese odločanja in soupravljanja v organizaciji lahko organizaciji prinese pozitivne učinke. Sodelovanje zaposlenih v organizaciji bo zaposlenim predstavljalo sredstvo moči, prav tako pa se bo povečal njihov občutek odgovornosti in pripadnosti organizaciji. Tudi Stanojević (v Svetlik in Zupan 2009, 389) meni, da je s participacijo zaposlenih mogoče izboljšati medsebojno sodelovanje zaposlenih in vzpostaviti večjo pravičnost v organizaciji, kar prispeva k večji uspešnosti organizacije in večji blaginji za zaposlene.

Vedno bolj pomemben element pri vzpostavljanju dobrih odnosov in s tem povezanim zmanjševanjem ter obvladovanjem delovnih obremenitev je tudi empatija vodstva do zaposlenih. Kar nekaj anketirancev je izrazilo željo, da bi se njihovi nadrejeni vsake toliko časa lahko postavili v njihovo vlogo. Vsak dober vodja bi moral imeti razvito sposobnost empatije. To je sposobnost, ki bi vodji pomagala razumeti občutke zaposlenih, njihovih stališč in bi spodbudila zanimanje za njihove probleme na delovnem mestu. Menimo, da empatija vodstva do zaposlenih predstavlja enega izmed pomembnih elementov vodenja. Center za kreativno vodenje (*CCL – Centre for Creative Leadership*) je v letu 2007 naredil raziskavo, v kateri je ugotovil, da je empatija pozitivno povezana z delovno učinkovitostjo. Menedžerje, ki kažejo več empatije pri podajanju neposrednih sporočil pri delu, zaposleni smatrajo za boljše vodje (Gentry in drugi 2016, 4). Empatija vodstva lahko na eni strani poveča delovno učinkovitost v organizaciji in na drugi strani zmanjša nekatere delovne obremenitve. Vodje z uporabo empatije bolje razumejo svoje zaposlene. Empatija ni sposobnost, ki bi bila prirojena, temveč se je da naučiti, jo razviti in izboljšati s pomočjo različnih usposabljanj in izobraževanj. Gentry in drugi (2016, 6–8) so predlagali različne rešitve, s katerimi bi lahko organizacija izboljšala empatijo

vodij. To bi lahko naredila tako, da bi spodbujala empatično delovno okolje in vodjam omogočila izobraževanja, s katerimi bi izboljšali sposobnost empatije. Pomembno je tudi, da organizacija vodjem dovoljuje govoriti o empatiji in jih opozarja na njene pozitivne učinke. Vodje bi se morale naučiti aktivnega poslušanja zaposlenih, kajti ko vodja postane dober poslušalec, se tudi ljudje ob njem počutijo bolj spoštovane. Le izkušeni poslušalci dajo drugim vedeti, da so jih slišali in pri poslušanju izražajo razumevanje. Vodje bi morale upoštevati izkušnje zaposlenih in do njih gojiti sočutje. Naloga organizacije je, da podpira vodje, ki se znajo vživeti v druge in ki razumejo, da poslovne odločitve ne vplivajo le na vodstvo podjetja, temveč tudi na zaposlene, stranke in skupnosti.

Menimo, da se z vnašanjem empatije v vodstveni kader krepi tudi zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi ter povečuje odprta komunikacija in skrb za zaposlene, ki prav tako predstavlja enega izmed elementov, za katerega anketiranci menijo, da so vodje nanj premalo osredotočeni. Predlagali so, da bi vodje skrb za zaposlene izrazili na različne načine. Med delovnim časom bi lahko zaposlenim omogočili različne aktivnosti in sprostitev, preko katerih bi se zaposleni nekoliko oddahnili od dela ter se neformalno družili in krepili odnose. Veliko je že podjetij, ki imajo v poslovnih prostorih sobe, namenjene izključno druženju zaposlenih. Sobe so običajno opremljene z različnimi namiznimi igrami, kot sta na primer ročni nogomet in biljard. Vsebujejo tudi sedežne garniture in majhno kuhinjo, kjer si lahko zaposleni privoščijo počitek ali kakšen prigrizek. V nekaterih podjetjih dovoljujejo, da zaposleni s seboj prinesejo svoje hišne ljubljence, saj naj bi njihova prisotnost dobro vplivala na zaposlene. Zadnja leta so bile objavljene raziskave, na kakšen način vpliva prisotnost hišnih ljubljencev na zaposlene na delovnem mestu. Ugotovili so, da izboljšuje moralo zaposlenih, zmanjšuje stres ter povečuje njihovo produktivnost, komunikacijo in sodelovanje med sodelavci (Barker in drugi 2012; Banfield Pet Hospital 2016). Pri vključevanju hišnih ljubljencev v delovno okolje je pomembno, da so pri tem postavljena pravila, ki se jih morajo držati lastniki hišnih ljubljencev in vsi drugi zaposleni. Pomisleki o prisotnosti hišnih ljubljencev na delovnem mestu se pojavi takrat, ko ima lahko prisotnost živali vpliv na zdravje drugih zaposlenih. Veliko ljudi je alergičnih na pasjo ali mačjo dlako ali pa se bojijo živali. Naloga delodajalcev je, da se pred izvedbo takega ukrepa posvetujejo z vsemi zaposlenimi in upoštevajo njihove želje.

K boljšemu počutju zaposlenih in zmanjšanju delovnih obremenitev bi lahko delodajalci prispevali tudi tako, da bi zmanjšali obseg dela ali skrajšali delovni čas. Tovrstna ukrepa bi posledično pripomogla k boljšemu usklajevanju delovnega in družinskega življenja. Skrb za

zaposlene bi delodajalci povečali tudi tako, da bi zaposlenim omogočili dostojno plačilo. Rezultati so pokazali, da nekaj anketirancev ni zadovoljnih s svojim plačilom. Izrazili so želje po večjem, bolj poštenem in bolj primernem plačilu. Ob velikem obsegu dela, podaljševanju delovnega časa in nalaganju dodatnih delovnih nalog zaposleni ne vidijo več ravnovesja med delom, ki ga opravljajo, in plačilom, ki ga prejmejo za delo. Delodajalci bi lahko z vzpostavitvijo sistema, ki bi neprestano ohranjal ravnovesje med plačo zaposlenega in delom, ki ga opravi, prispevali k večjemu zadovoljstvu zaposlenih z njihovim plačilom. Herzberg (Zupan v Svetlik in Zupan 2009, 532) sicer pravi, da denar ni pomemben spodbujevalec, ampak je pomembnejše priznanje za dobro opravljeno delo. Vendar Zupan (v Svetlik in Zupan 2009, 532) dodaja, da je takšno razmišljanje smiselno le pri tistih zaposlenih, katerim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Večini zaposlenih pa plača predstavlja najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Plačo razumejo tudi kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika pri poslovanju podjetja. Zaposleni vsako spremembo v sistemih plačevanja, ki vpliva na končni znesek, močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje.

Delodajalci bi zaposlenim lahko izboljšali kakovost življenja in zmanjšali delovne obremenitve tudi tako, da bi jim zagotovili stabilno in redno zaposlitev ter jim pri delu nudili podporo. K obvladovanju delovnih obremenitev bi prispevalo tudi vzpostavljanje pravičnih sistemov nagrajevanja, napredovanja in izbire zaposlenih ter večja uporaba nefinančnega nagrajevanja zaposlenih. Vsak izmed nas si želi biti pohvaljen, pa naj bo to s strani prijateljev, staršev, profesorjev ali pa nadrejenega. Potreba po priznanju je torej ena izmed osnovnih človekovih potreb, zato ni nič čudnega, da so anketirani zaposleni izrazili željo po večji prisotnosti pohval in priznanj s strani nadrejenih. Menimo, da je nefinančno nagrajevanje metoda, ki bi jo delodajalci morali uporabljati bolj pogosto. Opažamo, da so predvsem negativne kritike tiste, ki so vodjem zelo domače, medtem ko se pohvalam kar nekako izogibajo. Mogoče mislijo, da bodo pohvaljeni zaposleni začeli delati z manjšo vnemo in bodo delo opravljali manj kvalitetno ali pa bodo s pohvalo enega zaposlenega sprožili ljubosumje pri drugih zaposlenih. Takšnemu vedenju zaposlenih se lahko vodja izogne tako, da svoje pohvale, priznanja in druge načine nefinančnega nagrajevanja uporablja smiselno in jasno. Tu se lahko navežem na Nado Zupan (v Svetlik in Zupan 2009, 561), ki meni, da je pri izrekanju priznanj potrebno paziti na več dejavnikov. Pomembno je, da se nagradi tiste dosežke in vedenja, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi je potrebno kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo dosežki in ne zgolj prizadevanja zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, ko

postane osebno darilo, ko torej izraža nagrajenčeve želje. Njena vrednost mora biti primerna dosežku. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa jim povečajo vrednost. Pri tem je potrebno spoštovati želje nagrajencev, saj nekateri ne želijo javnih razglasitev in nastopov. Menimo, da imata hvaležnost in zahvala vodij za dobro opravljeno delo močan vpliv na zaposlene in lahko prispevata k izboljšanju delovnega okolja. Vodjo, ki bo znal ceniti delo svojih zaposlenih in jih bo za dobro opravljeno delo znal pravilno nagraditi, bodo zaposleni spoštovali ter ostali še naprej visoko motivirani za delo. Twentier (Zupan v Svetlik in Zupan 2009, 561) pravi, da ustna pohvala, ki podjetja nič ne stane, lahko spodbuja k boljšemu delu. Še nekoliko večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo o dobro opravljenem delu. Zupan (v Svetlik in Zupan 2009, 561) opozarja, da čeprav nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno pohvale brez vidnega učinka pri plači ne bodo naletele na dober odziv. Zato je dobro, da se vse nagrade in priznanja sestavi v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

Možnosti, s katerimi bi po mnenju anketirancev delodajalci še lahko zmanjšali delovne obremenitve, se nanašajo predvsem na aktivno ustvarjanje dobre delovne klime s strani vodij, neprestano motiviranje zaposlenih, izboljševanje delovnih razmer in omogočanje sredstev za opravljanje dela. Vodstvo bi moralo biti bolj strokovno in organizirano, saj bi le tako lahko skrbelo za dobro organizacijo dela in vzpostavilo urejene sisteme nadomeščanja ter v primeru povečanja obsega dela dodatno zaposlovalo. Prav tako bi morali jasno in konkretno opredeliti delovne naloge zaposlenih, delovne cilje in vizijo podjetja ter biti dosledni pri analiziranju postopkov in izdelavi poročil.

