

POSLOVNO-KOMERCIALNA ŠOLA CELJE

Izgorevanje na delovnem mestu

RAZISKOVALNA NALOGA



Mentorica:
Mag. Metka Bombek

Raziskovalki:
Amela Alić, 3. g
Božana Gavrić, 3. g

Celje, marec 2005

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujema mentorici mag. Metki Bombek za trud, pomoč, nasvete ter dragocene predloge pri pripravi in izdelavi raziskovalne naloge. Prav tako se zahvaljujema vsem drugim, ki so nama kakorkoli pomagali pri vsebinski in tehnični ureditvi najine raziskovalne naloge.

KAZALO

POVZETEK.....	3
1 UVOD.....	4
1. 1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV	4
1. 2 RAZISKOVALNI CILJI	5
1. 3 HIPOTEZE	6
1. 4 RAZISKOVALNE METODE	7
2 TEORETIČNI DEL	8
IZGOREVANJE NEKOČ IN DANES	8
IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU	9
ZAKAJ IZGOREVANJE?.....	9
POGASIMO OGENJ.....	10
I. ZAKAJ SE IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU RAZRAŠČA?.....	12
POČUTIMO SE PREOBREMENJENE.....	12
NIMAMO NADZORA NAD DELOM, KI GA OPRAVLJAMO	12
ZA DELO NISMO NAGRAJENI	13
SOOČAMO SE Z RAZPADOM SKUPNOSTI.....	13
Z NAMI NE RAVNAJO POŠTENO	13
OPRAVKA IMAMO Z NASPROTOJOČIMI SI VREDNOTAMI.....	14
II. RAZKROJ DUŠE.....	15
RAZSEŽNOSTI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU	15
IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU IMA VISOKO CENO	15
III. KAKO IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU DOŽIVLJATE VI.....	17
<i>RAZKROJ PREDANOSTI DELU</i>	17
ŠEST VIROV IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU	17
<i>RAZKROJ ČUSTEV</i>	18
ČUSTVENO MRTVILO KOT POSLEDICA IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU	18
DRUŽBENI KONTEKST ČUSTEV	19
<i>NEUSPEŠNO PRILAGAJANJE</i>	20
KRIV JE ČLOVEK	20
RAZUMEVANJE STANJA	21
UČINEK STOPNIČASTEGA PADANJA	22
IV. KAJ POVZROČA IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU	23
PREOBREMENJENOST Z DELOM.....	23
DELO JE INTEZIVNO	23
DELO USTVARJA IZČRPANOST ZARADI OBREMENJENOSTI	24
<i>POMANJKANJE NADZORA</i>	25
<i>NEZADOSTNO NAGRAJEVANJE</i>	25
PREJEMATE MANJ ZA VEČ	26
IZGUBLJATE VESELJE DO DELA	26
<i>RAZPAD SKUPNOSTI</i>	27
TRGANJE OSEBNIH ODNOSOV	27
SPODKOPAVANJE SKUPINSKEGA DELA	28
VSAK DELA SAM ZASE, NE SKUPAJ	28
<i>POMANJKANJE POŠTENOSTI</i>	29
<i>NASPROTUJOČE SI VREDNOTE</i>	31
NE DELAMO TISTEGA, KAR GOVORIMO.....	31

V. PREPREČEVANJE IZGOREVANJA IN USTVARJANJE PREDANOSTI DELU	33
<i>RAZUMEVANJE NESKLADJA MED ČLOVEKOM IN NJEGOVIM DELOM Z ORGANIZACIJSKE PERSPEKTIVE.....</i>	<i>33</i>
<i>TREBA JE UGOTOVITI, KAJ SE DOGAJA</i>	<i>34</i>
<i>KAKO DOBRO ZAČETI?.....</i>	<i>35</i>
POSTAVITI PRAVA VPRAŠANJA	35
DOBITI PRAVE ODGOVORE	36
ANALIZA IZSLEDKOV	36
DOBITI NEKAJ KORISTNIH REZULTATOV	36
3 EMPIRIČNI DEL.....	38
3.1 ANALIZA DOBLJENIH PODATKOV	38
3.2 OVREDNOTENJE HIPOTEZ.....	51
4 SKLEPNE MISLI.....	52
LITERATURA IN VIRI	53
ANKETA.....	58

POVZETEK

DESKRIPTORJI: Zakaj izgorevanje, zakaj se izgorevanje na delovnem mestu razrašča, počutimo se preobremenjeni, nimamo nadzora nad delom, ki ga opravljamo, za delo nismo nagrajeni, soočamo se z razpadom skupnosti, z nami ne ravnajo pošteno, opravka imamo z nasprotujočimi si vrednotami, izgublamo veselje do dela, vsak dela zase, ne skupaj.

Zavedamo se, da je sodelovanje z drugimi ljudmi na vseh področjih življenja nujnost. V poslovnem svetu je sodelovanja vedno več, predvsem v sedanjem času globalizacije. Danes je povezovanje in sodelovanje s celotnim svetom nujnost za preživetje podjetja, prav tako za njegovo čim večjo uspešnost.

Kako se je delovno mesto spremenilo? Kaj je tisto, kar je privedlo do te krize? Zakaj postaja izraz »izgorevanje na delovnem mestu« vedno bolj običajen del vsakdanjega poklicnega izrazoslovja? Zakaj dobronamerni delavci, menedžerji in voditelji skupnosti ne morejo ničesar ukreniti zoper njega?

Korenine tega problema so pognale iz ekonomskih trendov, tehnologije in filozofije vodilnega osebja menedžmenta. Zato sva se odločili, da narediva raziskovalno nalogo na temo o izgorevanju na delovnem mestu.

Na naslednjih straneh boste videli, kaj so vzroki za nastanek izgorevanja na delovnem mestu, kako ga je mogoče rešiti. Raziskovalna naloga nama je pokazala, da se današnji menedžerji še premalo zavedajo tega problema. Zaznavanju izgorevanja in njegovem reševanju bi morali nameniti več časa, svojega dela in izobraževanja.

1 UVOD

1. 1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV

V raziskovalni nalogi želiva raziskati, kaj je izgorevanje na delovnem mestu. Zakaj se med zaposlenimi pojavlja izgorevanje, katere so metode za uspešno reševanje izgorevanja in kateri so vzroki za izgorevanje na delovnem mestu. Želiva tudi ugotoviti, kako uspešno reševanje izgorevanja vpliva na uspešnost zaposlenih oziroma podjetja. Zanima naju tudi, ali vodstva v podjetjih opazijo in če poznajo strategije za uspešno reševanje izgorevanja na delovnem mestu. Prav tako želiva v drugem delu naloge ugotoviti, ali so zaposleni preobremenjeni s svojim delom.



1. 2 RAZISKOVALNI CILJI

Na delovnem mestu se vsak dan srečujemo z nešteti problemi, ki lahko pripeljejo do izgorevanja na delovnem mestu. Izgorevanje je pogost pojav na delovnem mestu, zato sva se odločili, da ga raziščeva.

Cilji najine raziskave:

- izgorevanje nekoč in danes,
- izgorevanje na delovnem mestu,
- zakaj se izgorevanje na delovnem mestu razrašča,
- razkroj duše,
- kako doživljamo izgorevanje na delovnem mestu,
- kaj povzroča izgorevanje na delovnem mestu,
- preprečevanje izgorevanja in ustvarjanje predanosti delu.

1. 3 HIPOTEZE

H1: Večina zaposlenih meni, da je za njih povprečen delovni dan preveč naporen.

H2: Večini zaposlenih se zdi, da njihovo delo ni ustrezno plačano.

H3: Večini zaposlenih se zdi, da jim za malico zadostuje 30 minut.

H4: Večini zaposlenih se zdi, da so preobremenjeni z delom.

H5: Večina zaposlenih meni, da nadrejeni pričakujejo več od tega, kar zmorejo zaposleni.

H6: Večina zaposlenih meni, da po opravljeni službi nimajo dovolj časa za družino.

1. 4 RAZISKOVALNE METODE

Za izvedbo najine raziskovalne naloge sva uporabili podatke iz naše literature. Po jasni opredelitvi raziskovalnega problema sva naredili načrt raziskovanja.

Za definiranje potrebnih hipotez in vzorčnih povezav sva takoj na začetku dobili veliko podatkov in informacij iz razpoložljivih sekundarnih virov, ki so navedeni med viri.

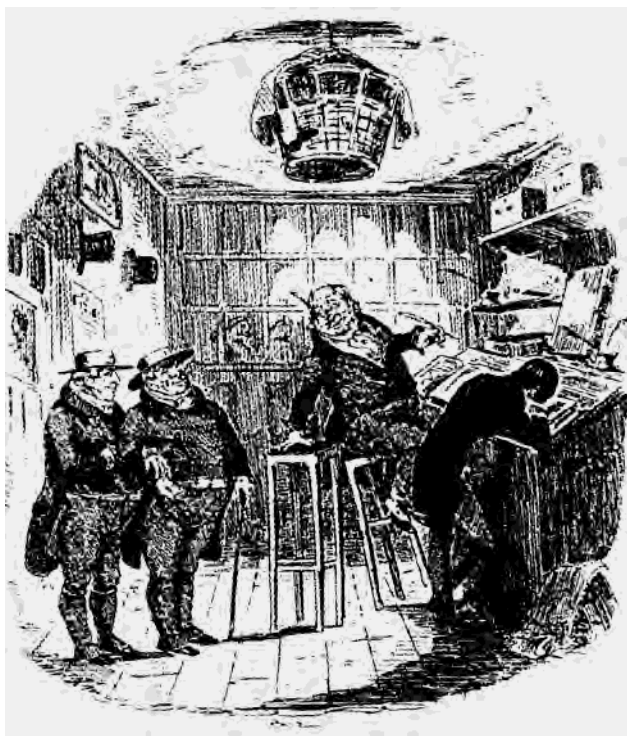
Z izvedbo anonimne ankete pa sva dobili odgovore, ki so ovrgli ali potrdili najine hipoteze.

Ankete sva izvedli med 80 profesorji Poslovno-komercialne šole Celje. Zanimalo naju je, kaj o raziskani problematiki menijo zaposleni z delovnimi izkušnjami.

Anketiranje je potekalo v mesecu februarju 2005.

2 TEORETIČNI DEL

IZGOREVANJE NEKOČ IN DANES



Izgorevanje na delovnem mestu ni nov fenomen. Pred dvajsetimi leti so se z njim ukvarjali predvsem delavci v poklicih, ki so bili usmerjeni k človeku, na primer v humanih dejavnostih, zdravstvu in izobraževanju. Današnja terminologija tem poklicem pripisuje visoko stopnjo občutljivosti, kar pomeni, da vključuje veliko neposrednih stikov z ljudmi. Tako nekdanje kot danes je lahko delo v teh poklicih tako zelo čustveno in telesno zahtevno, da je stopnja tveganja zaradi izgorevanja visoka. Delavce izčrpavajo predanost, ki jo zahteva poklic,

dolg delavnik in čezmerne obremenitve z delom ter tudi potencialni konflikti s strankami, bolniki, študenti, kolegi in predpostavljenimi. Da bi bili kos vsem tem težavam, se nekateri delavci branijo tesnih stikov z ljudmi, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, in osebne vpletenosti v delo. Še več, težave pri doseganju večjih uspehov lahko delavca pripeljejo tako daleč, da začne dvomiti o svojih sposobnostih in se spraševati, ali je sploh pametno vztrajati v takšnem poklicu.

Razlika med nekoč in zdaj je v tem, da je poklicev z visoko stopnjo občutljivosti vedno več. Če nič drugega, se je zgodil velikanski premik od proizvodnih do storitvenih zaposlitev, pri katerih morajo delavci učinkovito obvladovati stranke in hkrati prijazno ustreči njihovim zahtevam. V vedno bolj tehnološko



razvitem delovnem svetu postaja visoka stopnja občutljivosti toliko bolj kritična.

Naraslo je tudi število vodstvenih položajev, v katerih morajo delavci nadzorovati druge delavce in jih učinkovito vzpodbujati k produktivnosti. Poleg tega se je način dela vedno bolj usmerjal v delovne skupine, v katerih morajo delavci delati skupaj s kolegi, in ne samostojno. Navkljub naraščanju del z različnimi stopnjami visoke občutljivosti se izpopolnjevanju znanja, ki je potrebno, da se ta dela dobro opravlja, v splošnem namenja vedno manj pozornosti. Tehničnim in ekonomskim znanjem se daje prednost pred znanji o medčloveških odnosih. Kakor bomo videli, se psihološka cena takšnega dela še vedno ne priznava kot pomemben vir stresa pri delu.

IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Današnje delovno mesto je lahko zelo hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor. Ljudje so čustveno, telesno in duhovno izčrpani. V zadnjem stoletju in pol je razvoj delovnega mesta napredoval proti idealu skupnosti in stran od poniževalnega izkoriščanja v tovarnah in rudnikih. Zdaj so sadovi teh naporov v nevarnosti. Zamisel delovnega prostora kot učinkovitega stroja se vrača in ogroža ideal delovnega mesta kot zdravega in varnega okolja, v katerem lahko človek z delom, ki ga resnično izpolnjuje, razvije vse svoje zmožnosti in za katero je tudi pošteno plačan. Izgorevanje je posledica sprememb na delovnem mestu, predvsem v ekonomskih trendih, tehnologiji in filozofiji podjetja. Korporacije ne obstajajo zato, da bi širile človekove zmožnosti zaslužka in doseganje pomembnih ciljev, ampak vse bolj ljudje v korist korporacij žrtvujejo svoje preživetje in pričakovanja. Tehnologija prinaša vedno nove zahteve. Vodilni vse bolj omejujejo pravice strokovnjakov in odgovornih menedžerjev in razpravljajo samo o težavah, ne pa tudi o rešitvah.

ZAKAJ IZGOREVANJE?

Izgorevanje se najpogosteje pojavi, ko se med naravo dela in naravo delavca pojavijo velika neskladja. Preobremenjenost z delom je najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja – delo je danes bolj zahtevno, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Drugi dejavnik je pomanjkanje nadzora. Ljudje si namreč želijo priložnosti za izbiro, odločanje, razmišljanje o problemih in rešitvah ter da imajo vpliv na doseganje rezultatov. Nezadostno nagrajevanje prispevkov v okviru službe je tretje neskladje – če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo, in tudi mi, delavci. Četrto je odsotnost trde skupnosti, ki je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju.