Zadnja skupina, ki bi lahko pripomogla k obvladovanju ali zmanjševanju delovnih obremenitev, je država. Anketiranci so predlagali, da bi država začela bolj spodbujati družbeno-koristna podjetja ter vzpostavila boljši nadzor nad delodajalci, ki bi jih ob kršenju pravic delavcev tudi ustrezno kaznovala. Veliko je zgodb delavcev, ki so jim bile s strani delodajalcev grobo kršene delavske pravice. V Sloveniji nadzor nad delodajalci izvaja Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Njihove naloge so nadzor nad izvajanjem zakonov, predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki urejajo delovna razmerja, plače in druge prejemke iz delovnega razmerja, zaposlovanje delavcev doma in v tujini, sodelovanje delavcev pri upravljanju, stavkah ter varnost delavcev pri delu (Inšpektorat Republike Slovenije za delo: Pristojnosti inšpektorata RS za delo). Kljub temu, da so se gospodarske razmere v Sloveniji nekoliko izboljšale, na

Inšpektoratu RS za delo še vedno ugotavljajo največ kršitev na področju delovnopravne zakonodaje, ki se nanašajo na področje plačila za delo in drugih prejemkov iz delovnega razmerja. Druge najpogostejše kršitve so bile vezane na evidence na področju dela in socialne varnosti. Temu pa sledijo nepravilnosti v zvezi z zaposlovanjem v širšem smislu in kršitvami v zvezi z delovnim časom ter zagotavljanjem počitkov in odmorov (Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo za leto 2015). V poročilu smo zasledili tudi upad števila inšpektorjev. V letu 2015 je bilo tako aktivnih le 77 inšpektorjev za delo, ki pa so na delovnem mestu preobremenjeni. Zaradi podhranjenosti kadra ne morejo zagotavljati sprotnega obravnavanja vseh prejetih prijav. Država bi lahko večje spoštovanje delovnopravne zakonodaje s strani delodajalcev zagotovila tako, da bi zaposlila več inšpektorjev za delo ter uredila zakonodajo na področju dela tako, da bi inšpektorjem zagotavljala bolj učinkovito delo. Tudi na Inšpektoratu RS za delo menijo, da je po njihovi oceni obseg administrativnih del, povezanih z upravnimi in prekrškovnimi postopki ter s pripravo različnih poročil, prevelik in da jemlje dragoceni čas, ki je sicer namenjen opravljanju nalog inšpekcijskega nadzora.

Iz napisanega lahko razberemo, da je obvladovanje delovnih obremenitev in njihovo zmanjševanje med seboj zelo povezano. To pomeni, da z obvladovanjem ene delovne obremenitve lahko pogosto vplivamo tudi na zmanjšanje druge delovne obremenitve. Delodajalci, ki želijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni s svojim delom, bi morali več časa nameniti obvladovanju in zmanjševanju delovnih obremenitev.

Pri raziskovanju vpliva delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih smo naleteli na nekaj omejitev. Pri pregledu slovenske in tuje literature smo opazili, da je malo raziskav o vplivu delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih, v kolikor pa obstajajo, so večinoma navedeni le rezultati, njihove interpretacije pa so pomanjkljive.

Drugo omejitev predstavlja način vzorčenja in z njim povezana reprezentativnost vzorca. Vzorec raziskave je neslučajno-priložnostni, kar pomeni, da smo v raziskavi upoštevali odgovore tistih zaposlenih, ki so med 17. oktobrom in 27. novembrom 2016 odgovorili na spletno anketo. Vzorec zato ni reprezentativen in zaključkov analiz ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Da bi dobili podatke o vplivu delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih, ki bi jih lahko posplošili na celotno populacijo zaposlenih v Sloveniji, bi morali zajeti večji vzorec in vzorčiti bolj načrtno in sistematično.

Če nadaljujemo s kritiko uporabljene metodologije, bi se lahko najprej dotaknili vprašalnika. Vprašalnik za raziskavo smo sestavili sami, saj pri raziskovanju vpliva delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih nismo našli nobenega vprašalnika, ki bi ustrezal našemu raziskovanju. Pri izdelavi vprašalnika smo si pomagali s priročnikom *OPSA: Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma* (Šprah in Dolenc 2014), iz katerega smo izluščili nekatere delovne obremenitve. Pomanjkljivost raziskave je tudi to, da v vprašalnik nismo zajeli vseh možnih delovnih obremenitev, ki bi lahko vplivale na zadovoljstvo zaposlenih. Kot smo že napisali, bi lahko pri izdelavi vprašalnika nekaterim dimenzijam dela poleg 5-stopenjske lestvice dodali možnost, da delovno mesto od zaposlenih tovrstne dimenzije dela ne zahteva. S tem bi izboljšali verodostojnost rezultatov, saj od vseh zaposlenih delovno mesto ne zahteva izmenskega ali nočnega dela in s tovrstnim delom tudi ne morejo biti obremenjeni. Pri izdelavi ankete bi morali aktivirati možnost, da spletna anketa opozori anketirance, da niso odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. Pri pregledu podatkov smo namreč naleteli na kar nekaj takšnih vprašanj, pri katerih so anketiranci kakšne odgovore spregledali in nanje niso odgovorili.

6 SKLEPI IN PREDLOGI

Pri raziskovanju teme »vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih« smo prišli do naslednjih sklepov in predlogov.

V raziskavi je sodelovalo 120 oseb, od tega jih je bilo 41 moškega spola, 79 pa ženskega spola. Med njimi je bilo 53 anketirancev zaposlenih v javnem sektorju, 67 pa je bilo zaposlenih v zasebnem sektorju.

Od vseh anketiranih zaposlenih je 83 oseb zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s svojim delom in delovnim mestom. Nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih s svojim delom in delovnim mestom je 13 anketiranih zaposlenih. Ostali anketiranci s svojim delom in delovnim mestom niso niti nezadovoljni niti zadovoljni.

Anketirani zaposleni se najbolj obremenjene počutijo zaradi izvajanja velikih časovnih pritiskov s strani organizacije. Sledijo jim nalaganje dodatnega dela, prevelik obsega dela, neenakopravno obravnavanje zaposlenih, slaba komunikacija in obveščanje pri delu. Organizacija bi se morala zavedati, da delovne obremenitve lahko negativno vplivajo na zaposlene in pri njih sprožijo nezadovoljstvo. Vsem delodajalcem predlagamo, da v svoji organizaciji vzpostavijo sistem, ki bi sistematično meril delovne obremenitve zaposlenih. S tovrstnim sistemom bi pridobili informacije in vpogled v obremenjenost zaposlenih in bi lahko delovne obremenitve v primeru preobremenjenosti zmanjšali ali celo odpravili.

Anketiranci se najmanj obremenjene počutijo pri opravljanju nočnega dela in pri soočanju z nasiljem in nadlegovanjem na delovnem mestu. Pri raziskovanju delovnih obremenitev bi bilo potrebno v vprašalnik dodati tudi možnost, da delovno mesto od zaposlenega ne zahteva opravljanja tovrstnega dela oziroma možnost, da se s tem pri delu ne sooča, saj vsa delovna mesta od zaposlenih ne zahtevajo opravljanja nočnega dela.

Delovne obremenitve in zadovoljstvo zaposlenih sta obratno-sorazmerno povezana. To pomeni, da večje kot so delovne obremenitve, manjše je zadovoljstvo zaposlenih in manjše kot so delovne obremenitve, večje je zadovoljstvo zaposlenih.

Ženske se pri delu in na delovnem mestu počutijo bolj obremenjene kot moški. Bolj obremenjene se počutijo pri naslednjih 18 dimenzijah dela: negotovost zaposlitve, nasprotje med zahtevami dela in zasebnega življenja, slabo plačilo, ponavljajoči se gibi pri delu, prisiljena telesna drža, nerealna pričakovanja o opravljenem delu, grožnje o odpuščanju, nalaganje dodatnega dela, prevelik obseg dela, veliki časovni pritiski, malo dovoljenih izhodov z dela in pretirano nadzorovanje s strani nadrejenega, velika tekmovalnosti, napeti in konfliktni odnosi med sodelavci, neučinkovito reševanje delovnih sporov, omejene možnosti reševanja problemov, čustveno obremenjujoči pogovori s strankami in pomanjkanje socialne podpore.

Pri večini dimenzij dela ni bistvenih razlik med javnim in zasebnim sektorjem. Razlike so se pokazale le pri treh dimenzijah dela. Tako se zaposleni v zasebnem sektorju počutijo bolj obremenjene v zvezi z nepredvidljivim delovnim časom, zaposleni v javnem sektorju pa se počutijo bolj obremenjene pri soočanju s pretresljivimi in neprijetnimi prizori na delovnem mestu in s hudimi posledicami napak na delovnem mestu. Glede na kompleksnost tematike bi bilo dobro, če bi pri nadaljnjem raziskovanju uporabili tudi ustrezno kvalitativno metodo, s katero bi pridobili bolj poglobljene rezultate in odkrili možne vzroke za tak rezultat.

Predloge o obvladovanju delovnih obremenitev je podalo 65 anketirancev. Ostalih 55 anketirancev ni podalo nobenega predloga, ideje ali mnenja. K obvladovanju in zmanjševanju delovnih obremenitev bi lahko prispevale tri ravni: zaposleni sami, delodajalci/organizacija in država. Zaposleni v podjetju bi lahko delovne obremenitve obvladovali tako, da bi vzpostavljali dobre odnose s sodelavci ter pri delu postali bolj pozitivni in samoiniciativni.

Delodajalec oziroma organizacija predstavljata največjo skupino, ki bi lahko prispevala k obvladovanju in zmanjševanju delovnih obremenitev. To bi lahko uresničila tako, da bi v organizaciji krepila dobre odnose, skrbela za svoje zaposlene, jih za dobro opravljeno delo nagradila in vzpostavila dobro delovno okolje. Vodstvo organizacije bi moralo biti organizirano in strokovno ter skrbeti za dobro organizacijo dela.

Država bi morala vzpostaviti boljši sistem nadzora nad delodajalci in spodbujati rast družbeno koristnih podjetij. Glede na to, da se še vedno ugotavljajo kršitve pri delodajalcih, ki grobo kršijo delavske pravice, bi morala država povečati kazni za delodajalce, ki ne upoštevajo pravic delavcev. Prav tako bi lahko zaposlila več inšpektorjev za delo in uredila zakonodajo, ki bi jim omogočala dosledno in hitrejše izvajanje nadzora nad delodajalci. Za zaposlene bi bilo potrebno

organizirati seminarje in izobraževanja, ki bi jih opozarjala na njihove pravice in dolžnosti v delovnem razmerju.

V nalogi smo izpostavili številne vidike, ki bi lahko izboljšali in podkrepili dobljene ugotovitve ter poglobili samo poznavanje vpliva delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih. Predlagamo, naj se področje vpliva delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih razišče na večjem in reprezentativnem vzorcu zaposlenih v Sloveniji. Zanimivo bi bilo tudi poizvedeti, kako delodajalci gledajo na delovne obremenitve zaposlenih. Vpliv delovnih obremenitev na zadovoljstvo zaposlenih bi bilo zanimivo raziskati tudi v kakšnem določenem podjetju, kjer bi s pridobljenimi rezultati lahko raziskovalci in vodstvo podjetja na koncu napravili sistematičen načrt obvladovanja in zmanjševanja delovnih obremenitev zaposlenih.

7 LITERATURA

- Amabile, Teresa M., Jennifer S. Mueller, William S. Simpson, Constance N. Hadley, Steven J. Kramer in Lee Fleming. 2002. *Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study*. Boston: Harvard Business School. Dostopno prek: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/02-073_03f1ecea-789d-4ce1-b594-e74aa4057e22.pdf (29. marec 2017).
- Banfield Pet Hospital. 2016. *Pet-friendly Workplace Pawrometer*. Dostopno prek: https://www.banfield.com/Banfield/media/PDF/Banfield-PAWrometer-Summary_032916_FINAL-TM.pdf (10. april 2017).
- Barker, Randolph T., Janet S. Knisely, Sandra B. Barker, Rachel K. Cobb in Christine M. Schubert. 2012. Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management* 5 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17538351211215366> (10. april 2017).
- Belič, Marta, Elizabeta Korošec in Jadran Železnik. 2010. *Ergonomija in varstvo pri delu: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana : Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_19_EKONOMIST_Ergonomija_Belic.pdf (30. maj 2016).
- Bilban, Marjan. 2013. Razvoj in znanost: Nočno delo v promociji zdravja. *Delo in varnost* 58 (3). Dostopno prek: http://www.zvd.si/media/medialibrary/2014/05/RDV_2013_03_09_Nocno_delo_v_promociji_zdravja.pdf (28. marec 2017).
- --- 2016. *Obremenitve in škodljivostina delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://fides.fe.uni-lj.si/zdravje/zivljenje/obremenitve.html> (30. maj 2016).
- Burrus, Diane. 2011. *The Growing Burden of Workloads in the Workplace*. Dostopno prek: http://www.huffingtonpost.com/diane-burrus/the-growing-burden-of-wor_b_318844.html (25. maj 2016).
- Casey, Judi C. in Jacquelyn Boone James. *Business or Busyness: Strategies for Managing Workload*. Boston: Boston College Center for Work & Family. Dostopno prek: https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/workload_ebs.pdf (2. junij 2016).
- Deeba Chughati, Farah in Uzma Perveen. 2013. A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public and Private Schools at Secondary Level in Lahore city Pakistan. *Asian*

- journal of social sciences & humanities* 2 (1). Dostopno prek: [http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.2\(1\)/AJSSH2013\(2.1-22\).pdf](http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.2(1)/AJSSH2013(2.1-22).pdf) (13. april 2016).
- Dimec Tjaša, Jana Mahnič, Maksimiljana Marinšek, Robert Masten in Matej Tušak. 2008. Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja* 17 (4). Dostopno prek: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-H9NL3DXX/8322b472-fe07-4a9e-a4ae-334630d98c7e/PDF (28 marec 2017).
 - Eurofound: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. *Work-related stress*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostopno prek: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf (18. maj 2016).
 - EWCS. 2015. First Findings: Sixth European Working Condition Survey. Dublin: Eurofound. Dostopno prek: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568en.pdf (31. maj 2016).
 - Fagan, Colette, Maria Gonzáles Menéndes in Silvia Gómez Ansón. 2012. *Women on Corporate Boards and Top Management: European trends and Policy*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
 - Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29–74. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 - Ganster, Daniel C. in Christopher C. Rosen. 2013. Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management* 39 (5). Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com/content/39/5/1085.full.pdf> (30. maj 2016).
 - Gentry, William A., Todd J. Weber in Golnaz Sadri. 2016. *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*. New York: Centre for Creative Leadership. Dostopno preko: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf> (3. april 2017).
 - Gregory, Kristen. 2011. The importance of Employee Satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*. Aston, Pennsylvania: The Neumann Business Review. Dostopno prek: <http://www.neumann.edu/about/publications/NeumannBusinessReview/journal/Review2011/Gregory.pdf> (13. april 2016).
 - Groenewegen, Peter P. in Jack B. F. Hutten. 1991. Workload and Job Satisfaction among General Practitioners: A Review of the Literature. *Soc. Sci. Med* 32 (10): 1111–1119. Great Britain: Pergamon Press plc. Dostopno prek: <http://postprint.nivel.nl/PPpp540.pdf?> (15. maj 2016).

- Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenški sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hazl, Vanja. 2002. *Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Huselja, Adil, Lilijana Šprah in Tatjana Novak. 2013. Uporaba Instrumenta IDTS za ocenitev obremenitev na delovnem mestu in z njimi povezanih škodljivih posledic pri zaposlenih na policijskih postajah. 14. *Slovenski dnevi varstvoslovja*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede. Dostopno prek: http://www.fvv.um.si/dv2013/zbornik/policijska_dejavnost/huselja_sprah_novak.pdf (18. maj. 2016).
- ILO, International Labour Organization. 2016. *Workplace Stress: A Collective Challenge: A World Day for Safety and Health at Work*. Geneva: International Labour Organization 2016. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf (10. julij 2016).
- Inšpektorat Republike Slovenije za delo. 2017. *Pristojnosti inšpektorata RS za delo*. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/2578/o_inspektoratu/pristojnosti_inspektorata_rs_za_delo/ (6. april 2017).
- Jex, Steven M. 1998. *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jogan, Maca. 1995. Adrocentrična ali adrogina kultura in (simetrična) družina. V *Družine: različne, enakopravne*, ur. Tanja Renner, Vika Potočnik, Vera Kozmik, 49–63. Ljubljana: Vitrum.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik, Branko Ilič, 230–258. Ljubljana: Založba Sophia.
- Mesti, Tanja, Mircha Poldrugovac in Ana Strauch. 2009. Obremenjenost zdravstvenih delavcev. V *Vrednotenje kakovosti dela, organizacije dela in obremenjenosti v zdravstvu 2009*, ur. Janko Kersnik, 66–80. Ljubljana: Združenje zdravnikov družinske medicine SZD (Zbirka PiP). Dostopno prek: http://med.over.net/javne_datoteke/novice/datoteke/15203-VrednotenjekakovosticEFc09.pdf (23. maj 2016).
- Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0 : predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ling Laia, Sue, Justine Changb in Lien Yin Hsuc. 2012. Does Effect of Workload on Quality of Work Life Vary With Generations? *Asia Pacific Management Review* 17 (4).

Dostopno prek: <http://apmr.management.ncku.edu.tw/comm/updown/DW1212255033.pdf> (19. maj 2016).

- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Molan, Gregor in Marija Molan. 2008. Psihična obremenjenost na delovnem mestu: pojavljanje, prepoznavanje in obvladovanje - prikaz preverjanja modela RH v realnem delovnem okolju. *Zdravstveno varstvo* 47 (1): 37–46. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Molan, Marija. 2012. Nujnost učinkovitejšega obvladovanja problema »preobremenjenosti zaposlenih«. *Ekonomsko demokracija* 3 (2012): 18–20. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 1989. *Organizational behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company. (Second Edition).
- Možina, Stane. 2002. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc (5. april 2017).
- Nixon, Ashley E., Joseph J. Mazzola, Jeremy Bauer, Jeremy R. Krueger in Paul E. Spector. 2011. Can Work Make You Sick? A Meta-Analysis of the Relationships Between Job Stressors and Physical Symptoms. *Work & Stress* 25 (1). Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/216443667_Can_Work_Make_You_Sick_A_Meta-Analysis_of_the_Relationships_Between_Job_Stressors_and_Physical_Symptoms (30. maj 2016).
- Pines, Ayala in Elliot Aronson. 1988. *Career burnout: Causes and cures*. New York, London: Free Press.
- *Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo za leto 2015*. Ljubljana: Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_irs_d_2015_www.pdf (6. april 2017).
- Sageer, Alam, Sameena Rafat in Puja Agarwal. 2012. Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management* 5 (1). Dostopno prek: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue1/E0513239.pdf> (13. april 2016).