V skupnosti se ljudje osebno razvijajo in najboljše delujejo, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi, ki jih imajo radi in spoštujejo. Dandanes včasih delo izolira (fizično in drugače), tehnologija je brezosebna in ljudje zaradi togih pravil in prepovedi na delu niso sproščeni, vse bolj so tekmovalni... Peti vir izgorevanja je pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu oziroma njegovih ključnih elementov: zaupanja, odkritosti in spoštovanja. Šesti pa je konflikt vrednot: ko delo sili ljudi v neetična dejanja, ko vodilni ne delajo tistega, kar govorijo...

Energija, predanost in učinkovitost so popolna nasprotja trem razsežnostim izgorevanja na delovnem mestu – ko se prva prelevi v izčrpanost, druga v cinizem in tretja v neučinkovitost. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše. In vodi v kronično utrujenost, cinizem, odtujenost od dela, neučinkovitost pri delu, lahko pa je tudi pogubna za zdravje, za zmožnost premagovanja ovir in življenjski slog. Izgorevanje lahko povzroči telesne težave kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah, občutek tesnobe, potrto, šibak spanec... V nasprotju s priljubljenim mišljenjem ni posameznik tisti, ki se mora spremeniti, temveč organizacija. Pomembno pa ni le zdravljenje, ampak tudi preprečevanje. Pomoč kot proces je torej bolj pomembna kot katerakoli posamezna rešitev. Veliko organizacij se ne zaveda resnosti problema izgorevanja. Bodisi zato, ker napačno menijo, da je to problem posameznika ali da to ni njihova odgovornost ali da ne vpliva resno na organizacijo ali da organizacija ne more veliko ukrepati. Vendar izgorevanje vpliva na končni rezultat organizacije in lahko povzroči znatne finančne izgube in zmanjšanje odsotnosti (prispevki za duševno zdravje in bolezni odvisnosti, odsotnosti z dela, bolniški dopusti, goljufije zaposlenih, napake pri delu, slabša delovna kakovost...). Izgorevanja se je treba lotiti na organizacijski ravni, ne na delavčevi.

POGASIMO OGENJ

In kakšni so ukrepi za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu? Glede na to, da so vzroki situacijski in osebni, se je treba osredotočiti tako na človeka kot na delovno mesto – tako da se povezuje specifične razmere na delovnem mestu s človekovimi čustvi in delovnim vedenjem. Problem je neko neskladje in rešitev zanj je prilagoditev delovnih mest posameznim delavcem. Proces lahko vpelje posameznik ali organizacijski menedžment. Namesto da se posameznik umakne ali da odpoved, lahko pridobi večjo delovno skupino, ki se loti problema in domisli rešitev. Pogosto pa se tudi menedžment zave stroškov izgorevanja in se odloči ukrepati. Vse, kar potrebuje posameznik, ki želi ukrepati proti izgorevanju, je, da razume vseh šest naštetih neskladij do izgorevanja, da sodeluje s sodelavci in vztraja v procesu spreminjanja. Postopoma se loti vsakega

od neskladij, najprej sam, nato s skupino, nakar se naveže na organizacijo...

Za vse je bolje, da se organizacija upravlja tako, da izgorevanje sploh ne izbruhne. Prednost preventivnega pristopa je tudi v tem, da pospešuje pozitivno predanost delu. Usmeriti pozornost na povezanost z delom pomeni osredotočiti se na energijo, prizadevnost in učinkovitost, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delovno mesto in razvijajo z delom. Najpomembneje je, da se vse zaposlene v organizaciji podpira v njihovem prizadevanju po popolnosti. Poleg tega, da ima organizacija motivirane in izurjene delavce, je vsakodnevna naloga menedžmenta, da odstrani ovire za učinkovito delo, njegova dolgoročna naloga pa je razviti takšno organizacijsko okolje, ki delavcem zagotavlja še učinkovitejšo podporo. Pomemben cilj ni le reševanje problemov, temveč tudi ustvarjanje novih možnosti.

I. ZAKAJ SE IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU RAZRAŠČA?

Sedanje ozračje na delovnem mestu izgorevanje dobesedno pospešuje. Izgorevanje se vedno lažje pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja. Toliko bolj, ker delamo v delovnih okoljih, ki človeške vrednote postavljajo daleč za ekonomskimi. Vse, kar nas določa kot človeška bitja, kar, nas žene, da ne samo trdo, temveč tudi dobro delamo, se ignorira ali omalovažuje. Pričakuje se, da se bomo prilagodili temu krasnemu novemu svetu in se domislili, kako bomo v njem sploh preživeli. Toda ko je prepad med ljudmi in zahtevami na delovnem mestu preglobok, zahteva napredek visok človeški davek. S temi neskladji se srečujemo v številnih sferah organizacijskega življenja.

POČUTIMO SE PREOBREMENJENE

Preobremenjenost z delom je verjetno najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč v prekratkem času s premalo sredstvi. Ne gre za naprežanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki sega daleč čez meje človekovih zmožnosti. Zmanjševanje stroškov v organizaciji redko vključuje njen obseg poslovanja, zato mora manj ljudi opraviti isto količino dela v krajšem času. Tempo se še poveča, ko ljudje začnejo opravljati ob redni še eno službo ali se lotijo dela na črno, da bi zmogli finančne pritiske in si pridobili več možnosti za zaposlitev. Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom. Hitrejši ritem škoduje kakovosti, krha tvorne delovne odnose, ubija inovativnost – in povzroči izgorevanje na delovnem mestu.

NIMAMO NADZORA NAD DELOM, KI GA OPRAVLJAMO

Pomanjkljivost nadzora nad delom je naslednji pomemben pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Ljudje si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter da imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni. Med odgovornostjo posameznika in njegovim omejevanjem s togo politiko ter strogim nadzorom je namreč velikanska razlika.

Politika, ki ubira ozek, stereotipen in zelo enostranski pristop, ljudem ne dopušča veliko možnosti za izboljšanje ali inovacije. Zaradi tega se čutijo manj odgovorne za doseženi rezultat, ne bolj. Mehanski menedžment vodi k mehanskim storitvam. Podobno tudi strog nadzor nad delom zaposlenih zahteva človeški davek, ki krepko presega vložena čas in energijo nadzornika, ker zmanjšuje zmožnosti zaposlenih, da se prilagodijo in prevzamejo pobudo.

ZA DELO NISMO NAGRAJENI

Nezadostno nagrajevanje prispevkov v okviru službe je tretje neskladje med delom in človekom, ki ga opravlja. Če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljam, in tudi mi, delavci. Čeprav se vsi zavedajo pomembnosti nagrajevanja, se v praksi ta zavest vedno ne odraža. Denarnih nagrad ni težko podeliti in so običajno tudi lepo sprejete, toda z denarjem gre dandanes na tesno, razen za vodilne ljudi na vrhu. Namesto da bi ljudje uživali v karierah, ki jih tudi denarno zadovoljujejo, trpijo zaradi potrtosti ob zmrzovanju plač, napetosti ob zaposlitvi za določen čas in zaradi peklenskih muk ob počasnem plačevanju pogodbenih del. Menedžerji imajo enako polne roke dela kot ljudje, ki so del njihovega menedžerskega sistema. Ker so razširjene odgovornosti posledica široko razraščenega plenjenja srednjega menedžmenta, morajo menedžerji nadzorovati več ljudi, imajo pa manj časa, da se jim zares posvetijo. Za delavca pa je vsekakor najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo prejel takrat, ko se s ponosom zave, da dela nekaj pomembnega in dragocenega za druge in da to delo dobro opravlja.

SOOČAMO SE Z RAZPADOM SKUPNOSTI

Odsotnost trdne skupnosti je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju. V skupnosti se ljudje osebno razvijajo in delujejo najbolj kakovostno, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi, ki jih imajo radi in jih spoštujejo. Včasih delo ljudi izolira: morda so fizično ločeni od drugih, morda preživijo večino delovnega časa za računalniki ali pa so samo preveč zaposleni, da bi se družili. Včasih naredi tehnologija družbene stike brezosebne – kadar morajo večkrat komunicirati z napravami (na primer s telefonskimi tajnicami ali z govorno elektronsko pošto) kot s človekom. Včasih ima delo srhljiv vpliv na to, kaj smejo ljudje reči ali narediti zaradi eksplicitnih ali implicitnih prepovedi, ki jih določajo koncerni glede politične korektnosti ali groženj s tožbo. Toda za trdno skupnost je najbolj razdiralen kroničen in nerešen konflikt. Delovno okolje zastruplja s frustracijo, jezo, strahom, napetostjo, zaničevanjem in sumničanjem. Uničuje strukturo družbene podpore, zaradi česar je manj verjetno, da si bodo ljudje pomagali v težkih trenutkih.

Z NAMI NE RAVNAJO POŠTENO

Pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delavci in delovnim okoljem. Poštenost v službi pomeni, da se ljudem izkazuje spoštovanje in s tem potrjuje njihova samozavest. Medsebojno spoštovanje ljudi, ki delajo skupaj, je srčika vsake zavesti o skupinski

pripadnosti. Zaupanje v organizacijo, ki ne deluje pošteno, izgubimo zato, ker to kaže na neiskrenost vodilnega osebja, ki ne spoštuje tega, kdo smo. Nepoštenost se najbolj očitno pokaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja. Toda kaže se lahko tudi v vsakodnevnih stikih – ko se, na primer, ljudem pripisuje krivda za nekaj, česar niso storili.

Pomanjkanje poštenosti je očitno tudi v neenaki obremenjenosti z delom ali v plačilu ter v primerih, ko si ljudje prikrojijo pravila in celo goljufajo, da bi napredovali. Če postopki za reševanje pritožb in sporov ne omogočajo enakih pravic obema stranema, bodo ocenjeni kot nepošteni. V širšem smislu vodenje organizacij, ki postavlja denar pred zaposlenega, povzroča razkroj medsebojnega spoštovanja in skupnih vrednot.

OPRAVKA IMAMO Z NASPROTOJOČIMI SI VREDNOTAMI

Konflikt vrednot se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. V nekaterih primerih lahko delo sili ljudi v dejanja, ki se jim zdijo neetična in ki so v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami. Delavec je, na primer, prisiljen lagati, da proda nek izdelek, pridobi potrebno potrdilo ali prikrije napako. Z drugimi besedami, delavec se morda počuti ujetega v sistemu organizaciji lastnih spornih vrednot, ki pogosto odražajo protislovje med visoko zvenečimi propagandnimi izjavami in dejanskim ciljem organizacije.

Delavci vse prevečkrat opravljajo delo v machiavellijanskem okolju, kjer doseženi cilj opravičuje sredstva. Moralni razkroj kot posledica tega je lahko zelo globok. Ljudje dosegajo najboljše rezultate, če verjamejo v tisto, kar delajo, in če pri tem lahko obdržijo ponos, neoporečnost in samospoštovanje.

II. RAZKROJ DUŠE

Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti.

RAZSEŽNOSTI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

Izčrpanost. Kadar ljudje trpijo zaradi izčrpanosti, se počutijo čustveno in telesno preobremenjene. Zdi se jim, da so izpiti, izpraznjeni in da se iz tega ne morejo izviti in si obnoviti moči. Ko se zjutraj prebudijo, niso nič manj utrujeni kot zvečer, ko so legli k počitku. Primanjkuje jim energije, da bi se soočili s še enim problemom ali človekom. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb.

Cinizem. Kadar so ljudje cinični, zavzamejo hladen, odmaknjen odnos do dela in sodelavcev. Do skrajnosti zmanjšajo svoj prispevek delu in se celo odrečejo idealom. Cinizem je nekako poskus, da bi obvarovali samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranjem. Ljudje čutijo, da je morda bolje biti neobčutljiv, zlasti takrat, kadar je prihodnost negotova. Morda je bolje predvidevati, da jim v prizadevanjih ne bo uspelo, kakor da še naprej upajo na najboljše. Toda takšen negativni odnos lahko resno načne človekovo dobro počutje in zmožnost za učinkovito opravljanje dela.

Neučinkovitost. Kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. Vsak nov projekt se zdi neizvedljiv. Kakor da bi se ves svet zarotil proti njihovim poskusom napredovanja in tisto malo, kar jim uspe doseči, se zdi tako neznatno. Izgubljajo zaupanje v svojo zmožnost, da lahko kaj spremenijo. Z izgubljanjem zaupanja v same sebe tudi drugi izgubljajo zaupanje v njih.

IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU IMA VISOKO CENO

Izgorevanje ima lahko usodne posledice, ki so celo hujše kot razkroj človeške duše. Lahko so pogubne za zdravje, zmožnost premagovanja ovir in za osebni življenjski slog. Lahko povzročijo resne motnje v opravljanju dela. Škoda ne gre le na račun posameznika – posledice čutijo vsi, ki so kakorkoli povezani z njim, na delovnem mestu in doma.

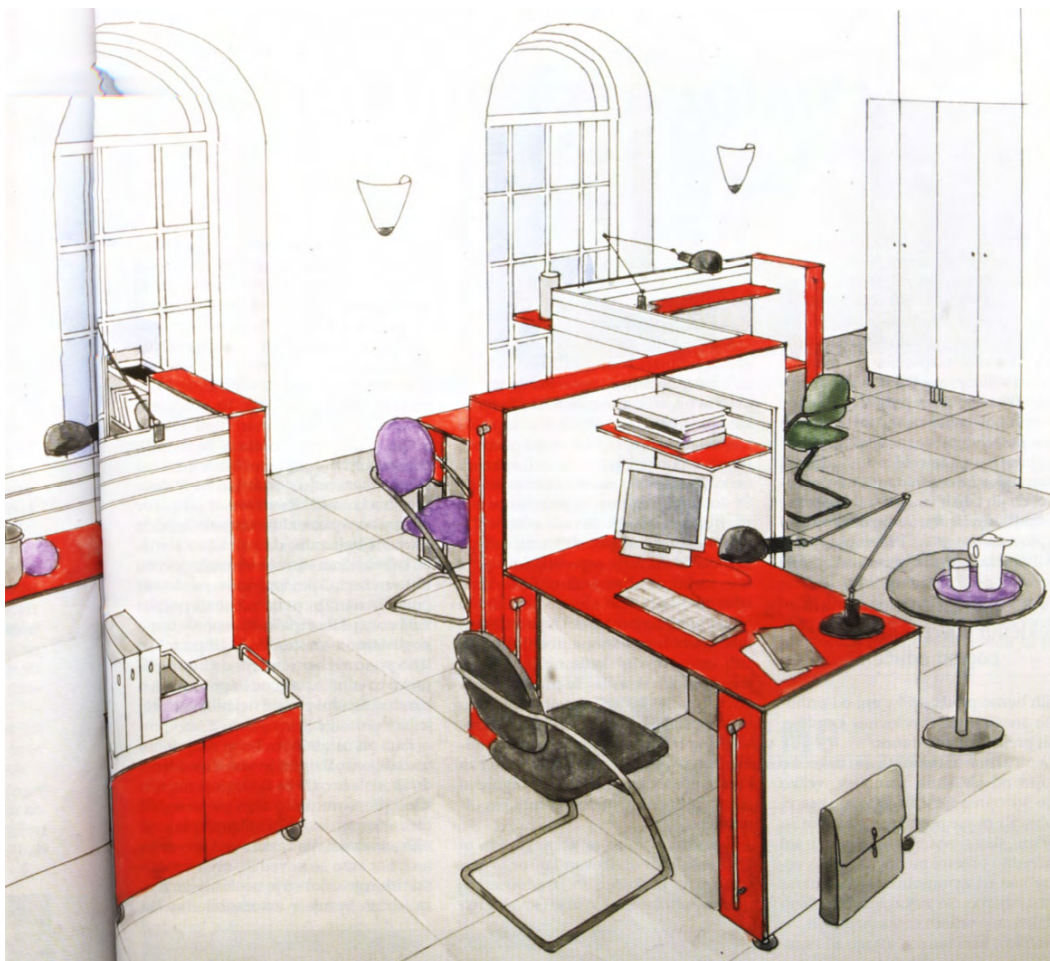
V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči nekatere telesne težave, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronična utrujenost. Izgorevanje na delovnem mestu lahko povzroči psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrto in šibak spanec. Nekateri ljudje pri tem, ko se trudijo premagati stres, sežejo po alkoholu in mamilih. Če prinašajo težave izgorevanja tudi

domov, začneta njihova izčrpanost in negativni čustveni naboj razjedati odnose v družini in vezi s prijatelji.