- Şahin, Hande in Semra Akar Şahingo . 2013. The Relationship between Personnel Workload and Work Satisfaction within Accommodation and Nutrition Establishments. *American International Journal of Social Science* 2 (3). Dostopno prek: http://www.aijssnet.com/journals/Vol_2_No_3_May_2013/2.pdf (21. maj 2016).
- Satisfaction. Prismatic Thinking. Dostopno prek: <http://www.prismaticthinking.com/submit/document?id=35> (24. maj 2016).
- Sindikati zasebnega sektorja: Konferenca v Ljubljani 2017. *Skupna izjava sindikatov zasebnega sektorja na konferenci 16.2.2017 v Ljubljani*. Dostopno prek: https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2017/02/SindikatiZasebnegaSektorja_ZSSS_Konferenca_Place_DelovniCas_16022017.pdf (29. marec 2017).
- *Slovar slovenskega knjižnega jezika, druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja: SSKJ* 2. 2014. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, In stitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Speilberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska sobota: Pomurska založba.
- Stanojević, Miroslav. 2009. Vključevanje zaposlenih v odločanje. V *Menedžment  love skih virov*, ur. Ivan Svetlik, Nada Zupan, 383–408. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment  love skih virov*, ur. Ivan Svetlik, Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Syed Saad Hussain, Shah, Jaffari Ahsan Raza, Aziz Jabran, Ejaz Wasiq, Ihsan Ul-Haq in Raza Syed Neiman. 2011. Workload and Performance of Employee. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(5). Dostopno prek: <http://journal-archives8.webs.com/256-267.pdf> (19. maj 2016).
- Šifrer, Jerneja in Matevž Bren. 2011. *SPSS – multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Šprah, Lilijana in Barbara Dolenc. 2014. *OPSA: Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Založba ZRC. Dostopno prek: http://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/orodje_za_obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_in_absentizma.pdf (17. maj 2016).
- Tavčar, Rudi. 2004. Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez  tevil . *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Human Resource Management Magazine* 2 (6): 46–49. Ljubljana: GV izobraževanje in svetovanje, d.o.o.

- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- --- 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Videnič, Anja. 2009. *Razlike in podobnosti pri zaposlovanju v javnem in zasebnem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_videnic-anja.pdf (16. februar 2016).
- Virjent, Bojana. 2007. Položaj žensk v različnih poklicih – pregled raziskav. *Varstvoslovje: revija za teorijo in prakso varstvoslovja* 9 (¾): 277–286.
- WFD Consulting: *Workload Solutions*. Dostopno prek: <https://www.wfd.com/PDFS/Workload%20Solutions%20collateral%20-%20web%20version.pdf> (13. junij 2016).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik, Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK O VPLIVU DELOVNIH OBREMENITEV NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Spoštovani!

Sem Tina Tomažič, študentka Fakultete za družbene vede, in pripravljam magistrsko delo, s katerim bi rada ugotovila, kako delovne obremenitve vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, s kakšnimi delovnimi obremenitvami se soočate delavci pri delu in kakšne so možnosti obvladovanja delovnih obremenitev. Vljudo vas prosim za sodelovanje v spletni anketi, saj je vaše sodelovanje v raziskavi ključno za pridobitev ustreznih podatkov za nadaljnjo analizo.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 7 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za pripravo magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Lep pozdrav, Tina Tomažič

SKLOP 1: Zadovoljstvo zaposlenih

Na podlagi 5-stopenjske lestvice ocenite, koliko ste nezadovoljni oziroma zadovoljni s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljate.

	Zelo sem nezadovoljen(a)	Nezadovoljen (a) sem	Niti nezadovoljen(a), niti zadovoljen(a)	Zadovoljen(a) sem	Zelo sem zadovoljen(a)	Ne vem
Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljate?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SKLOP 2: Delovne obremenitev

1. V spodnji tabeli na podlagi 5-stopenjske lestvice označite, koliko se na vašem delovnem mestu počutite obremenjeni oziroma neobremenjeni s posamezno dimenzijo (elementom) dela.

	Sploh nisem obremenjen(a)	Nisem obremenjen(a)	Niti neobremenjen (a), niti obremenjen(a)	Sem obremenjen(a)	Zelo sem obremenjen(a)	Ne vem
Monotonost dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kratki delovni cikli	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesmiselno delo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spreminjanje postopkov dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Negotovost v zvezi z napredovanjem	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Negotovost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slabo plačilo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slab družbeni ugled dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nepravični sistemi napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Grožnje o odpuščanju	☐	☐	☐	☐	☐	☐

V spodnji tabeli na podlagi 5-stopenjske lestvice označite, koliko se na vašem delovnem mestu počutite obremenjeni oziroma neobremenjeni s posamezno dimenzijo (elementom) dela.

	Sploh nisem obremenjen(a)	Nisem obremenjen(a)	Niti neobremenjen (a), niti obremenjen(a)	Sem obremenjen(a)	Zelo sem obremenjen(a)	Ne vem
Prevelik obseg dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veliki časovni pritiski	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nalaganje dodatnega dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Izmenko delo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nepredvidljiv delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nočno delo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni čas, daljši od 8 ur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Premalo odmorov med delom	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Malo dovoljenih izhodov z dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐

V spodnji tabeli na podlagi 5-stopenjske lestvice označite, koliko se na vašem delovnem mestu

počutite obremenjeni oziroma neobremenjeni s posamezno dimenzijo (elementom) dela.

	Sploh nisem obremenjen(a)	Nisem obremenjen(a)	Niti neobremenjen (a), niti obremenjen(a)	Sem obremenjen(a)	Zelo sem obremenjen(a)	Ne vem
Prisiljena telesna drža	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slabo vzdrževana oprema	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veliko ljudi v delovnem prostoru	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Opravljanje težkih fizičnih del	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ponavljajoči se gibi pri delu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nevarni postopki dela	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pretrsljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hude posledice napak na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐	☐

V spodnji tabeli na podlagi 5-stopenjske lestvice označite, koliko se na vašem delovnem mestu počutite obremenjeni oziroma neobremenjeni s posamezno dimenzijo (elementom) dela.

	Sploh nisem obremenjen(a)	Nisem obremenjen(a)	Niti neobremenjen (a), niti obremenjen(a)	Sem obremenjen(a)	Zelo sem obremenjen(a)	Ne vem
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zloraba moči nadrejenih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neenako obravnavanje zaposlenih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slabo definirani organizacijski cilji	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	☐	☐	☐	☐	☐	☐

V spodnji tabeli na podlagi 5-stopenjske lestvice označite, koliko se na vašem delovnem mestu počutite obremenjeni oziroma neobremenjeni s posamezno dimenzijo (elementom) dela.

	Sploh nisem obremenjen(a)	Nisem obremenjen(a)	Niti neobremenjen (a), niti obremenjen(a)	Sem obremenjen(a)	Zelo sem obremenjen(a)	Ne vem
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Velika tekmovalnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje socialne podpore	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Majhno sodelovanje pri odločanju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pretiran nadzor nadrejenega	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Omejene možnosti reševanja problemov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. *Napišite predloge, ki bi po vašem mnenju prispevali pri obvladovanju delovnih obremenitev.*

SKLOP 3: Demografski podatki

Vnesite svoje informacije.

1. **Spol**

- ☐ Moški
☐ Ženski

2. **Sektor, v katerem ste zaposleni.**

- ☐ Javni sektor
☐ Zasebni sektor

Priloga B: Faktorska analiza

Vrednost determinante pri matriki faktorske analize je 4,28, kar pomeni, da multikolinearnost ni problem in smo lahko s faktorsko analizo nadaljevali z vsemi izbranimi spremenljivkami.

Tabela B.1: Kaiser – Meier – Olkinova (KMO) mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca		,785
Bartlettov test sferičnosti	Hi - kvadrat	3954,970
	df	1081
	p-vrednost	,000

Iz tabele B.1 je razvidno, da je KMO 0,785, kar pomeni, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. Bartlettov test sferičnosti nam pokaže, da je p-vrednost manjša od 0,05, zato zavrnilo ničelno hipotezo, da je korelacijska matrika enotska. Zaključimo, da so naši podatki primerni za faktorsko analizo.

Tabela B.2: Komunalitete

	Začetna	Ekstrahirana
Kratki delovni cikli	,671	,378
Nesmiselno delo	,841	,672
Spreminjanje postopkov dela	,796	,533
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)	,826	,582
Negotovost v zvezi z napredovanjem	,841	,985
Negotovost zaposlitve	,821	,729
Slabo plačilo	,881	,720
Slab družbeni ugled dela	,793	,605
Nepravični sistemi napredovanja	,915	,731
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	,854	,738
Grožnje o odpuščanju	,852	,614
Prevelik obseg dela	,886	,819
Veliki časovni pritiski	,886	,756
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	,872	,763
Nalaganje dodatnega dela	,897	,777
Izmenjsko delo	,900	,788
Nepredvidljiv delovni čas	,886	,772
Nočno delo	,830	,713
Delovni čas, daljši od 8 ur	,848	,619
Premalo odmorov med delom	,920	,806
Malo dovoljenih izhodov z dela	,874	,531
Prisiljena telesna drža	,791	,502

Slabo vzdrževana oprema	,854	,707
Veliko ljudi v delovnem prostoru	,828	,753
Opravljanje težkih fizičnih del	,829	,621
Ponavljajoči se gibi pri delu	,768	,480
Nevarni postopki dela	,863	,675
Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)	,871	,656
Pretrajljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju	,886	,730
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog	,835	,686
Hude posledice napak na delovnem mestu	,757	,709
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	,883	,737
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	,909	,747
Zloraba moči nadrejenih	,906	,732
Neenako obravnavanje zaposlenih	,912	,792
Slabo definirani organizacijski cilji	,884	,762
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	,959	,864
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	,847	,681
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	,878	,797
Napeti in konfliktni odnosi med sodelavci	,916	,781
Velika tekmovalnost	,899	,645
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	,812	,682
Pomanjkanje socialne podpore	,892	,729
Majhno sodelovanje pri odločanju	,805	,590
Pretiran nadzor nadrejenega	,848	,656
Omejene možnosti reševanja problemov	,921	,764
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	,880	,685

Ekstrahirana metoda: metoda glavnih osi

Iz tabele B.2 je razvidno, da so vse naše ekstrahirane komunalitete večje od 0,3, kar pomeni, da spremenljivke definira naš pojav in da meri to, kar mora meriti. Najvišja ekstrahirana komunaliteta je 0,985 pri spremenljivki *negotovost v zvezi z napredovanjem*, vse pa so večje od 0,37.

Tabela B.3: Pojasnjena varianca

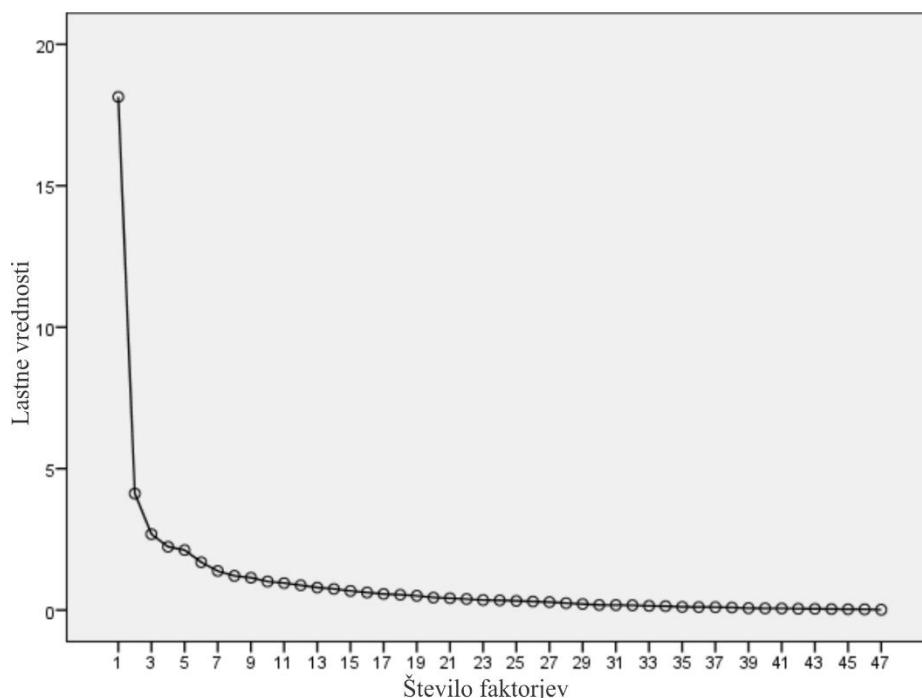
Faktorji	Začetna lastna vrednost			Ekstrahirane vsote faktorskih uteži			Rotirane vsote faktorski uteži		
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %
1	18,140	38,595	38,595	17,851	37,980	37,980	9,850	20,957	20,957
2	4,120	8,766	47,361	3,838	8,167	46,147	5,218	11,102	32,059
3	2,685	5,712	53,073	2,427	5,165	51,312	4,104	8,732	40,791
4	2,240	4,765	57,838	1,924	4,094	55,406	2,706	5,757	46,548
5	2,122	4,515	62,353	1,807	3,844	59,250	2,703	5,751	52,299
6	1,692	3,601	65,954	1,384	2,945	62,195	2,488	5,293	57,592
7	1,382	2,941	68,895	1,094	2,329	64,523	2,098	4,464	62,056
8	1,211	2,577	71,472	,915	1,946	66,469	1,592	3,386	65,442
9	1,145	2,435	73,907	,835	1,776	68,245	1,168	2,485	67,927
10	1,013	2,155	76,062	,720	1,532	69,777	,869	1,850	69,777
11	,956	2,033	78,095						
12	,878	1,869	79,964						
13	,797	1,697	81,661						
14	,751	1,597	83,258						
15	,676	1,439	84,697						
16	,621	1,322	86,019						
17	,571	1,215	87,234						
18	,542	1,153	88,387						
19	,505	1,075	89,462						
20	,443	,942	90,404						
21	,419	,890	91,294						
22	,391	,831	92,126						
23	,354	,754	92,880						

24	,345	,735	93,615						
25	,325	,692	94,307						
26	,306	,650	94,957						
27	,282	,600	95,557						
28	,247	,525	96,082						
29	,217	,462	96,543						
30	,183	,390	96,933						
31	,177	,377	97,310						
32	,170	,362	97,672						
33	,150	,320	97,992						
34	,138	,294	98,286						
35	,114	,243	98,530						
36	,107	,228	98,757						
37	,102	,218	98,975						
38	,090	,192	99,167						
39	,067	,143	99,310						
40	,062	,132	99,442						
41	,060	,128	99,570						
42	,047	,101	99,671						
43	,044	,095	99,766						
44	,037	,078	99,844						
45	,031	,067	99,910						
46	,028	,060	99,970						
47	,014	,030	100,000						

Ekstrahirana metoda: metoda glavnih os

V tabeli B.3 lahko razločimo deset faktorjev. Skupna varianca je tako pred rotacijo faktorske analize kot tudi po rotaciji enaka in sicer znaša 69,8 %, razlikuje pa se po posameznih faktorjih. Pri metodi z rotacijo s prvim faktorjem pojasnimo približno 20,9 % skupne variance, z drugim 11,1 %, s tretjim 8,7 %, s četrtem 5,8 %, s petim 5,7 %, s šestim 5,3 %, s sedmim 4,5 %, z osmim 3,4 %, z devetim 2,5 % in z desetim 1,9 %. Skupna pojasnjena varianca vseh devetih izločenih faktorjev pa je približno 69,8 %. Ostalo varianco (30,2 %) lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z že vključenimi spremenljivkami. To pomeni, da poleg naštetih dimenzij dela obstajajo še druge dimenzije, ki niso zajete v vprašalniku.

Slika B.1: Kolenski diagram



Iz kolenskega diagrama (glej Sliko B.1) vidimo, da bi lahko izločili tudi samo en faktor, saj se krivulja prelomi že med prvim in drugim faktorjem. To lahko opazimo tudi v tabeli B.3, kjer je razlika med začetnima lastnima vrednostnima prvega in drugega faktorja veliko večja kot razlika med ostalimi začetnimi lastnimi vrednostmi.

Tabela B.4: Rotirana faktorska matrika

	Faktorji									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Slabo definirani organizacijski cilji	,741					,310				
Omejene možnosti reševanja problemov	,737		,333							
Nizka podpora pri reševanju težav in osebnem razvoju	,727				,413					
Majhno sodelovanje pri odločanju	,725									
Zloraba moči nadrejenih	,719									
Neučinkovito reševanje delovnih sporov	,717					,433				
Pomanjkanje socialne podpore	,712			,310						
Slab nadzor nad vsebino, razporejanjem in hitrostjo izvajanja nalog	,708									
Neenako obravnavanje zaposlenih	,704				,394					
Slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije	,700					,446				
Slaba komunikacija in obveščanje o delu	,695									
Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	,685									
Napeti in konfliktni odnos med sodelavci	,665					,317				
Pretiran nadzor nadrejenega	,622	,310								
Velika tekmovalnost	,577									
Pomanjkanje podpore za osebni razvoj na delovnem mestu	,564				,526					
Nasprotja med zahtevami dela in zasebnega življenja	,431									,430
Izmensko delo		,824								
Nočno delo		,773								
Nepredvidljiv delovni čas		,740	,329							
Premalo odmorov med delom		,632	,490		,341					
Nevami postopki dela		,552					,410			
Malo dovoljenih izhodov z dela	,365	,536								

Slabe delovne razmere (slaba osvetljenost, pomanjkanje prostora, prekomeren hrup)		,524			,327					
Opravljanje težkih fizičnih del		,479		,332						
Prevelik obseg dela			,769							
Veliki časovni pritiski			,745							
Nalaganje dodatnega dela	,408		,740							
Nerealna pričakovanja o opravljenem delu	,429		,705							
Delovni čas, daljši od 8 ur		,404	,546							
Negotovost zaposlitve				,771						
Ponavljajoči se gibi pri delu				,561						
Grožnje o odpuščanju	,469	,315		,479						
Slab družbeni ugled dela	,409	,340		,441						
Prisiljena telesna drža					,632					
Slabo vzdrževana oprema	,400	,351			,572					
Nepravični sistemi napredovanja	,415				,533			,347		
Nesmiselno delo	,307					,697				
Spreminjanje postopkov dela						,593				
Velika negotovost pri delu (hitro menjavanje nalog)		,364	,353			,447				
Kratki delovni cikli		,337				,396				
Hude posledice napak na delovnem mestu							,764			
Pretrajljivi, neprijetni prizori v delovnem okolju		,432					,634			
Čustveno obremenjujoči pogovori s strankami kot del delovnih nalog		,389		,337			,497		-,304	
Negotovost v zvezi z napredovanjem								,896		
Slabo plačilo	,306			,391				,462		
Veliko ljudi v delovnem prostoru									,682	

Ekstrahirana metoda: metoda glavnih osi

Rotirana metoda: Pravokotna s Kaiser Normalizacijo

Rotacija konvergirana v 10 ponovitev

S pravokotno rotirano matriko (glej Tabelo B.4) smo dobili bolj enakomerno porazdeljene vrednosti faktorskih uteži. Na koncu smo dobili devet faktorjev.