Kaj se zgodi s samim delom v službi? Končna posledica negativnega vrtinca nazadovanja zaradi izgorevanja je, da so pod vplivom vedno hujšega stresa deležni vedno manjše podpore v svojem življenju in zaradi tega vedno težje premagujejo težave v službi. Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto psihološko in fizično umaknejo od dela. Posvečajo mu vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, in so pogosto odsotni. Ne samo, da naredijo manj, delo tudi slabše opravijo. Kakovostno opravljanje dela zahteva čas in trud, predanost in ustvarjalnost. Posameznik, ki na delovnem mestu izgoreva, pa tega sam od sebe ni več pripravljen dati. Upadanje kakovosti in količine opravljenega dela je spodnja meja v poklicu, do katere človeka potisne izgorevanje na delovnem mestu.

Nekateri sčasoma dosežejo točko, ko ne vzdržijo več in dajo odpoved. Celo kadar je to nujno potrebno, je takšna odločitev lahko zelo boleča, zlasti če človek zapušča kariero, na katero je bil nekdanj ponosen, saj mu je pomenila ugled in osebno identiteto.

Kakor lahko vidite, je cena izgorevanja na delovnem mestu pomembna za ljudi in za organizacije. Za delavca je težava v službi, ki zmanjšuje kakovost njegovega življenja in možnost produktivne, uspešne kariere. Za organizacije je težava v delovni sili, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in tudi ne produktivna, kakor je nekoč bila.



III. KAKO IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU DOŽIVLJATE VI

Razkroj povezanosti z delom: delo, ki je bilo na začetku pomembno, smiselno in navdušujoče, postaja neprijetno, neizpolnjujoče in brez smisla.

Razkroj čustev: pozitivni občutki navdušenja, predanost, varnosti in veselja zbledijo, nadomestijo jih jeza, tesnoba in potrto.

Težava usklajevanja med človekom in delom. Posamezniki razumejo to neuravnoteženost kot osebno krizo, v resnici pa gre za težave z delovnim mestom.

Kot kaže že sama beseda razkroj, je izgorevanje postopni proces izgubljanja, v katerem se nasprotja med človekovimi potrebami in delovnimi zahtevami še povečujejo. Zahteve v okviru delovnega mesta izoblikujejo posameznikovo izkušnjo, medtem ko posameznikovo delovanje vpliva na delovno mesto in na ljudi, ki so povezani z njim.

RAZKROJ PREDANOSTI DELU

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

Energija, predanost in učinkovitost so popolna nasprotja trem razsežnostim izgorevanja na delovnem mestu. Kakor smo opisali v prvem poglavju, začne s pojavom izgorevanja občutek povezanosti bledeti in opaziti je spremembo teh treh pozitivnih čustev v njim ustrezne nasprotne dvojnice. Energija se prelevi v izčrpanost, predanost v cinizem in učinkovitost v neučinkovitost.

ŠEST VIROV IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

1. Preobremenjenost
2. Pomanjkanje nadzora
3. Nezadostne nagrade
4. Nepoštenost sistema
5. Razpad skupnosti
6. Konflikt vrednot

RAZKROJ ČUSTEV

Tu je značilen hkratni razvoj čustev. Včasih izražamo energijo, navdušenje in sočutje. Imamo velik smisel za humor in brez težav vzpostavljamo stike z drugimi. Nenadoma pa smo lahko tik pred izbruhom, prihaja lahko do »kratkih stikov«, prevladuje jeza, cinizem in zagrenjenost.

ČUSTVENO MRTVILO KOT POSLEDICA IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

Frustracija in jeza so čustvena znamenja izgorevanja. Ker se čutite onemogočeni, da bi dosegli svoje cilje, trpite zaradi frustracije. Ovir na poti ne zmorete premagati bodisi zato, ker vam primanjkuje zadovoljivih virov za opravljanje dela, bodisi zato, ker imate premalo nadzora nad njim. Ne prejemate nagrade, ki jo pričakujete. Hkrati pa se zaradi stran vrženega časa in truda počutite izčrpane. Jeza, ki spremlja vaše frustracije, podžiga negativne reakcije v odnosih z ljudmi in cinizem do dela. Vaša reakcija nanje je bolj agresivna in kaznovalna.

Tudi sovražnost je posledica stanja, v katerem se ljudje pri opravljanju dela čutijo ponižane ali osramočene. Če se z njimi ne ravna pošteno, če se jim ne zaupa ali če se njihovo delo ne ceni, je njihova zavest o lastni vrednosti in sposobnostih ogrožena. Prevzame jih občutek odtujenosti od delovnega okolja in v povračilo se lahko lotijo celo destruktivnih dejanj, kot sta kraja ali sabotaža.

Strah in tesnoba sta drugi negativni čustvi, ki sta povezani z izgorevanjem na delovnem mestu. Pojavita se predvsem takrat, kadar ljudem primanjkuje nadzora nad delom, ki ga opravljajo, in kadar se v delovnem okolju počutijo negotove ali jih celo ogroža.

Vendar pa se izgorevanje na delovnem mestu ne kaže zgolj z negativnimi čustvi, ampak tudi z odsotnostjo pozitivnih. Ko se počutite povezani s svojim poklicem, je vaše delo obogateno z navdušenjem nad njegovimi izzivi, zadoščenjem ob dobro opravljenih nalogah, veseljem zaradi odnosov z drugimi in s ponosom zaradi udejanjanja vaših vrednot. Pozitivna čustva pospešujejo predanost in motivacijo. Poleg tega ste zaradi dobrega počutja ob delu pripravljeni vanj vložiti tudi dodaten trud, rade volje naredite še kaj posebnega. Zadovoljstvo ob uspehu lahko izravna bolečino ob neuspehu, ne glede na to, ali gre za velik dosežek ali skromna vsakodnevna priznanja drugih ljudi, da vas cenijo. Toda ko se pozitivna čustva toliko razkrojijo, da nimajo več moči za izravnanje negativnih, se na široko razraste cinizem. Vse sodite in doživljate negativno, z nezaupanjem in s sovražnostjo.

DRUŽBENI KONTEKST ČUSTEV

Čustva preprosto ne le zaznamujejo preoblikovanje povezanosti z delom v izgorevanju ob delu, marveč ga tudi posredujejo. Čustveni vzponi, ki jih doživljamo kot veselje, zadoščenje in ponos, so bistvenega pomena za vzdrževanje pozitivnih delovnih navad. Ta čustva nas podžigajo k dobremu opravljanju dela, k iskanju, kako delo izboljšati, k sodelovanju s kolegi, k prednosti delu. V nasprotju z njimi so čustveni padci v obliki jeze in tesnobe pogubni za kakovostno opravljanje dela.

Kadar ljudje izražajo negativna čustva izgorevanja, lahko to uniči družbene odnose. Povsem običajni pogovori so nabiti s sovražnostjo in nestrpnostjo, kar vsakdanje družbene stike spreminja v neprijetne dogodke. Grobost, sarkazem, kritika in žalitev so prej pravilo kot izjema. Spori med kolegi ali med delavci in menedžerji se razrastejo v brezobzirne spopade. Skupinsko delo na osnovi medsebojnega sodelovanja razpada. Poslabša se tudi kakovost dela s strankami. Negativnemu čustvenemu naboju se ne morejo izogniti niti odnosi v družini in med prijatelji.

Tako se vrtinec izgorevanja začne vedno bolj poglobljati. Izražanje negativnih čustev pa seveda vzpodbudi negativne in razdiralne odzive. V tem smislu je izgorevanje na delovnem mestu nalezljivo.

V bistvu čustva niso samo zasebne in osebne, temveč bolj družbene izkušnje, po izvoru in po posledicah. Naše izražanje negativnih čustev vpliva na svet okoli nas, ki zaradi tega postane bolj neprijazen kraj.

Čeprav je pomembna vloga čustev pri delovni motivaciji, opravljanju dela in odnosih s kolegi dokazana, jo večina ljudi proti pričakovanju podcenjuje.

Čustva izvirajo iz stikov s svetom okoli nas in oblikujejo naše odzive nanj. Nekaj se zgodi, naša sodba o tem dogodku in njegov pomen za nas pa sprožita čustven odziv. Z drugimi besedami, čustva so sredstva za prevajanje zunanjih dogodkov v osebne izraze. In nasprotno, naša čustva pogosto vodijo naše odzive na dogodek.

Čustva igrajo pomembno vlogo v naših občutkih za dobro in zlo. Ko se odzovemo na krivico, nas k temu žene logika naših moralnih prepričanj. Če smo moralno zgroženi nad nepravičnostjo, hočemo storiti nekaj, kar bi stvar popravilo. Krivica je običajno neskladje med tem, kakšne stvari so in kakšne bi morale biti. Zato nas ne sme presenečati dejstvo, da šest neskladij v povezanosti s človekom in njegovim delom povzroča močna čustva v zvezi z nepoštenostjo na delovnem mestu. Ta močna čustva lahko vodijo v neomajna dejanja, ki so sama po sebi precej nemoralna. Čustva so ključ do razumevanja, da izgorevanje izvira iz stanja neusklajenosti med delavcem in njegovim delovnim mestom.

NEUSPEŠNO PRILAGAJANJE

Prav zaradi tega, ker se izgorevanje na delovnem mestu tako očitno kaže s čustvi in z vedenjem posameznih delavcev, velja splošno prepričanje, da gre za "problem ljudi" in ne problem delovnega mesta. Če upoštevamo eno od splošnih mišljenj, so ljudje, ki trpijo zaradi izgorevanja na delovnem mestu, slabiči. Nimajo dovolj trdne psihične zgradbe ali pa jim primanjkuje psihološke prožnosti, ki je potrebna za obvladovanje delovnih zahtev. Svet delovnih zahtev je kruta arena, v kateri preživijo le tisti, ki so prilagojeni; izgorevanje je kazalec neuspešnega preživetja. Po nekem drugem mišljenju so ljudje, ki trpijo zaradi izgorevanja na delovnem mestu, nerazumni. Nekateri se pač nad vsem pritožujejo in izgorevanje je potemtakem samo drugačen način pritoževanja. Drugi so spet prepričani, da je izgorevanje psihična motnja. Izgorevanje ni nič drugačno od klinične depresije, kakršna se kaže, ko bolniku uspe, da deluje. Ali pa, da je izgorevanje na delovnem mestu znak družinskih problemov. Težave v zakonu ali z otroki človeka izčrpajo, zmanjšajo njegovo zmožnost za učinkovito opravljanje dela.

KRIV JE ČLOVEK

Vsa ta prepričanja kroji priljubljena, vendar napačna razlaga: za izgorevanje na delovnem mestu je kriv človek. Razum (logika) narekuje, da si ljudje ta problem nakopavajo sami in so zato sami odgovorni za to, da ga odpravijo. Morda na takšno prepričanje vpliva dejstvo, da ljudje opisujejo občutke ob izgorevanju v okviru osebnih izkušenj in se zatekajo k osebnim rešitvam – na primer obiskujejo različne svetovalce in v zrelih letih spremenijo kariero. Še več, občutki odtujenosti in izolacije vedno znova potrjujejo njihovo prepričanje, da je izgorevanje znak njihovih osebnih pomanjkljivosti ali neuspehov. To prepričanje podpirajo tudi psihiatri, klinični psihologi in socialni delavci. Na izgorevanje gledajo namreč kot na psihično motnjo, ki jo je treba odpraviti z individualnim načinom zdravljenja.

Koliko ljudi verjame v individualno perspektivo izgorevanja, je pogosto odvisno od tega, ali so žrtev izgorevanja sami ali ga opazujejo pri drugih. Notranje poznavanje izgorevanja se razlikuje od zunanjega. Predstavljajte si, na primer, kaj bo o delavcu, ki trpi za izgorevanjem, povedal njegov nadrejeni, in to primerjajte z delavčevo različico. Nadrejeni vidi padeč produktivnosti in ga pripisuje lenobi, pomanjkanju motivacije ali nesposobnosti. Nasprotno pa delavec ne občuti samo upadanja pri svojem delu, temveč tudi čustven nemir, spore in zahteve, ki povzročajo te spore; bolj verjetno je torej, da jih bo delavec pripisal frustrirajočim okoliščinam in preobremenjenosti z delom. Razlika v razumevanju izgorevanja lahko povzroči napačne razlage, motnje v sporazumevanju in še več sporov.