Priloga C: Kvalitativna analiza odprtega vprašanja o predlogih za obvladovanje delovnih obremenitev

Prepisi odgovorov z enotami kodiranja

1. /(1)Bolj jasni delovni cilji/, /(2)boljša časovna razporeditev dela, /(3)manj dodanega dodatnega dela pri že polnem urniku/.
2. /(4)Pravično delovno okolje/, /(5)enakopravnost zaposlenih/, /(6)dobra medsebojna komunikacija (tudi smer vodstvo in zaposleni)/, /(7)nagrajevanje zaposlenih, tudi v smislu pohval/, /(8)dobro sodelovanje/, /(9)usmerjenost k cilju in viziji podjetja/, /(10)pri velikih časovnih pritiskih zaposliti več ljudi/.
3. /(11)7 ali 6 urni delavnik in s tem manj obremenitev/, /(12)več časa za družino in prosti čas/, /(13)več sestankov oziroma možnosti, da se s sodelavci pogovoriš o svojih obremenitvah/, /(14)večje upoštevanje predlogov/, /(15)zamisli glede dela s strani delodajalca (da nima vedno prav le on, ampak so druge rešitve, se pravi podajanje predlogov)/.
4. /(16)Boljša organizacija/ in /(17)več sredstev/.
5. /(18)Plačana terapevtska pomoč/.
6. /(19)Da bi bila redno zaposlena, ne preko napotnice/.
7. /(20)Team buildingi/, /(21)druženja izven delovnega časa s sodelavci/ in s tem /(22)krepitev medsebojnih odnosov/.
8. /(23)Večja podpora celotne organizacije pri delu z uporabniki/, /(24)več zanimivega in različnega dela za uporabnike in prav tako za zaposlene/, /(25)boljša organiziranost/ in /(26)boljše planiranje stvari v naprej/.
9. /(27)Enaka obravnava zaposlenih/ /(28)možnost izražanja mnenja in upoštevanje tega/.
10. /(29)Pogovor med vodstvom in delavci/. /(30)Razumevanje vodstva da je služba delavcev drugačna od njihove/.
11. /(31)Dobra organizacija dela/.
12. /(32)Večja komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi/.
13. /(33)Boljši prostor/, /(34)manj nalog katerim se lahko temeljito posvetim/, /(35)boljši tehnični pogoji (računalnik, računalniški program, tablica, mobilni telefon)/.

14. /(36)Če bi vodstvo sebe postavilo v kožo ostalih zaposlenih da točno občutijo kaj je potrebno delavcem bi se veliko stvari rešilo/.
15. /(37)Sodelovanje zaposlenih/, /(38)komunikacija/, /(39)samoiniciativnost/.
16. /(40)Malo manj pohlepne firme/ :).
17. /(41)Timski sestanki/, /(42)da bi dejansko predlogi delavca nekaj pomenili/.
18. /(43)Boljša komunikacija med sodelavci in nadrejenimi/, /(44)boljše predajanje nalog/.
19. /(45)Poslušanje zaposlenih/, /(46)sprejemanje idej zaposlenih/, /(47)dober odnos z zaposlenimi in nadrejenimi/podrejenimi/.
20. /(48)Spoštljiv odnos do delavca/ke/, /(49)enakopravna obravnava/, /(50)priznanje/ /(51)povečanje števila zaposlenih/, /(52)pošteno plačilo/.
21. /(53)Javno dostopni podatki o obremenitvah (delovne odgovornosti in naloge posameznika) in plačah vseh zaposlenih./ /(54)Redni sestanki in poročila o opravljenih nalogah./ /(55)Napredovanje na podlagi uspeha/.
22. /(56)Večja plača/, /(57)večje jamstvo da ostaneš na delovnem mestu/, /(58)kak dan dopusta več/, /(59)skupinsko udejstvovanje sodelavcev (teambuilding)/.
23. /(60)Več organiziranosti s strani nadrejenih/.
24. /(61)Boljša komunikacija tako med zaposlenimi kot tudi z nadrejenimi;/ /(62)manjši obseg dela;/ /(63)bolj jasna navodila/.
25. /(64)Dobra delovna klima/, /(65)normalen odnos med sodelavci/ in /(66)odgovorni nadrejeni/. /(67)Jasno zastavljene naloge/.
26. /(68)Zamenjava vodstva s kandidati, ki posedujejo več strokovnega znanja in so sposobni primerne in poštenega odrejanja delavnih nalog/. /(69)Ocene, ki jih zaposleni dobijo ob koncu leta bi morale biti odraz delavne uspešnosti, vestnosti, natančnosti in NE zgolj številka, ki jo nadrejeni podeli podrejenemu glede na osebne odnose/. /(70)Prav tako, bi dobljene ocene morale predstavljati določen odstotek plače v naslednjem letu (napredovanja in nazadovanja!)/.
27. /(71)Dobri socialni stiki s sodelavci/ in /(72)primerna plača/.
28. /(73)Večji nadzor pri neupoštevanju zakonskih dolžnosti delodajalcev/.
29. /(74)Več komunikacije/.
30. /(75)Vodstvo ne občuti delovnih obremenitev delavcev, mogoče bi bilo potrebno da se tudi vodstvo kdaj postavi v vlogo delavca, da lažje vidi in občuti kje so potrebne spremembe ker se drugače kljub pritožbam ne obremenjujejo s tegobami zaposlenih/.
31. /(76)Boljša plača/, /(77)izboljšanje komunikacije (brez groženj o odpusčanju)/.

32. /(78)Za začetek izbor pravega kadra oz. ekipe/team/ - /(79)dobra komunikacija/, /(80)spoštovanje in prilagodljivost med sodelavci (tako pod- kot nadrejenimi)/. /(81)Predlogi za obvladovanje delovnih obremenitev - fleksibilnost dela (različni delavci opravljajo enake naloge (prevzemanje oz. menjava del)/, /(82)aktivni odmori (v odmor pisarniškega delavca bi vključil kratki sprehod in razgibavanje - čeprav je to zgolj pot od ene do druge pisarna po hodniku)/, /(83)ustrezna prehrana (smernice zdravih obrokov (uravnoteženost) in pitje zadostnih količin vode)/, /(84)redno prezračevanje (svež zrak)/, /(85)realistična pričakovanja do delavcev (včasih 90 %, včasih 110 %, ne pa vedno 100 %)/, /(86)gradnja dobre komunikacije (brez skrivanja in govorjenja za hrbtom, odprta komunikacija)./
33. /(87)Zmanjšanje količine dela na količino za 1 človeka/.
34. /(88)Enakomerna razporeditev delovnih nalog med zaposlenimi, da se ne nalaga še več na bolj sposobne in odgovorne/. /(89)Jasno definirane obremenitve in naloge zaposlenih/ ter /(90)določitev ustreznega nadomeščanja v primeru odsotnosti/.
35. /(91)Večja skrb za zaposlene, v smislu odkrivanja njihovih želja/.
36. /(92)Primerno plačilo/, /(93)možnost napredovanja/.
37. /(94)Jasno zastavljene naloge in pogoji za njihovo izpolnitev/.
38. /(95)Organizacija vodstva/.
39. /(96)Vzajemno spoštovanje vseh zaposlenih/. /(97)Zavedanje nadrejenih, da so delavci, ki so podjetju pripadni in imajo veliko znanja in izkušenj, zelo dragoceni in bi morali biti temu primerno tudi cenjeni, upoštevani in nagrajeni/. /(98)Učinkovito nagrajevanje/ in /(99)nepristransko ocenjevanje dela/ ter /(100)kaznovanje \"nedela\" na osnovi zelo konkretno postavljenih delovnih ciljev/ - /(101)spodbujanje aktivnosti za dobro počutje in odnose med zaposlenimi/.
40. /(102)Sprostitev v prostem času/ in /(103)odklop od dela med delom nekaj pavzic ko se malo pretegnemo in razgibamo/.
41. /(104)Boljša komunikacija/ in /(105)spoštovanje človeka kot delovno silo/.
42. /(106)Boljša komunikacija/, /(107)ciljno usmerjeno delo/ in /(108)organizacija dela, /(109)večja strokovnost vodstva/.
43. V službi nimam problemov, tako da tudi predlogov nimam.
44. /(110)Organizacija/.
45. /(111)Boljše informiranje o aktualnih odločitvah vodstva/ in /(112)boljši procesi dela/.
46. /(113)Upoštevanje mojih predlogov glede dela s strani nadrejenih/ ali pa vsaj /(114)hitro reševanje težav/.

47. /(115)Analiza delovnih postopkov/.
48. /(116)Redni delovni sestanki z nadrejenimi/ - /(117)razne oblike neformalnega druženja zaposlenih z nadrejenimi/ - /(118)reorganizacija kadrovske politike/ - /(119)karierni načrti za posameznike/.
49. /(120)Izobraževanje vodstvenih in vodilnih delavcev na področju kulture medčloveških odnosov/
50. /(121)Ko ti delo postane hobi in izziv, je ni delovne obremenitve, ki bi jo sploh občutil. Znanje, samozavest, brezpogojno sprejemanje odgovornosti za opravljeno delo, vztrajnost, pronicljivost, intuicija, ...so lastnosti, ki si jih moraš SAM privzgojiti, in ko enkrat vse to razviješ, potem si car zase in za druge. Delo je čisti užitek, neprecenljiva izkušnja/.
51. /(122)Motivacija zaposlenih/...
52. /(123)Uvajanje na začetku zaposlitve, saj je tako manj nejasnosti/.
53. /(124)Več zaposlenih/.
54. Nimam. Brez razmisleka o temi..
55. /(125)Boljše informiranje o aktualnih odločitvah vodstva/ in /(126)boljši procesi dela/.
56. /(127)Upoštevanje predlogov glede dela s strani vodstva ali pa vsaj /(128)sprotno reševanje problemov/.
57. /(129)Večja plača delavcem/, /(130)večja socialna usmerjenost do delavcev/.
58. /(131)Večja vključenost delavcev v odločanje politike podjetja/.
59. /(132)Boljša komunikacija med delavci in vodstvom/.
60. /(133)Krajši delovni čas/, /(134)boljše usklajevanje delovnega in družinskega življenja/, /(135)upoštevanje predlogov zaposlenih/.
61. /(136)Redno zaposlovanje/.
62. /(137)Boljša komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi/, /(138)poznavanje razlik med delovnimi mesti/.
63. /(139)Dobra organizacija dela/.
64. /(140)Večja komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi/.
65. /(141)Bolj konkretno zastavljanje organizacijskih ciljev/.

Pripisovanje pojmov

- /(1)Bolj jasni delovni cilji/ → jasna in konkretna opredelitev delovnih ciljev
- /(2)boljša časovna razporeditev dela/ → jasna razporeditev dela

- /(3)manj dodanega dodatnega dela pri že polnem urniku/ → zmanjševanje obsega dela
- /(4)Pravično delovno okolje/ → skrb za prijetno delovno okolje
- /(5)enakopravnost zaposlenih/ → enakopravno obravnavanje zaposlenih
- /(6)dobra medsebojna komunikacija (tudi smer vodstvo in zaposleni)/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije
- /(7)nagrajevanje zaposlenih, tudi v smislu pohval/ → nefinančno nagrajevanje zaposlenih
- /(8)dobro sodelovanje/ → medsebojno sodelovanje
- /(9)usmerjenost k cilju in viziji podjetja/ → usmerjenost k ciljem in viziji podjetja
- /(10)pri velikih časovnih pritiskih zaposliti več ljudi/ → dodatno zaposlovanje oseb
- /(11)7 ali 6 urni delavnik in s tem manj obremenitev/ → skrajševanje 8 ali več urnega delavnika
- /(12)več časa za družino in prosti čas/ → usklajevanje družinskega in delovnega življenja
- /(13)več sestankov oziroma možnosti, da se s sodelavci pogovoriš o svojih obremenitvah/ → omogočanje supervizij in intervizij
- /(14)večje upoštevanje predlogov/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih
- /(15)zamisli glede dela s strani delodajalca (da nima vedno prav le on, ampak so druge rešitve, se pravi podajanje predlogov)/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih
- /(16)Boljša organizacija/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju
- /(17)več sredstev/ → omogočanje sredstev za opravljanje dela
- /(18)Plačana terapijska pomoč/ → omogočanje supervizij in intervizij
- /(19)Da bi bila redno zaposlena, ne preko napotnice/ → redno zaposlovanje
- /(20)Team buildingi/ → krepitev medosebnih odnosov
- /(21)druženja izven delovnega časa s sodelavci/ → krepitev medosebnih odnosov
- /(22)krepitev medsebojnih odnosov/ → krepitev medosebnih odnosov
- /(23)Večja podpora celotne organizacije pri delu z uporabniki/ → nudenje podpore pri delu
- /(24)več zanimivega in različnega dela za uporabnike in prav tako za zaposlene/ → omogočanje raznolikosti dela
- /(25)boljša organiziranost/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju
- /(26)boljše planiranje stvari v naprej/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju
- /(27)Enaka obravnava zaposlenih/ → enakopravno obravnavanje zaposlenih
- /(28)možnost izražanja mnenja in upoštevanje tega/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih
- /(29)Pogovor med vodstvom in delavci/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(30)Razumevanje vodstva da je služba delavcev drugačna od njihove/ → empatija vodstvenega kadra do delavcev

/(31)Dobra organizacija dela/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju

/(32)Večja komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(33)Boljši prostor/ → izboljšanje delovnih razmer

/(34)manj nalog katerim se lahko temeljito posvetim/ → zmanjševanje obsega dela

/(35)boljši tehnični pogoji (računalnik, računalniški program, tablica, mobilni telefon)/ → izboljšanje delovnih razmer

/(36)Če bi vodstvo sebe postavilo v kožo ostalih zaposlenih da točno občutijo kaj je potrebno delavcem bi se veliko stvari rešilo/ → empatija vodstvenega kadra do delavcev

/(37)Sodelovanje zaposlenih/ → medsebojno sodelovanje

/(38)komunikacija/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(39)samoiniciativnost/ → samoiniciativnost pri delu

/(40)Malo manj pohlepne firme/ → bolj družbeno koristna podjetja

/(41)Timski sestanki/ → krepitev medosebnih odnosov

/(42)da bi dejansko predlogi delavca nekaj pomenili/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih

/(43)Boljša komunikacija med sodelavci in nadrejenimi/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(44)boljše predajanje nalog/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju

/(45)Poslušanje zaposlenih/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih

/(46)sprejemanje idej zaposlenih/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih

/(47)dober odnos z zaposlenimi in nadrejenimi/podrejenimi/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(48)Spoštljiv odnos do delavca/ke/ → medsebojno spoštovanje med zaposlenimi

/(49)enakopravna obravnava/ → enakopravno obravnavanje zaposlenih

/(50)priznanje/ → nefinančno nagrajevanje zaposlenih

/(51)povečanje števila zaposlenih/ → dodatno zaposlovanje oseb

/(52)pošteno plačilo/ → dostojno plačilo

/(53)Javno dostopni podatki o obremenitvah (delovne odgovornosti in naloge posameznika) in plačah vseh zaposlenih/ → omogočanje dostopa do podatkov o plačah in obremenitvah zaposlenih

/(54)Redni sestanki in poročila o opravljenih nalogah/ → doslednost pri izvajanju sestankov in poročil o delu

/(55)Napredovanje na podlagi uspeha/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja

/(56)Večja plača/ → dostojno plačilo

(57)večje jamstvo da ostaneš na delovnem mestu/ → omogočanje stabilne zaposlitve

/(58)kak dan dopusta več/ → nefinančno nagrajevanje zaposlenih

/(59)skupinsko udejstvovanje sodelavcev (teambuilding)/ → krepitev medosebnih odnosov

/(60)Več organiziranosti s strani nadrejenih/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju

/(61)Boljša komunikacija tako med zaposlenimi kot tudi z nadrejenimi/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(62)manjši obseg dela/ → zmanjševanje obsega dela

/(63)bolj jasna navodila/ → jasno zastavljanje delovnih nalog in navodil

/(64)Dobra delovna klima/ → vzpodbujanje dobre delovne klime

/(65)normalen odnos med sodelavci/ → krepitev medosebnih odnosov

/(66)odgovorni nadrejeni/ → odgovorno, strokovno in organizirano vodstvo

/(67)Jasno zastavljene naloge/ → jasno zastavljanje delovnih nalog in navodil

/(68)Zamenjava vodstva s kandidati, ki posedujejo več strokovnega znanja in so sposobni primerne in poštenega odrejanja delovnih nalog/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja

/(69)Ocene, ki jih zaposleni dobijo ob koncu leta bi morale biti odraz delavne uspešnosti, vestnosti, natančnosti in NE zgolj številka, ki jo nadrejeni podeli podrejenemu glede na osebne odnose/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja

/(70)Prav tako, bi dobljene ocene morale predstavljati določen odstotek plače v naslednjem letu (napredovanja in nazadovanja!)/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja

/(71)Dobri socialni stiki s sodelavci/ → krepitev medosebnih odnosov

/(72)primerna plača/ → dostojno plačilo

/(73)Večji nadzor pri neupoštevanju zakonskih dolžnosti delodajalcev/ → vzpostavitev nadzora nad delodajalci

/(74)Več komunikacije/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(75)Vodstvo ne občuti delovnih obremenitev delavcev, mogoče bi bilo potrebno da se tudi vodstvo kdaj postavi v vlogo delavca, da lažje vidi in občuti kje so potrebne spremembe ker se

drugače kljub pritožbam ne obremenjujejo s tegobami zaposlenih/ → empatija vodstvenega kadra do delavcev

/(76)Boljša plača/ → dostojno plačilo

/(77)izboljšanje komunikacije (brez groženj o odpuščanju)/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(78)Za začetek izbor pravega kadra oz. ekipe/team/ → vzpostavitev pravičnih sistemov izbire zaposlenega

/(79)dobra komunikacija/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(80)spoštovanje in prilagodljivost med sodelavci (tako pod- kot nadrejenimi)/ → medsebojno spoštovanje med zaposlenimi

/(81)Predlogi za obvladovanje delovnih obremenitev - fleksibilnost dela (različni delavci opravljajo enake naloge (prevzemanje oz. menjava del)/ → omogočanje fleksibilnosti dela

/(82)aktivni odmori (v odmor pisarniškega delavca bi vključil kratki sprehod in razgibavanje - čeprav je to zgolj pot od ene do druge pisarna po hodniku)/ → omogočanje aktivnosti med odmori

/(83)ustrezna prehrana (smernice zdravih obrokov (uravnoveženost) in pitje zadostnih količin vode)/ → ozaveščanje glede zdrave prehrane na delovnem mestu

/(84)redno prezračevanje (svež zrak)/ → izboljšanje delovnih razmer

/(85)realistična pričakovanja do delavcev (včasih 90 %, včasih 110 %, ne pa vedno 100 %)/ → empatija vodstvenega kadra do delavcev

/(86)gradnja dobre komunikacije (brez skrivanja in govorjenja za hrbtom, odprta komunikacija)./ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(87)Zmanjšanje količine dela na količino za 1 človeka/ → zmanjševanje obsega dela

/(88)Enakomerna razporeditev delovnih nalog med zaposlenimi, da se ne nalaga še več na bolj sposobne in odgovorne/ → enakomerna razporeditev delovnih nalog

/(89)Jasno definirane obremenitve in naloge zaposlenih/ → jasno definiranje delovnih obremenitev in nalog zaposlenega

/(90)določitev ustreznega nadomeščanja v primeru odsotnosti/ → urejeni sistemi nadomeščanja

/(91)Večja skrb za zaposlene, v smislu odkrivanja njihovih želja/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih

/(92)Primerno plačilo/ → dostojno plačilo

/(93)možnost napredovanja/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja

- /(94)Jasno zastavljene naloge in pogoji za njihovo izpolnitev/ → jasno zastavljanje delovnih nalog in navodil
- /(95)Organizacija vodstva/ → odgovorno, strokovno in organizirano vodstvo
- /(96)Vzajemno spoštovanje vseh zaposlenih/ → medsebojno spoštovanje med zaposlenimi
- /(97)Zavedanje nadrejenih, da so delavci, ki so podjetju pripadni in imajo veliko znanja in izkušenj, zelo dragoceni in bi morali biti temu primerno tudi cenjeni, upoštevani in nagrajeni/ → a) medsebojno spoštovanje med zaposlenimi in b) vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja
- /(98)Učinkovito nagrajevanje/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja
- /(99)nepristransko ocenjevanje dela/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja
- /(100)kaznovanje "nedela" na osnovi zelo konkretno postavljenih delovnih ciljev/ → vzpostavljanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja
- /(101)spodbujanje aktivnosti za dobro počutje in odnose med zaposlenimi/ → krepitev medosebnih odnosov
- /(102)Sprostitve v prostem času/ → omogočanje storitev in aktivnosti v prostem času
- /(103)odklop od dela med delom nekaj pavzic ko se malo pretegnemo in razgibamo/ → omogočanje aktivnosti med odmori
- /(104)Boljša komunikacija/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije
- /(105)spoštovanje človeka kot delovno silo/ → medsebojno spoštovanje med zaposlenimi
- /(106)Boljša komunikacija/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije
- /(107)ciljno usmerjeno delo/ → jasna in konkretna opredelitev delovnih ciljev
- /(108)organizacija dela → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju
- /(109)večja strokovnost vodstva/ → odgovorno, strokovno in organizirano vodstvo
- /(110)Organizacija/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju
- /(111)Boljše informiranje o aktualnih odločitvah vodstva/ → neprestano informiranje zaposlenih
- /(112)boljši procesi dela/ → izboljšanje procesov dela
- /(113)Upoštevanje mojih predlogov glede dela s strani nadrejenih/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih
- /(114)hitro reševanje težav/ → sprotno reševanje problemov
- /(115)Analiza delovnih postopkov/ → analiziranje delovnih postopkov