Neposredne žrtve izgorevanja lahko čustva tudi skrivajo pred zunanjim svetom, kar še pogloblja razlike med obema perspektivama. Ljudje čustva pogosto ne kažejo v javnost. Včasih jih skrbi, da so neprimerna ali v nasprotju z njihovim poklicem; na primer, ko močno sočustvujejo s stranko. Morda se sramujejo svojih odzivov in jih skrbi, kaj si bodo o njih mislili drugi; na primer, ko šef odnese kratko v javnem prepiru z razdraženo stranko. Zato podoba, ki si jo ljudje nadenejo za zunanji svet, ni vedno ogledalo njihovega notranjega počutja. Na pogled so lahko mirni in zbrani celo takrat, kadar so zaskrbljeni ali prizadeti, lahko se zdijo brezčutni in brezosebni tudi takrat, kadar jih kaj prizadene in so čustveno vpleteni. Ta protislovja zlahka vplivajo na napačno sodbo, ki jih ima o ljudeh zunanji svet.

Kar se tiče organizacije, pa postaja izgorevanje, kadar se ga razume zgolj kot osebni problem - kot skupek problematičnega, vedenja in slabe produktivnosti - vedno bolj problem zaposlenih in ne strateškega menedžmenta. Če na izgorevanje gledamo kot na problem posameznika, ga poskušamo obvladati z že vzpostavljenimi pomožnimi organizacijskimi sistemi, ki se ukvarjajo s posameznimi delavci. Mednje sodita, na primer, program za pomoč zaposlenim in usposabljanje za boj proti stresu. Če prevladuje mnenje, da je proces izgorevanja pod nadzorom posameznika, se temu prepíše tudi vsa odgovornost za to, koliko mu je podlegel.

RAZUMEVANJE STANJA

Če upoštevamo trenutno krizo na delovnih mestih, ni presenetljivo, da ljudje doživljajo osebne težave, razdiralne spremembe se v naravi dela pojavljajo zaradi globalne konkurenčnosti, tehnoloških izboljšav, sistemov strožjega nadzora in nepoštenega nagrajevanja. Posledica tega je, da so organizacije pod večjimi pritiski, da so prisiljene povečati produktivnost, preoblikovati delovne postopke in preživeti preračunljivo izkoriščanje ljudi, ki se trudijo na hitro obogateti. Toda tudi stresi in napetosti zaradi velikih družbenih sprememb se morajo nekje končati. To se večinoma zgodi v glavah in telesih ljudi. Ti jih vsrkajo in predelajo v telesni ter psihološki stres. Tega ne mislimo v ozko določenem smislu. V mislih nimamo občutljivih točk teorije kaosa, ki uči da zamah metuljevih kril ne eni strani Zemljine oble nekako povzroči orkan na drugi strani. Govorimo o nečem, kar je veliko bolj neposredno in vsakdanje.

Organizacije so kompleksni sistemi, ki združujejo veliko med seboj delujočih elementov različnih velikosti in kakovosti. Pritiskom, ki so jim izpostavljene, se prilagajajo tako, da preoblikujejo velikosti in medsebojne odnose teh elementov. Ti posegi rušijo delovne odnose, ki so jih znotraj teh elementov vzpostavili posamezniki. Zdaj so neurejeni. Potem ko

organizacija kot celota reši svoj problem, se morajo temu prilagoditi še sestavni deli elementov.

UČINEK STOPNIČASTEGA PADANJA

Delavci, ki so v neposrednih stikih z ljudmi, občutijo tudi pritiske zaradi pritožb nezadovoljnih strank. Zmanjševanje delovnih mest in naraščanje cen celo v najboljših časih ne naredita dobrega vtisa, v slabih časih pa sta toliko manj dobrodošla. Posledica so prepiri in nesporazumi. Zaposlenim na odgovornih delovnih mestih pogosto primanjkuje virov, časa in energije, potrebne za vzpostavitev delovnih odnosov, ki bi bili v obojestransko zadovoljstvo, zato nesporazumi, ostajajo in še otežujejo delovne zahteve.

Pritisk torej stopničasto pada s širokih ekonomskih in političnih prizorišč, prek okrajne politike in lokalne organizacije in na koncu posameznika. Postopki za reševanje problemov na enem nivoju postanejo vir problemov na nivoju pod njim. Tako uravnavanje globalnih ekonomskih vzorcev vodi do verižnih pritiskov navzdol. Ustavijo se pri delavcih, ki so v neposrednem stiku s strankami in katerih možnosti za prilagajanje so omejene. Prav zaradi tega je tveganje, da bodo žrtev izgorevanja na delovnem mestu, veliko večje.

Moralni nauk te zgodbe je, da je primarni vzrok izgorevanja, čeprav se z njim spopadajo ljudje, ozračje na delovnem mestu. Specifičen vzrok izgorevanja je nasprotje med človekom in njegovim delom in prav zdaj je skladnost med delavcem in njegovim delom zaradi trenutne krize na delovnem mestu pod hudim pritiskom. Ugotovili smo že, da je šest nasprotij med delavcem in njegovim delom ključni vir izgorevanja na delovnem mestu.

IV. KAJ POVZROČA IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Spoznali smo, kaj občutimo, ko trpimo za izgorevanjem na delovnem mestu, in zdaj je naša naloga ugotoviti, kaj ga povzroča. Ugotovili smo tudi, da vzroke zanj pogosteje najdemo v delovnem okolju kot v posamezniku. In kar je še pomembneje, vzrok za izgorevanje na delovnem mestu lahko odkrijemo v šestih neskladjih med delavcem in njegovim delom, pomanjkanju nadzora, nezadostnem nagrajevanju, razpadu skupnosti, odsotnosti poštenosti in nasprotujočih si vrednotah. Bolj ko proučujemo izgorevanje, večkrat ko govorimo z zaskrbljenimi menedžerji in večkrat ko se pogovarjamo z delavci v krizi, jasneje razberemo vpliv teh šestih nasprotij na človekovo dobro počutje. Zato poskusimo globlje razumeti, kaj se pravzaprav dogaja na teh šestih področjih.

PREOBREMENJENOST Z DELOM

Preobremenjenost z delom je ključna razsežnost organizacijskega življenja. Gledano s perspektive organizacije, se obremenjenost z delom enači s produktivnostjo. Gledano z delavčeve perspektive je obremenjenost čas in energija. Kako najti kompromis med obema perspektivama, je temeljni izziv za ohranjanje uravnoveženega odnosa do dela. Pomembni organizacijski prehodi, ki so povezani z zmanjševanjem in preoblikovanjem, so najprej in najbolj usmerjeni na obremenjenost z delom. Organizacije v pehanju za povečanjem produktivnosti ženejo ljudi onkraj meja njihove vzdržljivosti.

Obremenjenost z delom vključuje samo delo, ki ga delavec opravlja, in količino tega dela. Trenutna kriza na delovnem mestu vpliva na obremenjenost z delom na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Nič čudnega torej ni, da si ljudje težko opomorejo od njega.

DELO JE INTEZIVNO

Namen organizacijskega zmanjševanja in drugih strategij za povečanje produktivnosti je, da manj ljudi opravi več dela. Učitelji se ubadajo z večjim vpisom, medicinske sestre so odgovorne za več bolnikov in bančni uslužbenci obdelajo več finančnih prenosov. Bilo bi idealno, če bi ljudje s pametnejšim načinom dela – in ne težjim – lahko naredili več z manj. Če bi organizacije delo bolje načrtovale, če bi delo bolj gladko teklo in če bi skrčili zamudna opravila, bi manjši delovni sili omogočili, da postane bolj produktivna. Toda ta cilj se le redko doseže. Povečanje produktivnosti organizacije se dokaže zato, ker zaposleni delajo bolj in dlje, kakor pa

zato, ker je menedžment pametnejši. Povečana produktivnost organizacij se doseže z večjimi navori zaposlenega osebja. Ne smemo pa pozabiti, da so takšni navori samo začasna odlika človekovih delovnih sposobnosti.

Od delovnih naporov se je težko odpočiti. Časa za počitek med delovnimi obveznostmi ni več. Delovne zahteve se prelivajo nepretrgano ena v drugo. Ni časa, da bi si za hip oddahnili. Zdi se, kakor da organizacije preizkušajo teorijo, ali lahko ljudje delajo pri polni obremenjenosti v nedogled. Toda ker nimajo več časa, da bi si opomogli, kmalu ugotovijo, da se utrujenost v njih samo kopiči. Dodatne delovne zahteve bi morda zmogli, če bi jim zagotovili več virov; dodatna podpora ali oprema lahko spremeni povečane zahteve v priložnost, da se ljudje izkažejo. Namesto tega je posledica trenutne gonje za preživetjem zgolj pomanjkanje virov.

Tudi zunaj službe se ni nič lažje oddahniti od dela. Ljudje so bolj zaposleni na vseh področjih življenja; otroci, starši, ki se starajo, hiše in druge odgovornosti jim zapolnijo večji del dneva. Nimajo dovolj denarja, da bi to vse lažje zmogli. V poznih sedemdesetih in v osemdesetih letih so družine premagovala finančne pritiske tako, da so delale več. Seveda so večji del dodatnega prihodka požrli stroški za vzdrževanje gospodinjstva z obema zaposlenima staršema: otroško varstvo, drugi avtomobil, obleke in potovanja. V devetdesetih je bila za večino ljudi nedosegljiva celo iluzija o povečanju prihodka. Ker sta oba odrasla člana družine že delala, ni bilo nikogar več, ki bi ga izčrpavala; medtem pa je nivo družinskih prihodkov upadal. Manj denarja pa pomeni bolj trdno delati doma, da bi stvari bolj gladko tekle. Počitnic je manj, skrbi več. Ljudje si ne opomorejo, ko pridejo iz službe domov, obveznosti se nadaljujejo.

DELO USTVARJA IZČRPANOST ZARADI OBREMENJENOSTI

Izčrpanost – čustvena, ustvarjalna ali telesna – spodkopava učinkovitost, zdravje in dobro počutje. Kadar se z ljudmi pogovarjamo o izčrpanosti, ugotavljamo, da so se nedvomno zelo prizadeti zaradi nezmožnosti, da bi dosegli tisto, kar jim resnično veliko pomeni.

Veliko energije porabite samo za to, da se prebijete skozi dan. Občutno več je potrebujete, da delate ustvarjalno in zbrano, da rešujete zapletene probleme in podrobno obveščate druge o tem, kaj ste prispevali k skupnim projektom. Veliko energije morate vložiti, da se s prisotnostjo in spoštovanjem osredotočite na druge; izčrpanost namreč spodkopava zmožnost za delo z občutkom. Razpad povezanosti z delom povečuje te zahteve, kajti posamezniki posvečajo veliko več pozornosti svojemu položaju v zvezi z zaposlitvijo, ne le svojemu delu. Ker ne morete ničesar več jemati za samo po sebi umevno, morate več dragocene energije nameniti predvidevanju organizacijskih problemov. Nenehna skrb za

svojo vlogo v organizacijskem zmanjševanju in preoblikovanju delovnih mest je izčrpavajoča.

Ljudje, ki trpijo zaradi izčrpanosti v zvezi z izgorevanjem na delovnem mestu, omenjajo kronične težave z zdravjem: nespečnost, napetost, glavobole, visok krvni tlak, rano na želodcu in večjo dovzetnost za prehlad in nahod. Nemogoče se je počutiti povsem sproščeno in lagodno. Težave z zdravjem so lahko vir trajne izčrpanosti, če navkljub obupnem občutju delate dalje. Čeprav vas delo izčrpava, si ne morete privoščiti, da bi bili odsotni, ker čutite dolžnost in obveznost do sodelavcev, ali pa zato, ker se bojite, da vas bo nadomestil kdo drug.

POMANJKANJE NADZORA

Zmožnost, da v vsakodnevnem opravljanju dela določite, kaj je najbolj pomembno, tako da izberete pravi pristop k delu in se odločite, kako boste uporabljali razpoložljive vire, je osrednjega pomena za strokovnost. Organizacijska politika, ki se vmešava v to zmožnost, zmanjšuje avtonomijo posameznika in njegovo povezanost z delom. Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadi s problemi, ki jih zaznajo. Ne gre za to, ali so zmožni ali pripravljeni, da se spopadejo z njimi, temveč za to, ali bo organizacija pripravljena sprejeti ustvarjalno reševanje problemov zunaj svojih centraliziranih struktur nadzora. Če ljudje nimajo možnosti sprejemati ustreznih odločitev, lahko v nedogled zapravljajo čas za stvari, ki ne bodo pripomogle k temu, da bi bilo delo opravljeno. Brez nadzora ljudje ne morejo uravnati svojih interesov z interesi organizacije. Če nimajo občutka, da bo njihovo početje prispevalo k temu, da bo delo opravljeno, izgubijo voljo.

NEZADOSTNO NAGRAJEVANJE

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

PREJEMATE MANJ ZA VEČ

Zlasti v organizacijah, ki so v postopku velikih preoblikovanj, denarja ni na pretek. Od zaposlenih pričakujejo zniževanja plač, da bi še naprej ostale vitalne v konkurenčni tekmi. Ker lahko selijo delovna mesta v dežele v razvoju, kjer so plače občutno nižje, to odločilno vpliva na oblikovanje plačne politike. Poleg zniževanja plač so organizacije omejile osnovne prispevke za socialno varnost. Čedalje več je delovnih mest s polovičnim delovnim časom ali po pogodbi, s čimer se povsem izognejo plačevanju osnovnih prispevkov. In tudi takrat, kadar se vendarle odločijo za ta izdatek, ga osiromašijo za največji del – za zdravstveno zavarovanje – z uporabo planskega zdravstvenega varstva. To sicer lahko zagotovi izvrstne storitve, vendar je tudi samo nenehno pod pritiski zmanjševanja stroškov. Še več, tisto, kar se na prvi pogled zdi ukrep zmanjševanja stroškov, je pogosto samo prenos odgovornosti z delodajalca na zaposlenega. Tovrstna oskrba, na primer prek zavarovalnic, je morda res cenejša za delodajalca, je pa zato iz dneva v dan dražja za ljudi, ki jo uporabljajo. Varčevanje v organizaciji se uravnava s stroški posameznika. Sočasno takšni pritiski rušijo ravnovesje nagrajevanja in doprinosov med zaposlenimi in njihovimi organizacijami.

IZGUBLJATE VESELJE DO DELA

Globlji problem v zvezi z nagrajevanjem je izguba notranjega zadoščanja. Ljudje, ki zelo dobro opravljajo svoje delo, uživajo v samem postopku dela. Postopek opravljanja dela vzpostavi prijetno mešanico pozornosti in energije, kar ustvarja nekakšen delovni tok. Na zapleteno situacijo, kakršna je težava stranke, diagnostični ali tehnični problem, se odzovejo tako, da svoje znanje in izkušnje združijo z ustvarjalnimi pobudami. To je bistvo opravljanja dela. Doseganje takšnega duševnega stanja je za posameznika ali skupino najbolj učinkovita nagrada za delo. Bistvo menedžmenta je navsezadnje ustvariti razmerja, ki omogočajo, da se takšno delo razvije, hkrati pa skrbeti za uresničevanje poslanstva organizacije. Spremembe v naravi dela pa ovirajo takšen delovni proces. Obremenjenost z delom ljudem preprečuje, da bi ga v celoti izpeljali. Centralizirani nadzor podcenjuje njihovo sposobnost, da bi se dela lotili najbolj učinkovito. Ista dinamika in pritiski razdiralno vplivajo na skupinsko delo: številčno preskromno zastopane skupine, katerih člani se neprestano menjajo, ne morejo zagotoviti takšnega delovnega toka.

Zaradi tega se je delovno mesto polariziralo. Predanim strokovnjakom se zdi, da navkljub menedžmentu in brez njegove pomoči dobro opravljajo svoje delo. Nekdaj so strokovnjaki vodilno osebje razumeli kot pomemben vir podpore svojemu delu, katerega namen je bilo ugoditi zahtevam strank. Varnost zaposlitve in strokovni razvoj v zasebnih in javnih službah sta delavcem dajala občutek, da so kos delu in da jim je v veselje. Zdaj ko ta podpora pojema, so strokovnjaki na odgovornih delovnih mestih

pogosto v sporu z vodilnim osebjem. Ne morejo drugače, kakor da se strinjajo s strankami, da so zaradi menedžmentske tragedije brzdanja stroškov življenjsko pomembne dejavnosti odpravljene. Menedžment je pogosteje vir težav kot rešitev, kar ni opravičljiv način vodenja organizacije. Takšno delovno ozračje prispeva k izčrpanosti, cinizmu in neučinkovitosti, kar je značilno za izgorevanje na delovnem mestu.

Pomanjkanje nagrajevanja ni zgolj posledica varčevanja z denarjem. Vsekakor pa pičli denarni viri povečujejo pomembnost nagrajevanja, ko delavci vrednotijo svoje delo, kar povzroča pri zaposlenih in tudi pri organizaciji kot celoti bolj materialističen pogled na nagrajevanje. Takšen pogled je napačen. Učinkoviti delavci v organizacijah z visoko delovno storilnostjo so osredotočeni na delo, ne na njegovo zmožnost pridobivanja materialnih dobrin. Dolgoročni potencial podjetja, njegova zmožnost, da ustvari pristno skrb za odjemalce, in njegova predanost etičnemu pristopu do poslovanja so okrnjeni, če se na osebni in organizacijski ravni namenjena preveč pozornosti finančnemu pridobitništvu. In nazadnje, ko delo postaja vedno bolj napeto, neprijetno in ko delavec vedno manj nagrajuje, imajo ti na voljo vedno manj kakovostnega časa za sodelavce, okolje, v katerem delajo, pa postaja vedno manj podobno skupnosti.

RAZPAD SKUPNOSTI

Četrty udarec trenutne krize je razpad delovne skupnosti. Pristne vezi v skupnosti se trgajo zaradi izgube varnosti zaposlitve in čezmernega posvečanja kratkoročnim dobičkom, ki jih vključuje skrb za ljudi. Takšno ozračje trga osebne odnose, ki so temeljna sestavina skupnosti v organizaciji, poleg tega spodkopava skupinsko delo, ki je za proizvodno, informacijsko in storitveno ekonomijo vedno bolj osrednjega pomena. Izguba skupnosti je očitna v naraščanju sporov med ljudmi, upadanju podpore in spoštovanja ter v naraščajočem občutku izoliranosti. Občutek pripadnosti izginja, če ljudje delajo sami zase namesto skupaj.

TRGANJE OSEBNIH ODNOSOV

Začetek in konec življenja v organizaciji so stiki med ljudmi. Vsakodnevni medsebojni odnosi znotraj najožje delovne skupine so elementi osebnega doživljanja organizacije. Ne glede na to, kako togo, medlo in predvidljivo je delo, so stiki z drugimi ljudmi enkratni: nihče drug ne razpravlja o enakih problemih z istimi ljudmi kot vi, ne navdajajo ga enaki občutki kot vas. Če nič drugega, vi ste edini človek v vaši skupini, ki ne govori z vami. Še več, družbeno okolje v službi se neprestano razvija in vpliva na človekovo mišljenje in čustva. S pogovori o delu, osebnih zadevah in dogodkih po svetu oblikujejo skupno mnenje o teh pojavih. Osebni odnosi na delovnem mestu postanejo neločljivi del človekove osebnosti.

Kadar se ne počutimo varni glede svojega delovnega mesta, se tesni osebni stiki, ki so temeljni element skupnosti, raztrgajo. S tem ko organizacije zmanjšujejo obveznosti do zaposlenih, imajo tudi delavci vedno slabšo osnovo za spoštovanje obveznosti drug do drugega. Branijo se pristne navezanosti na ljudi, ki bodo v organizaciji najverjetneje zaposleni samo za krajši čas in ne bodo imeli priložnosti, da postanejo del skupnosti. Pogodbeno delo za določen čas zahteva samo del človeka. Organizacija potrebuje samo človekovo znanje in energijo, ne da bi se odvezala razvijati njegove sposobnosti skozi daljše časovno obdobje. Ta pristop do zaposlovanja vzpodbuja utilitarističen pogled na ljudi, kar siromaši družabnosti v organizaciji.

SPODKOPAVANJE SKUPINSKEGA DELA

Utilitarističen odnos do vsakega posameznega delavca se razširi tudi na delovne skupine. Kratkoročne pogodbe o zaposlitvi skupinam omejujejo možnosti, da bi njihovi člani razvili nemoten in enkraten tok skupinskega dela. Zaradi pogostih združitvev in odkupov organizacije prerazporedijo delavce v nanovo organizirane enote in skupine se razdirajo. Člani skupin morajo pogosto med seboj tekmovati, da bi zadržali svoje položaje pred tekmeci v nanovo ustanovljenem podjetju. Tisti, ki jim uspe, morajo ustanoviti osnovo za skupinsko delo z novimi ljudmi, vendar pa vsi dvomijo o tem, da je skupina sposobna preživeti dalj časa.

VSAK DELA SAM ZASE, NE SKUPAJ

Skupini ljudi, ki nima občutka skupnosti, primanjkuje smisla za medsebojno pomoč, kar je lastnost integrirane delovne skupine. Takšna skupina je samo gruča posameznikov, ki so si med seboj v napoto, namesto da bi se njihovo sodelovanje krepilo. Še več odsotnost skupnosti ni zgolj problem delavcev. Pomeni veliko izgubo za samo organizacijo, saj s slabšo produktivnostjo dobiva vedno manj.

Člani organizacij, v katerih niso razvite skupnosti, so zelo dovzetni za medsebojne spore. Ko ljudje zaznajo, da so delovne naloge za sodelavce preveliko breme, pogosto postanejo jezni ali zajedljivi. Če delavci niso globoko predani skupinskemu delu, se takšna nesoglasja nadaljujejo v nedogled. Živahna debata in učinkovito reševanje sporov lahko ustvarita občutek pripadnosti v sicer dolgočasni skupini, nerešeni spori pa zavirajo delo ljudi in lahko celo onemogočijo delovanje organizacije. Nerešen spor pomeni čustveno izčrpanje energije, ki jo ljudje nujno potrebujejo za opravljanje ustvarjalnih nalog. Sprte frakcije v skupini lahko onemogočijo njeno delovanje. Delovna skupina, katere člani so sprti, deluje proti sebi. Nasprotja se lahko nanašajo na cilje ali na strategije za doseganje teh

ciljev. V obeh primerih ljudje zapravljajo čas in energijo, saj se pri opravljanju dela samo prepirajo.

Skupnost pomeni varčevanje s stroški. Spori jemljejo čas. Brezplodne debate, natolcevanje o problemih, premlevanje sporov – vse to usmerja čas in energijo stran od dela. Nasprotja v delovni skupini posledično vplivajo na izčrpanje energije, potrebne za učinkovito delo. Nasičenost nasprotij pa ustvarja temelje za peti osnovni problem v sedanjih organizacijah: pomanjkanje poštenosti

POMANJKANJE POŠTENOSTI

Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. Kadar je v organizaciji navzoč občutek skupnosti, si ljudje zaupajo, da so zmožni izpolniti vsak svojo vlogo v skupnih projektih, odkrito se pogovarjajo o svojih namelih in si izkazujejo medsebojno spoštovanje. Kadar organizacija deluje pošteno, zna ceniti vsakega posameznika, ki prispeva k njenemu uspehu, in tako ustvarja občutek, da je pomemben. Vsi trije elementi poštenosti so bistvenega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu. In nasprotno, njihova odsotnost prispeva neposredno k izgorevanju na delovnem mestu.

V sodobni krizi je organizacijam zelo težko ohraniti skupnosti, v katerih vladajo zaupanje, odkritost in medsebojno spoštovanje. Prvič, pod vplivom neprestane borbe za preživetje delujejo tako, da relativno slabo skrbijo za delavčevo blagostanje. Svoja prizadevanja usmerjajo v kratkoročne finančne rezultate, ne k nejasnemu cilju ustvarjanja organizacijske skupnosti. Zaposleni ne zaupajo menedžmentu, da so njegove odločitve v dobro strank, delavcev in same organizacije. In menedžment prizadevanj zaposlenih, da zadovoljijo stranke, ne uvršča med vrednote, ki so na zunaj najbolj opazne. Namesto tega meni, da se morajo delavci ukvarjati predvsem s tem, da ščitijo svojo poklicno vlogo ali posebne pravice v zvezi s strokovnostjo in da je njihova skrb dobrobit stranke šele drugotnega pomena. Pogovori med menedžmentom in zaposlenimi lahko zaradi medsebojnega nezaupanja obtičijo na mrtvi točki.

Drugič, trenutna kriza zmanjšuje možnosti odprtega in odkritega komuniciranja v organizacijah. Konkurenčni pritiski in kratkoročne vrednote menedžmenta vzpodbujajo skrivnostnost. Vrhovni menedžment pogosto zelo pozno razkrije svoje načrte. Včasih niti vodstvo samo ne ve, kaj se bo zgodilo malo dlje v prihodnost, saj je zaradi razgibanega dogajanja v okolju načrtovanje težko, če ne celo brez osnove. Če organizacije ne morejo predvidevati prihodkov ali najpomembnejših stroškov, se ne morejo držati podrobno pripravljenih strateških načrtov.

Če pa že izdelajo načrt, ga zelo nerade razkrijejo, ker bi lahko s tem konkurenci omogočile prednost. Poznavanje načrtov ima lahko tudi nasproten učinek na njihove lastne delavce. Na primer napoved obširnega preoblikovanja zagotovo povzroči tesnobno napetost med mnogimi zaposlenimi in nekatere ključne ljudi, ki jih organizacija še potrebuje, celo vzpodbudi k odpovedi in iskanju boljše možnosti za kariero drugje. Zelo težko je najti organizacijo, ki je odprta in odkrita sogovornica; in če jo že najdemo, pogosto ugotovimo, da ji ljudje ne zaupajo. Cinično nezaupanje pa rodi še več cinizma.

Ali kakor se je izrazil neki socialni delavec: »Nikoli nimam občutka, da mi pripovedujejo resnico o stvareh, ki se dogajajo tukaj. In zakaj ne? Izvršiti moram vse spremembe, ki jih prinese socialna politika, zakaj mi potemtakem ne razkrijejo tudi vzrokov zanje? Konec koncev sem inteligenčen človek – mislim, da sem jim kos.«

V trenutni krizi organizacije pogosto delujejo tako, da škodujejo tretjemu elementu poštenosti – spoštovanju do ljudi. Usmerjanje pozornosti izključno na končni rezultat vzpodbuja izkoriščevalski pogled na ljudi, saj se jih ceni izključno po tem, kolikor se lahko vklopijo v organizacijski načrt. Za mnoge zaposlene je načrt izvajanja varčevanja in preoblikovanja nedvoumen dokaz nepoštenosti. O tem, kaj in koga »odrezati«, se organizacije odločajo na osnovi oportunitizma ali v najboljšem primeru korporacijskega načrta, ki je iztrgan iz vsakodnevnega življenja organizacije. Posledica tega je, da izgubijo službo ustvarjalni ljudje, zlasti nedavno zaposleni delavci, medtem ko manj produktivni delavci v drugih oddelkih organizacije ohranijo delovna mesta. Ta problem postane očiten, ko mora organizacija po pogodbi najeti iste delavce, ki jih je odpustila, da bi opravila delo, ki presega sposobnosti še zaposlenih ljudi.

Navkljub postavitvi formularnih mehanizmov v organizaciji za zagovarjanje poštenosti in spoštovanja mnogi ljudje izgubijo zaupanje v pripravljenost in zmožnost organizacij, da v tem smislu tudi delujejo. Pretirano visoka nadomestila za vodilne menedžerje, ki smo jih opisali v prvem poglavju, so dejstvo, na katero se ljudje opirajo pri ocenjevanju poštenosti. Takšna neenaka in nepoštena razporeditev nagrajevanja uničuje skupnost in spodkopava produktiven odnos do dela.

Koliko se organizacija zavzema za zaupanje, odkritost in spoštovanje, je vprašanje vrednot. Organizacijska skupnost temelji na skupnih vrednotah. Če si te vrednote med seboj nasprotujejo, ni osnove za dogovor, na osnovi katerega bi ustvarjali občutek za pripadnost skupnosti.

NASPROTUJOČE SI VREDNOTE

Vrednote vplivajo na vse, kar se nanaša na naš odnos do dela. Trenutna kriza v delovnem okolju je predvsem odraz temeljnih nasprotij med vrednotami. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček, je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani delavci. Ljudi zlasti razdraži dejstvo, da organizacija pogosto povečuje sposobnost zaposlenih za izjemno produktivnost, medtem ko z upravljanjem škodi kakovosti dela. V resnici menedžment ne poskuša podcenjevati kakovosti, le bolj se posveča drugim stvarem. Izjemna kakovost pa zahteva popolno predanost.

NE DELAMO TISTEGA, KAR GOVORIMO

Poleg nasprotij zaradi izbire storitvenih vrednot delavce prizadene neiskrenost organizacijskih vrednot. Ljudje, ki so zaposleni na najbolj izpostavljenih in odgovornih delovnih mestih, morajo nositi breme pritožb nezadovoljnih strank. Njihovo delo je izmišljanje opravičil za politiko podjetja, ki je morda sploh ne zagovarjajo. Zelo redko se jim zdi, da imajo od denarja, ki ga organizacija prihrani z razvrednotenjem svojih storitev, neposredno koristijo tudi oni. Namesto tega se boleče zavedajo upadanja kakovosti storitev do strank in omejitev na poti razvoja svoje kariere.