- /(116)Redni delovni sestanki z nadrejenimi/ → doslednost pri izvajanju sestankov in poročil o delu
- /(117)razne oblike neformalnega druženja zaposlenih z nadrejenimi/ → krepitev medosebnih odnosov
- /(118)reorganizacija kadrovske politike/ → reorganizacija kadrovske politike
- /(119)karierni načrti za posameznike/ → izdelava osebnih kariernih načrtov za zaposlene
- /(120)Izobraževanje vodstvenih in vodilnih delavcev na področju kulture medčloveških odnosov/ → odgovorno, strokovno in organizirano vodstvo
- (121)Ko ti delo postane hobi in izziv, je ni delovne obremenitve, ki bi jo sploh občutil. Znanje, samozavest, brezpogojno sprejemanje odgovornosti za opravljeno delo, vztrajnost, pronicljivost, intuicija, ... so lastnosti, ki si jih moraš SAM privzgojiti, in ko enkrat vse to razviješ, potem si car zase in za druge. Delo je čisti užitek, neprecenljiva izkušnja/ → ohranjanje pozitivnosti
- /(122)Motivacija zaposlenih/ → motiviranje zaposlenih
- /(123)Uvajanje na začetku zaposlitve, saj je tako manj nejasnosti/ → izvajanje procesa uvajanja za nove sodelavce
- /(124)Več zaposlenih/ → dodatno zaposlovanje oseb
- /(125)Boljše informiranje o aktualnih odločitvah vodstva/ → neprestano informiranje zaposlenih
- /(126)boljši procesi dela/ → izboljšanje procesov dela
- /(127)Upoštevanje predlogov glede dela s strani vodstva → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih
- /(128)sprotno reševanje problemov/ → sprotno reševanje problemov
- /(129)Večja plača delavcem/ → dostojno plačilo
- /(130)večja socialna usmerjenost do delavcev/ → empatija vodstvenega kadra do delavcev
- /(131)Večja vključenost delavcev v odločanje politike podjetja/ → omogočanje soodločanja
- /(132)Boljša komunikacija med delavci in vodstvom/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije
- /(133)Krajši delovni čas/ → skrajševanje 8 ali več urnega delavnika
- /(134)boljše usklajevanje delovnega in družinskega življenja/ → usklajevanje družinskega in delovnega življenja
- /(135)upoštevanje predlogov zaposlenih/ → upoštevanje predlogov, idej, mnenj zaposlenih
- /(136)Redno zaposlovanje/ → redno zaposlovanje

/(137)Boljša komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(138)poznavanje razlik med delovnimi mesti/ → jasno definiranje delovnih mest

/(139)Dobra organizacija dela/ → izboljšanje organizacije (dela) v podjetju

/(140)Večja komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi/ → vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije

/(141)Bolj konkretno zastavljanje organizacijskih ciljev/ → usmerjenost k ciljem in viziji podjetja

POJEM	KODE
Jasna in konkretna opredelitev delovnih ciljev	1, 107
Jasna razporeditev dela	2
Zmanjševanje obsega dela	3, 34, 62, 87
Skrb za prijetno delovno okolje	4
Enakopravno obravnavanje zaposlenih	5, 27, 49
Vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije	6, 29, 32, 38, 43, 47, 61, 74, 77, 79, 86, 104, 106, 132, 137, 140
Nefinančno nagrajevanje zaposlenih	7, 50, 58
Medsebojno sodelovanje	8, 37
Usmerjenost k ciljem in viziji podjetja	9, 141
Dodatno zaposlovanje oseb	10, 51, 124
Skrajševanje 8 ali več urnega delavnika	11, 133
Usklajevanje družinskega in delovnega življenja	12, 134
Omogočanje supervizij in intervizij	13, 18
Upoštevanje predlogov, idej in mnenj zaposlenih	14, 15, 28, 42, 45, 46, 91, 113, 127, 135
Izboljšanje organizacije (dela) v podjetju	16, 25, 26, 31, 44, 60, 108, 110, 139
Omogočanje sredstev za opravljanje dela	17
Redno zaposlovanje	19, 136
Krepitev medosebnih odnosov	20, 21, 22, 41, 59, 65, 71, 101, 117
Nudenje podpore pri delu	23
Omogočanje raznolikosti dela	24
Empatija vodstvenega kadra do delavcev	30, 36, 75, 85, 130
Izboljšanje delovnih razmer	33, 35, 84
Samoiniciativnost pri delu	39
Bolj družbeno koristna podjetja	40
Dostojno plačilo	52, 56, 72, 76, 92, 129

Omogočanje dostopa do podatkov o plačah in obremenitvah zaposlenih	53 (Vprašanje o varstvu osebnih podatkov)
Doslednost pri izvajanju sestankov in poročil o delu	54, 116
Vzpostavljajanje pravičnih sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja	55, 68, 68, 70, 93, 97b, 98, 99, 100
Omogočanje stabilne zaposlitve	57
Jasno zastavljanje delovnih nalog in navodil	63, 67, 94
Vzpodbujanje dobre delovne klime	64
Odgovorno, strokovno in organizirano vodstvo	66, 95, 109, 120
Vzpostavitev nadzora nad delodajalci	73
Vzpostavitev pravičnih sistemov izbire zaposlenega	78
Medsebojno spoštovanje med zaposlenimi	48, 80, 96, 97a, 105
Omogočanje fleksibilnosti dela	81
Omogočanje aktivnosti med odmori	82, 103
Ozaveščanje glede zdrave prehrane na delovnem mestu	83
Enakomerna razporeditev delovnih nalog	88
Jasno definiranje delovnih obremenitev in nalog zaposlenega	89
Urejeni sistemi nadomeščanja	90
Omogočanje storitev in aktivnosti v prostem času	102
Neprestano informiranje zaposlenih	111, 125
Izboljšanje procesov dela	112, 126
Sprotno reševanje problemov	114, 128
Analiziranje delovnih postopkov	115
Reorganizacija kadrovske politike	118
Izdelava osebnih kariernih načrtov za zaposlene	119
Ohranjanje pozitivnosti	121
Motiviranje zaposlenih	122
Izvajanje procesa uvajanja za nove sodelavce	123
Omogočanje soodločanja	131
Jasno definiranje delovnih mest	138

Združevanje pojmov v širše kategorije/skupine (posamezniki, delodajalci/organizacija in država)

1. Posamezniki

DOBRI ODNOSI

- medsebojno spoštovanje med zaposlenimi
- vzpostavljanje medsebojne in obojestranske komunikacije
- medsebojno sodelovanje
- sprotno reševanje problemov

OSEBNOSTNE LASTNOSTI

- samoiniciativnost pri delu
- ohranjanje pozitivnosti

2. Delodajalci in organizacija

DOBRI ODNOSI

- empatija vodstvenega kadra do delavcev
- upoštevanje predlogov, idej in mnenj zaposlenih
- krepitev medosebnih odnosov
- enakopravno obravnavanje zaposlenih

SKRBE ZA ZAPOSLENE

- izdelava osebnih kariernih načrtov za zaposlene
- usklajevanje družinskega in delovnega življenja
- ozaveščanje glede zdrave prehrane na delovnem mestu
- nudenje podpore pri delu ter omogočanje supervizij in intervizij zaposlenim
- omogočanje aktivnosti in storitev med odmori in v prostem času
- zmanjševanje obsega dela ter skrajševanje 8- ali več urnega delavnika
- dostojno plačilo
- omogočanje stabilne in redne zaposlitve

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

- nefinančno nagrajevanje zaposlenih
- vzpostavitev pravičnih sistemov izbire zaposlenega in sistemov napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja

DOBRO DELOVNO OKOLJE

- skrb za prijetno delovno okolje in spodbujanje dobre delovne klime

- omogočanje soodločanja in neprestanega informiranja zaposlenih
- omogočanje fleksibilnosti in raznolikosti dela
- izboljšanje delovnih razmer
- motiviranje zaposlenih
- omogočanje sredstev za opravljanje dela

ORGANIZIRANO IN STROKOVNO VODSTVO ORGANIZACIJE

- odgovorno, strokovno in organizirano vodstvo
- doslednost pri izvajanju sestankov in poročil o delu
- omogočanje dostopa do podatkov o plačah in obremenitvah zaposlenih
- dodatno zaposlovanje oseb
- izvajanje procesa uvajanja za nove sodelavce
- analiziranje delovnih postopkov
- urejeni sistemi nadomeščanja
- reorganizacija kadrovske politike
- usmerjenost k ciljem in viziji podjetja

DOBRA ORGANIZACIJA DELA

- jasna in enakomerna razporeditev dela in delovnih nalog
- jasno definiranje delovnih mest, delovnih obremenitev in nalog zaposlenega
- jasno zastavljanje delovnih nalog in navodil
- jasna in konkretna opredelitev delovnih ciljev
- izboljšanje procesov dela
- izboljšanje organizacije (dela) v podjetju

3. Država

NADZOR NAD DELODAJALCI IN RAST DRUŽBENO KORISTNIH PODJETIJ

- vzpostavitev nadzora nad delodajalci
- spodbujanje rasti družbeno koristnih podjetij