Toda iskren dogovor o skupnih temeljnih vrednotah, naj ga je še tako težko doseči, ni dovolj. Četudi bi vsi potrdili besedilo izjave o poslanstvu organizacije, bi se na poti njenega udejanja spopadli z resnimi težavami, zlasti takrat, ko gre z denarjem na tesno. Ukrepi za zmanjševanje stroškov so pogosto v nasprotju s prizadevanji za izboljšanje socialnega varstva in blaginje zaposlenih. Neki prodajalec na drobno nam je povedal: »Cilji, ki jih zagovarja podjetje, so v hudem nasprotju z dejansko prakso. Cilji in vrednote zvenijo lepo, toda pogosto so zaradi krčenja proračuna in težnje po dobičku potisnjeni ob stran. Postrežba strank se zaradi zmanjševanja števila zaposlenih in povečevanja zahtev po hitro opravljenem delu neprestano slabša. Morala zaposlenih je nizka, saj se zdi, so se v podjetju sprememb očitno lotili, ne da bi predvidevali, kako bodo vplivale na postrežbo strank. Zaposleni tako opravijo manj storitev, čeprav delajo več. Delo je tako zelo denarno usmerjeno, da večina človeških vidikov službe pristane na dnu njenega prednostnega seznama.«

Do neke mere je za neskladje med sredstvi in cilji kriva nedodelanost postopka za jasno določanje vrednot. Ta postopek se pogosto konča z izoblikovanjem globalnega poslanstva. Poslanstva in cilji organizacije so po vsebini precej abstraktni in visoko zastavljeni, medtem ko so strategije, kako jih doseči, stvar vsakodnevnega dela. Na delovni dan posameznika bolj posredno vpliva sprememba v strategiji kot pa sprememba v poslanstvu organizacije. Strategija je bližje politični dimenziji

organizacijskega življenja. Vodilno osebje ne povezuje delavcev in virov s cilji kot takimi, temveč s strategijami za doseganje teh ciljev. Strategije so tiste, na osnovi katerih vodilno osebje določa vrednote, ki so osnova delovanja organizacije.

Prenos neke abstraktne vrednote v natančno določeno strategijo pogosto ne vključuje, da to vrednoto ljudje po posameznih oddelkih organizacije različno pojmujejo. Vsak izmed vaših sodelavcev si z vidika osebnih izkušenj in neposrednega delovanja okolja različno razlaga organizacijske vrednote. Na lokalnem nivoju je delavec psihološko povezan s svojim delom, kar pogojujejo vsakodnevni stiki z ljudmi, s katerimi dela. Medsebojno prilagajanje vrednot različnih delovnih okolji po vsej organizaciji ni v okviru možnosti strateškega načrtovanja večine organizacij. Je pa nujno pomemben korak naprej za povezovanje organizacije in pospeševanja predanosti delu.

Zaradi neprestanega spreminjanja poslanstva in strategij organizacij, ki si pogosto tudi nasprotujejo, ni presenetljivo, da ljudje pogosto opravljajo delo v ozračju, ki je polno nesporazumov. V okviru vsakodnevnih delovnih nalog ne morejo doseči ciljev. Neki ortopedski kirurg je o tem izjavil: » Ta zdravnik ni edini, ki se mu zdi njegova organizacija ne le neučinkovita, temveč mu dejansko onemogoča opravljanje dela. Vodilno osebje njegove bolnišnice pa je, nasprotno, prepričano, da zdravnika pri njegovem delu podpirajo, kolikor je le mogoče, navkljub zniževanju sredstev, ki jih bolnišnica dobi od države. Kirurg se zaveda, da je navsezadnje v sporu z državo, kar pa se prenaša na nižje ravni. Bolnišnična administracija, ki se trudi, da bi stvari delovale z manj denarja, je neposredna tarča njegovega nezadovoljstva«.

Veliko nadarjenim, predanim ljudem z najboljšimi nameni se zdi, da so potisnjeni v kot. Zavedajo se, da ni v njihovi moči ustvariti organizacijo, kakršno si želijo, vendar se tega ne morejo preprosto otresti, češ da gre za manjšo hibo. To usodno vpliva na bistvo njihovega odnosa do dela.

V. PREPREČEVANJE IZGOREVANJA IN USTVARJANJE PREDANOSTI DELU

Zakaj čakati, da izgorevanje izbruhne in šele nato dejansko ukrepati? Zakaj se ne bi spopadli s problemom, dokler je še majhen, namesto potem, ko je že velik?

Usmeriti pozornost na povezanost z delom pomeni osredotočiti se na energijo, prizadevnost in učinkovitost, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delovno mesto in razvijajo z delom. Posvečanje pozornosti gradnji delovne predanosti pripomore k ustvarjanju učinkovitejših organizacij. Uspešne organizacije tvorijo močne skupnosti, ki zagovarjajo svoja poslanstva. Vse velike korporacije, ki so konkurenčne zaradi kakovosti, so neomajno predane svojemu delu. Popolnost ni geslo reklamne kampanje ali letnih poročil. Predanost kakovosti je očitna na vseh ravneh delovanja organizacije. Najpomembneje je, da se vse zaposlene v organizaciji podpira v njihovem prizadevanju po popolnosti. Poleg tega, da ima organizacija motivirane in izurjene delavce, je vsakodnevna naloga menedžmenta, da odstrani ovire za učinkovito delo, njegova dolgoročna naloga pa je razviti takšno organizacijsko okolje, ki delavcem zagotavlja še učinkovitejšo podporo. Pomembna naloga ni le reševanje problemov, temveč tudi ustvarjanje novih možnosti.

Organizacija ne more predvideti vseh situacij, v katerih se delavci lahko čutijo razočarane ali podcenjene, in se jim izogniti. Usmerjenost k cilju se ne preneha razvijati. To lahko okrepi sposobnost organizacije, da se učinkovito odzove na pritiske, s katerimi se bo nedvomno morala spopasti.

RAZUMEVANJE NESKLADJA MED ČLOVEKOM IN NJEGOVIM DELOM Z ORGANIZACIJSKE PERSPEKTIVE

S tega daljnosežnega stališča je osnovni pristop, ki ga zagovarjamo, pristop na organizacijski, ne individualni ravni. Ta pristop je usmerjen na razmere na delovnem mestu, ne na osebne odlike vsakega posameznega delavca. Osredotoči se na strukture in postopke, ki oblikujejo organizacijsko življenje, ne na krize, s katerimi se spopadajo zaposleni. Zahteva resnično skupinski napor znotraj organizacije v širšem smislu z namenom, najti široko zastavljene rešitve in jih tudi izpeljati.

Organizacijski pristop se neskladja delo - delavec loteva z vidika delovnega mesta, ne delavca. Kar pomeni, da analizira področja organizacijskega življenja. Šest omenjenih področij – obremenjenost z delom, nadzor, nagrajevanje, skupnost, poštenost in vrednote – oblikujejo organizacijske postopke in strukture. Ker jih lahko menedžment nadzira, so ti postopki in strukture tarče organizacijskega posredovanja. Menedžment ne more, na primer, neposredno spreminjati delavčevega občutka za poštenost ali ga opremiti s smislom za nadzor. Toda lahko razvije

postopke – kot so spretnosti kontrole ali varnostni ukrepi - ki vplivajo na delavčev občutek poštenosti in nadzora. Povezave med postopki in strukturami ter povezanost z delom kažejo, kako menedžerski procesi in strukture vplivajo na šest področij organizacijskega življenja in kako posledično vplivajo na predanost delu.

Tako je cilj organizacijske strategije ustvariti menedžerske strukture in procese, ki pospešujejo tesno povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje pri delu. Da bi to dosegli, potrebujejo vedno sveže informacije o stanju organizacije, predvsem v zvezi z omenjenimi šestimi področji, o menedžerskih postopkih in strukturah, ki oblikujejo teh šest področij in o stanju zaposlenih glede medsebojnega odnosa izgorevanja in predanosti delu.

TREBA JE UGOTOVITI, KAJ SE DOGAJA

Učinkovita organizacijska strategija za preprečevanje izgorevanja in ustvarjanje predanosti delu se začne z analizo osebja. Analiza osebja se ukvarja s ključnimi vidiki organizacijskega življenja. Tako kot je finančna revizija standardni delovni postopek, s katerimi se oceni, kako organizacija izpolnjuje fiskalne obveznosti, ki jih ima do zaposlenih. Z drugimi besedami, analiza razkrije, koliko delovno mesto pospešuje produktivnost zaposlenih in njihovo predanost delu.

Bistveni pogoj za izvajanje analize osebja je natančen, pravočasen in smiseln pretok informacij o tem, kar se dogaja. S takšnimi informacijami lahko organizacija uporabi svoja omejena sredstva, da učinkoviteje obravnava ključna vprašanja. Brez informacij lahko vodstvo začne programe, ki naj bi pomagali uslužbencem, vendar ti povsem zgrešijo cilj. Programi so lahko ustrezni za nekatera področja organizacije, vendar nepotrebni ali celo proti produktivni za druge delovne skupine. V času ko v gospodarstvu šteje vsaka minuta, si organizacije ne morejo privoščiti takšnega zapravljanja časa in energije.

Zato ima organizacijska strategija dve osnovni stopnji: najprej je treba ugotoviti, kaj se dogaja z delovno silo organizacije in nato uporabiti te informacije za izboljšanje organizacijske kulture. Prvi del obsega analizo osebja in nato interpretacijo rezultatov. Natančneje povedano, prva stopnja skuša oceniti naslednje:

- ravni izgorevanja in predanosti delu med zaposlenimi,
- obseg neskladij med zaposlenimi in delovnimi mesti na šestih področjih organizacijskega življenja,
- odnos med vodilnimi strukturami in procesi ter šestimi področji.

Druga stopnja strategije se ukvarja s tem, kako bo analiza vplivala na organizacijo. Cilj tega dela je vzpostavitev nenehnih procesov:

- za izboljšanje komunikacije v vseh smereh in ravneh organizacije, torej med zaposlenimi samimi ter med zaposlenimi in menedžmentom,

- za uvajanje organizacijskih sprememb, ki pospešujejo povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje.

Učinkovito vodenje celotne strategije je odločilno za uspeh katerekoli poznejše spremembe. Prav tako je pomembno aktivno sodelovanje uslužbencev in menedžmenta pri vseh vidikih procesa: pri pripravi, uvajanju, interpretaciji in izvajanju.

KAKO DOBRO ZAČETI?

Naraščanje predanosti zaposlenih, da sodelujejo pri analizi osebja, je pogosto odvisno od pripravljenosti menedžmenta, da uporabi njene rezultate pri oblikovanju svoje politike. Osrednji menedžment kaže to pripravljenost s tem, da:

- določi jasne cilje za analizo osebja,
- ustanovi delovno skupino iz zaposlenih z vseh oddelkov organizacije, ki vodi načrtovanje in uvajanje analize,
- razvije načrt za sporočanje rezultatov analize in delo z njimi,
- ustanovi izvedbene skupine, ki se lotijo osrednjih vprašanj, izhajajočih iz analize in pripravijo predloge za spremembe,
- pripravi proces za izvajanje teh predlogov.

Pred dejanskim začetkom analize je potrebno premišljeno načrtovanje. Takšno načrtovanje ne le vzpostavi organizacijsko zavzetost, temveč je zaradi njega celoten proces bolj smotr in učinkovit. Organizacije pogosto izgubijo zagon, če čakajo na poročilo o analizi in šele takrat začnejo načrtovati uporabo teh informacij in pripisovati uslužbencem odgovornost za različne izsledke. Do takrat, ko bodo zadeve urejene, lahko mnogi uslužbenci izgubijo zanimanje za analizo ali pa njene rezultate zasenčijo poznejši dogodki. Če že od vsega začetka obstaja jasen načrt o uporabi izsledkov analize, se povečata njena pravočasnost in tehtnost.

POSTAVITI PRAVA VPRAŠANJA

Včasih so za analizo osebja poleg teh osnovnih meril nujna tudi nekatera prirejena vprašanja, s katerimi se ocenijo specifične okoliščine, ki so pomembne za šest področij organizacijskega življenja. Različne organizacije zagovarjajo zelo različne vrste vrednot. Najboljši način za sestavo prirejenih vprašanj je uporaba skupin, ki se osredotočijo na zbiranje ustreznega gradiva. Ni treba, da so v njih zastopane funkcionalne delovne skupine z vseh področij. Naloga teh skupin je narediti izčrpen seznam organizacijskih dejavnikov, ki so povezani s temi šestimi področji. Tako določijo kritične dejavnike, ki vplivajo na obremenjenost z delom, nadzor, nagrajevanje, skupnost, poštenost in vrednote. Organizacije, ki nimajo veliko izkušenj z vodenjem takih skupin, potrebujejo pomoč zunanjega svetovalca. Informacije, ki jih zbere ciljna

skupina v okviru svojega delovnega procesa, se vključijo v vprašanja v analizi.

DOBITI PRAVE ODGOVORE

Pomemben dejavnik pri izvajanju analize je, da nanjo odgovori čim več ljudi. Da bi bila analiza sploh uporabna, mora odražati izkušnje in mnenja vseh – ne samo nekaterih podskupin, ne zgolj ljudi, ki jim ni nič hudega, temveč največje možno število delavcev. Dobro načrtovana analiza zagotovi ljudem dovolj časa, da lahko v njej sodelujejo, zagotavlja zaupnost odgovorov in ustvarja odločno predanost v smislu uporabe izsledkov. Osnovni nalogi menedžmenta sta, da natančno načrtuje čas konca analize in zagotovi zamenjave, ko je treba dati osebju prosti čas. Uporaba zunanjega svetovalca pri analizi lahko poveča zaupanje članov osebja, da bodo njihovi odgovori tajni.

ANALIZA IZSLEDKOV

Ko se analizirajo rezultati, se morajo odgovori povezati s pododdelki velike organizacije. To je treba storiti zato, ker se interesi ljudi v različnih organizacijskih enotah razlikujejo, to pa zahteva različne posege. Delavci na področju storitev se soočajo s priložnostmi in izzivi, ki so povsem drugačni od tistih, s katerimi se srečuje pomožno osebje. Analiza mora vključevati takšna vprašanja, ki se nanašajo na delo kogarkoli v organizaciji, da se tako omogoči odločiti skupne referenčne točke, hkrati pa mora omogočiti takšno proučitev odgovorov, ki podpira ukrepanje, ustrezno potrebam posameznih oddelkov organizacije.

DOBITI NEKAJ KORISTNIH REZULTATOV

Ko je analiza opravljena in informacije analizirane, je treba napisati poročilo o rezultatih. Uporabno poročilo mora biti jedrnat povzetek izsledkov, ki da misliti vsem in jasno obravnava cilje revizije osebja. Pokazati mora stanje celotne skupnosti in hkrati zagotoviti informacije o specifičnih neuskklajenostih, na katere naletijo zaposleni pri svojem delu. Faza priprave poročila je bistvena za uspeh celotnega postopka. Mnoge projektne analize osebja propadajo v tej fazi, ker zgrešijo bistveno poročilo, namreč pomagati organizaciji, da najde rešitve svojih problemov. Nekatera od teh poročil so izredno obširna, vsebujejo neskončne strani frekvenčnih tabel in preplavljajo ljudi s podatki in tehničnim žargonom. Toda organizacije ne potrebujejo na tone podatkov. Da je poročilo koristno, mora biti kratko in stvarno ter mora obravnavati cilje analize. Skupina, ki izvaja analizo, mora biti vešča in imeti mora načrt za izvedbo prodorne analize. Za informativnost analize je treba natančno razumeti analizo kot tudi poročanje o njej.

Ko je projekt analize končan, lahko organizacija uporabi nekaj strategij, da razpravlja o izsledkih in jih uporabi pri usmerjanju posegov. Ena takšnih strategij je, da dobi vsaka delovna skupina v organizaciji informacije o svojem profilu v primerjavi s profilom širše organizacije. Ta informacija služi kot točka primerjave za teme analize. Ali, na primer, izgorevanje prevladuje v nekaterih oddelkih, v drugih pa ga sploh ni? Tovrstne primerjalne informacije služijo tudi kot osnova za določanje odnosa med delovno skupino in organizacijo.

Druga strategija je identifikacija nekaterih ključnih tem, ki so se pojavile z izsledki analize in nato ustanovitev strateške izvedbene skupine za razvoj pobud za vsako izmed njih.

Tretja organizacijska strategija je morda potrebna za odpravljanje nasprotij. Proces analize lahko razkrije neskladja, ki so navzoča že nekaj časa in ki ovirajo sposobnost delavcev, da bi bili predani svojemu delu. Nekatera nasprotja obstajajo med ljudmi v isti delovni skupini, druga med dvema skupinama in tretja med skupino in širšo organizacijo. Vzpostavitev učinkovitih procesov za reševanje nasprotij je pomemben cilj vsake organizacije. Uresničitev tega cilja izredno poveča smisel za skupnost in poštenost v organizaciji.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 ANALIZA DOBLJENIH PODATKOV

Osnovni namen empiričnega raziskovanja je ugotoviti, kakšna je realna podoba o izgorevanju na delovnem mestu v naših podjetjih. Po opredelitvi raziskovalnega problema in raziskovanja sva naredili načrt raziskovalnega dela. Delo je potekalo s kombinacijo teoretično-eksperimentalne raziskave. Uporabili sva primarne in sekundarne metode raziskave. Zanimalo naju je sledeče:

Ali je za zaposlene povprečen delovni dan preveč naporen?

Ali se jim zdi delo ustrezno plačano?

Ali jim za malico zadostuje povprečnih 30 minut?

Ali čutijo večjo obremenjenost od svojih sodelavcev?

Ali menijo, da nadrejeni pričakujejo več, kot pa zmorejo?

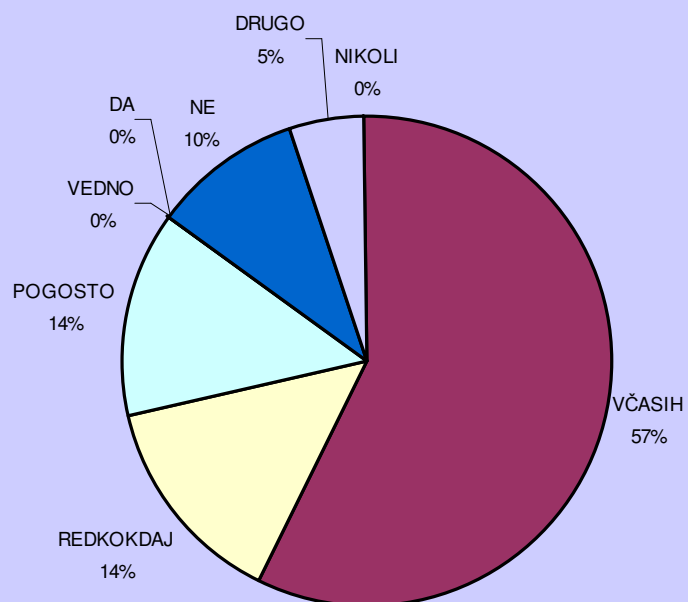
Ali se kdaj počutijo manjvredni?

Ali imajo po opravljeni službi še dovolj časa za svojo družino?

Ali menijo, da so pogoji po včlanitvi v evropsko unijo v Sloveniji boljši?

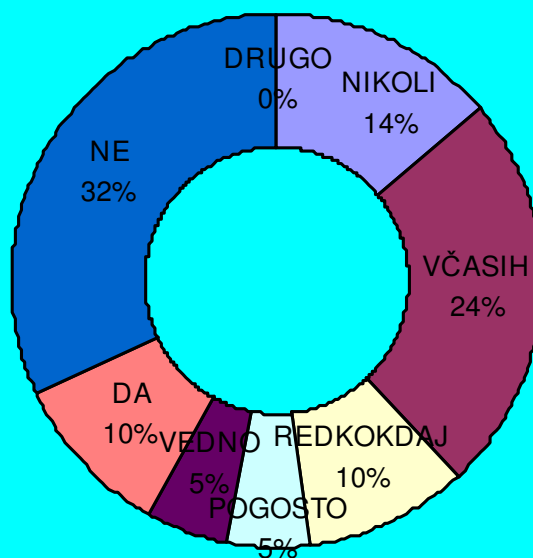
Zbrane podatke sva obdelali in z njimi ovrednotili predhodno postavljene hipoteze. V raziskavo sva vključili 80 profesorjev Poslovno-komercialne šole Celje, Višje strokovne šole.

Ali je za vas povprečen delovni dan preveč naporen?



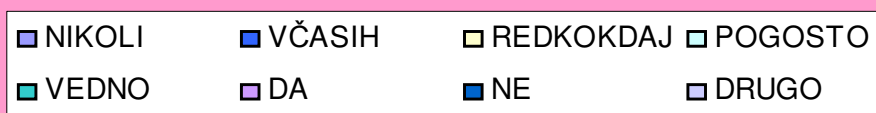
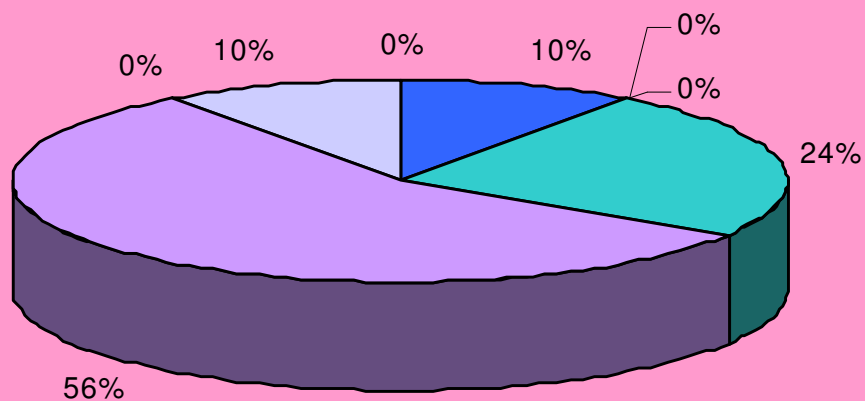
KOMENTAR: Večina anketirancev meni, da je njihov delovni dan včasih preveč naporen, saj se jih je za ta odgovor odločilo 57 %.

Ali se vam zdi, da je vaše delo ustrezno plačano?



KOMENTAR: To vprašanje je pokazalo, da jih večina (32 %) meni, da niso ustrezno plačani. Sledil mu je odgovor včasih.

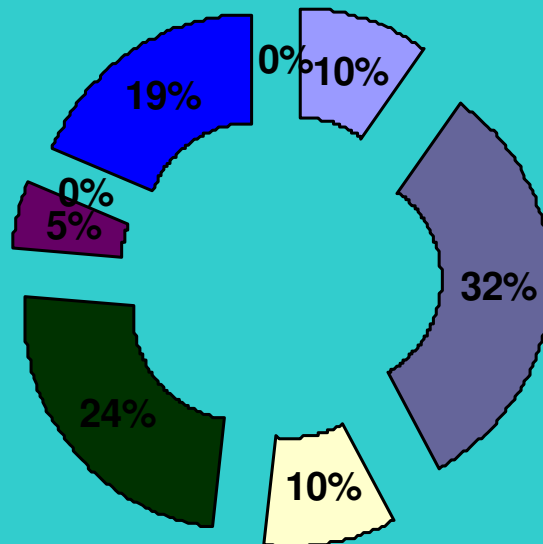
Ali v am za malico zadostuje povprečnih 30 minut?



KOMENTAR: Anketirancem povprečnih 30 minut zadostuje za malico, saj jih je to potrdilo 56 %.

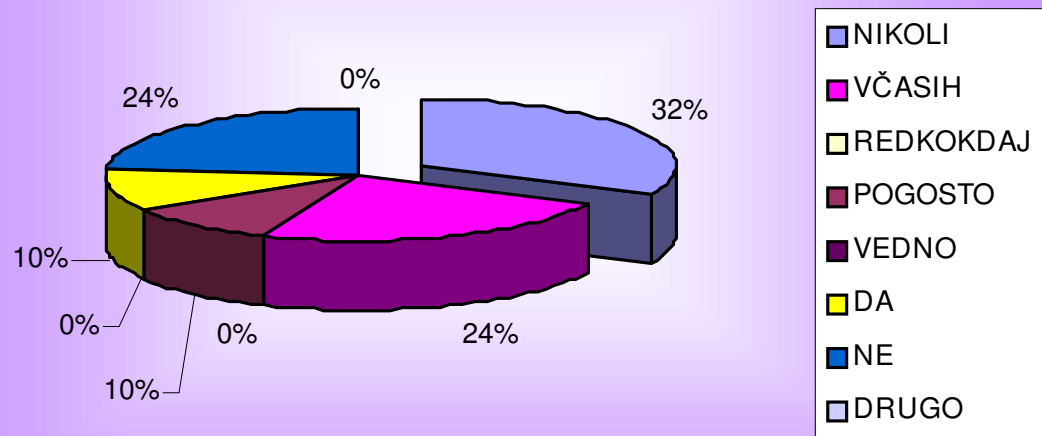
Ali čutite večjo obremenjenost od svojih sodelavcev?

- NIKOLI
- VČASIH
- REDKOKDAJ
- POGOSTO
- VEDNO
- DA
- NE
- DRUGO



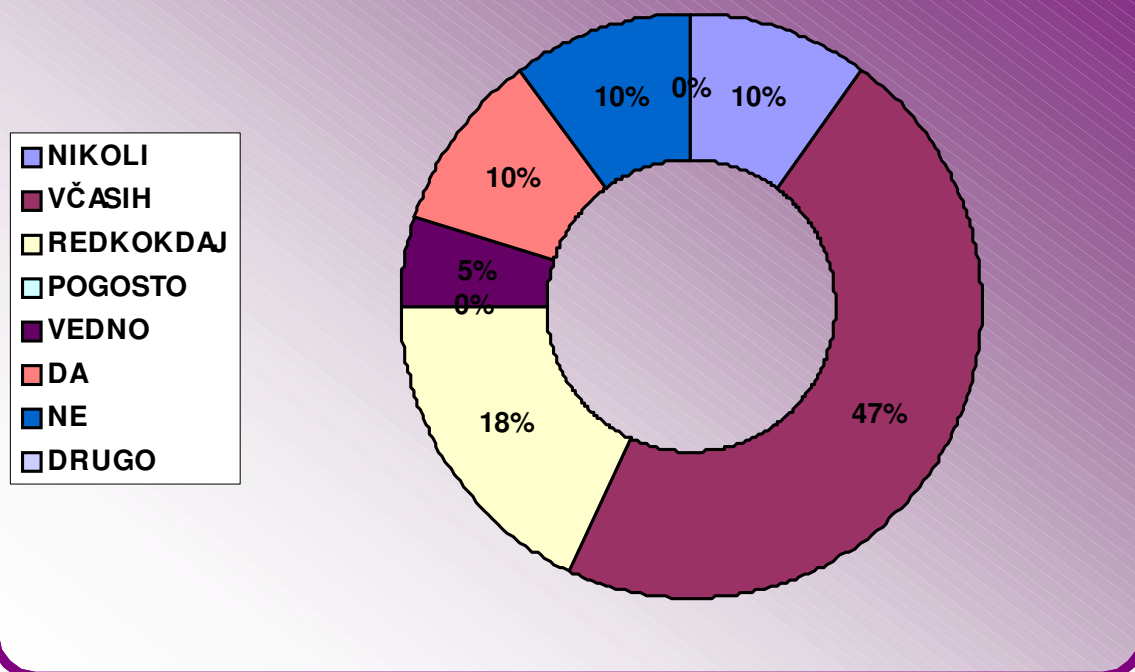
KOMENTAR: Na vprašanje, ali čutite večjo preobremenjenost od svojih sodelavcev, je večina anketirancev pritrdila, in sicer 56 %.

Imate odmor, ostali sodelavci so v pisarni, se pogovarjajo, vi pa sedite sami in se dolgočasite. Ali se čutite zapostavljene?



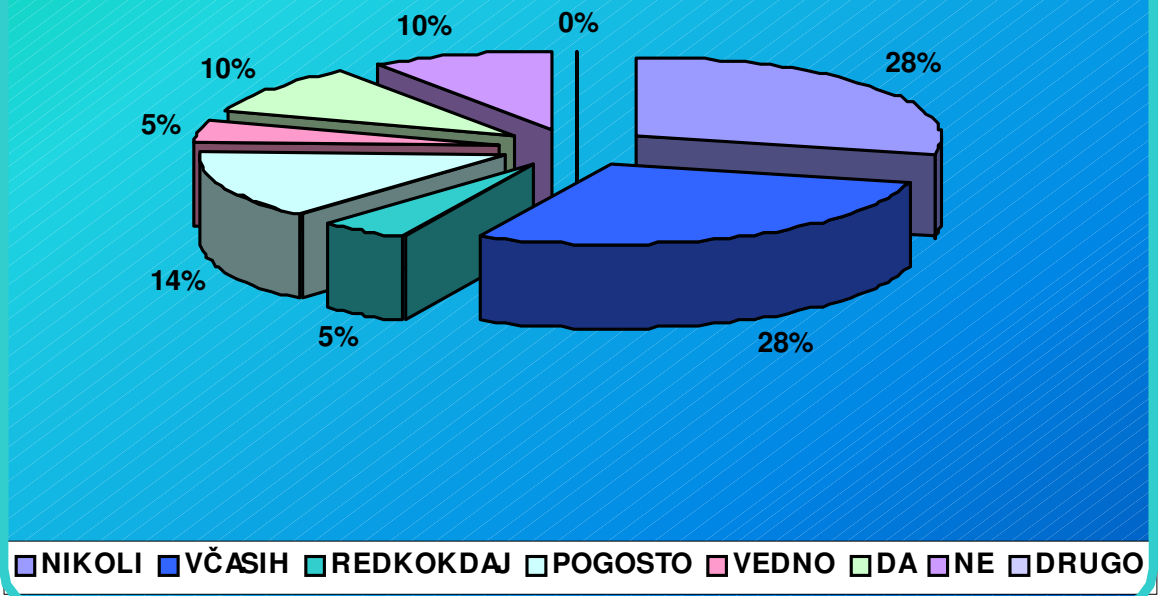
KOMENTAR: Na vprašanje, ali se čutite zapostavljene, je 32 % anketirancev obkrožilo odgovor nikoli. Sledila sta mu odgovora ne in včasih z 24 % in z 10 % odgovora pogosto in da.

Ali menite, da včasih nadrejeni pričakujejo več od tega, kar zmorete?



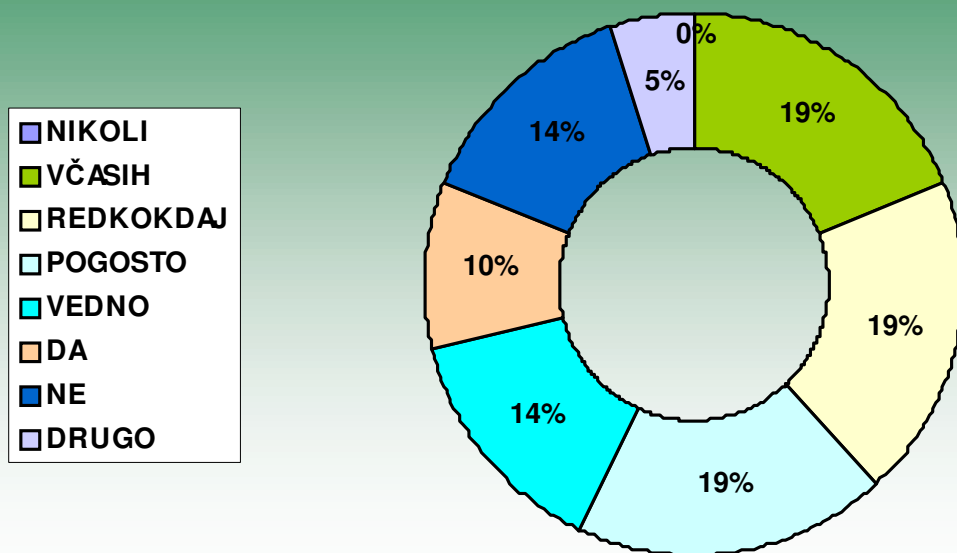
KOMENTAR: Večina anketirancev je pritrdila na to vprašanje, in sicer z 47 %.

Ali se kdaj počutite manjvredni od nadrejenih?



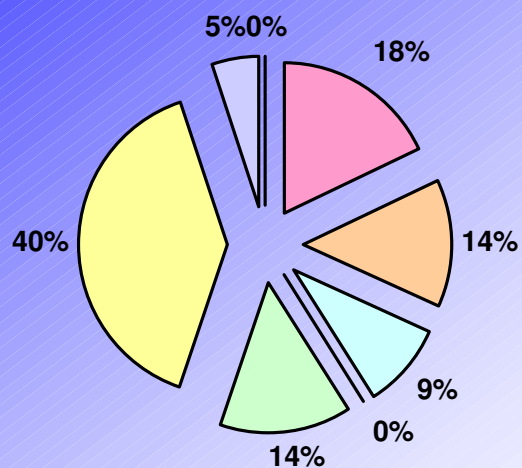
KOMENTAR: Večina anketirancev je na to vprašanje odgovorila z odgovoroma nikoli in včasih z 28 %, sledil mu je odgovor pogosto 14 %.

Ali imate po opravljeni službi še vedno dovolj časa za svojo družino?



KOMENTAR: Po opravljeni službi jih večina nima dovolj časa, da bi svoj čas izkoristili s svojo družino.

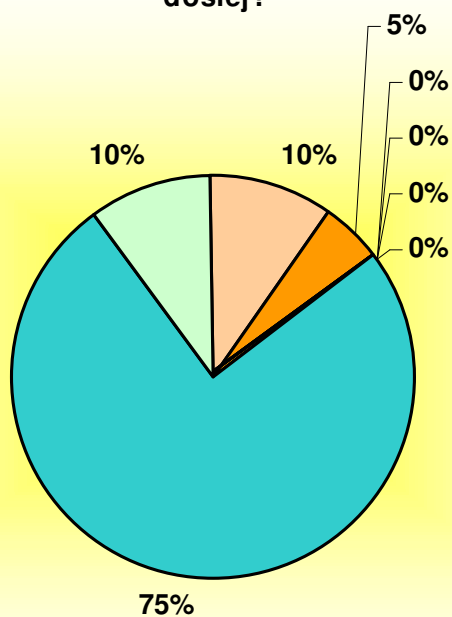
Ali menite, da imamo v Sloveniji boljše pogoje za delo kot v ostalih evropskih državah?



■ NIKOLI	■ VČASIH	■ REDKOKDAJ	■ POGOSTO
■ VEDNO	■ DA	■ NE	■ DRUGO

KOMENTAR: Čeprav smo vstopili v EU, večina anketirancev meni, da nimamo boljših pogojev za delo, kot v ostalih evropskih državah.

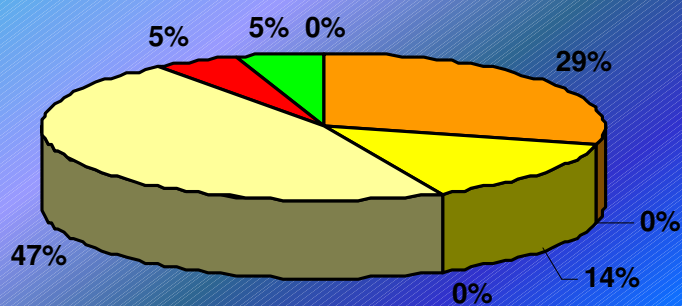
Ali menite, da so zdaj, ko smo v EU, plače višje, kot so bile doslej?



■ NIKOLI ■ VČASIH ■ REDKOKDAJ ■ POGOSTO ■ VEDNO ■ DA ■ NE ■ DRUGO

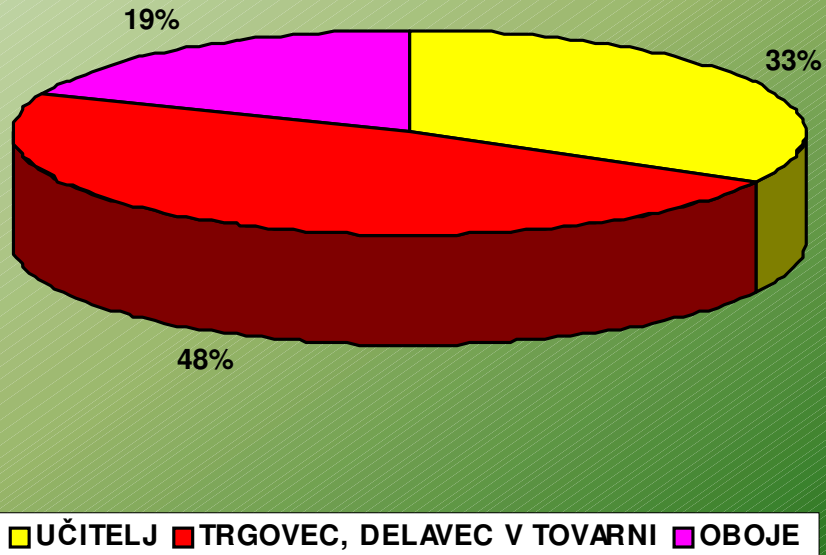
KOMENTAR: Večina se ne strinja s tem, da so plače zdaj, ko smo v EU, višje.

Ali mislite, da bi osebe, ki se ukvarjajo s fizičnimi deli, morale prejemati večjo plačo?



KOMENTAR: Anketiranci se strinjajo s tem, da bi osebe, ki se ukvarjajo s fizičnimi deli morale prejemati večjo plačo, saj jih je tako odgovorilo kar 47 %.

Primerjajte delo učitelja z delom nekega delavca v tovarni ali trgovini. Katero delo je bolj naporno?



KOMENTAR: Na vprašanje katero delo se jim zdi bolj naporno, so se z 48 % opredelili za delavca v tovarni. Anketirancev, ki so trdili, da je delo učitelja bolj naporno, je bilo 33 % in 19 % se jih je odločilo, da sta oba poklica enako naporna.

3.2 OVREDNOTENJE HIPOTEZ

H1: Večina zaposlenih meni, da je za njih povprečni delovni dan preveč naporen.

Rezultati raziskave so potrdili to trditev. Odgovori na to vprašanje so pokazali sledeče: večina jih je odgovorila z odgovorom včasih – 57 %, sledila sta mu redkokdaj in pogosto s 14 %, 10 % ne in 5 % drugo.

H2: Večini zaposlenih se zdi, da njihovo delo ni ustrezno plačano.

Rezultati niso potrdili te trditve. Odgovori na to vprašanje so pokazali sledeče: večina jih je odgovorila z odgovorom ne (32 %), sledi mu včasih (24 %), sledita odgovora da in redkokdaj z 10 % s 5 % pa pogosto in vedno.

H3: Večini zaposlenih se zdi, da jim za malico zadostuje 30 minut.

Rezultati raziskave so potrdili to trditev. Odgovori na to vprašanje so pokazali sledeče: večina jih je odgovorila z odgovorom da (56 %), sledil mu je odgovor vedno s 24 % in z 10 % odgovora včasih in nikoli.

H4: Večini zaposlenih se zdi, da so preobremenjeni z delom.

Rezultati raziskave so potrdili to trditev. Odgovori na to vprašanje so pokazali sledeče: večina jih je odgovorila z odgovorom včasih (32 %), sledi mu pogosto s 24 %, ne z 19 %, z 10 % redkokdaj in nikoli, s 5 % vedno.

H5: Večina zaposlenih meni, da nadrejeni pričakujejo več od tega, kar zmorejo zaposleni.

Rezultati raziskave so potrdili to trditev. Odgovori na to vprašanje so pokazali sledeče: večina jih je odgovorila z odgovorom včasih (47 %), z ne 19 %, redkokdaj 18 %, 10 % nikoli, ne, da in 5 % z vedno.

H6: Večina zaposlenih meni, da po opravljeni službi nimajo dovolj časa za družino.

Rezultati raziskave so potrdili to trditev. Odgovori na to vprašanje so pokazali sledeče: večina jih je odgovorila z odgovorom pogosto, z redkokdaj in včasih 19 %, sledila sta mu vedno in ne s 14 %, da z 10 % in nikoli s 5 %.

4 SKLEPNE MISLI

S to raziskovalno nalogo sva hoteli raziskati, kako najuspešnejše reševati izgorevanje na delovnem mestu. Hoteli sva ugotoviti, kako uspešno rešiti izgorevanje, kaj so njegove najpomembnejše značilnosti in elementi. Kako se lahko izgorevanje na delu opazi oziroma meri. Želeli sva raziskati, kaj zaposleni in bodoči zaposleni menijo o tem pojavu. Po prebrani teoriji o izgorevanju na delovnem mestu sva spoznali, da je izgorevanje zelo obsežno in zajema veliko področij na delovnem mestu. Po opravljenih anketah sva spoznali, da je zelo veliko zaposlenih preobremenjenih in kako je za človeka pomembno reševanje izgorevanja. Glede na spoznanja, ki sva jih pridobili tako skozi teoretični kot tudi empirični del, se v naših firmah premalo zavedajo pomena izgorevanja na delovnem mestu. Vidiva, da je to področje v teoriji zelo obsežno in natančno izdelano. Kar pa se tiče prakse, pa meniva, da je pri nas malo podjetij, ki se zavedajo pomembnosti izgorevanja na delovnem mestu.

Tako spoznavava, da v kolikor bi tudi druga manj uspešna podjetja pravočasno posvečala večjo pozornost temu področju, bi bilo manj podjetij, ki bi se soočala s problemom obstoja. Posledice tega bi bile manj sporov in tako boljša motiviranost zaposlenih ter tudi boljši poslovni rezultati podjetij. Meniva, da če bi imeli zaposleni občutek, da so v organizaciji pomembni, bi zagotovo delali več, hitreje, bolj kvalitetno in koristili manj bolniškega dopusta.

LITERATURA IN VIRI

ANDERSON, Carol Grace. 2004. Zažarite, ne da bi izgoreli. Ljubljana: Tuma.

COLEMAN, Vernon. 1987. Stres in vaš želodec. Ljubljana: Mladinska knjiga.

GOLLEMAN, Daniel. 2001. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga.

MASLACH, Christina in Michael P. LEITER. 2002. Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Ljubljana: Educy.

POWELL, Tneron J. 1999. Kako premagamo stres. Ljubljana: Mladinska knjiga.

7 PRILOGE

REZULTATI ANKETE

Ali je za vas povprečni delovni dan preveč naporen?

NIKOLI	0 %
VČASIH	57 %
REDKOKDAJ	14 %
POGOSTO	14 %
VEDNO	0 %
DA	0 %
NE	10 %
DRUGO	5 %

Ali se vam zdi, da je vaše delo ustrezno plačano?

NIKOLI	14 %
VČASIH	24 %
REDKOKDAJ	10 %
POGOSTO	5 %
VEDNO	5 %
DA	10 %
NE	32 %
DRUGO	0 %

Ali vam za malico zadostuje povprečnih 30 minut?

NIKOLI	0 %
VČASIH	10 %
REDKOKDAJ	0 %
POGOSTO	0 %
VEDNO	24 %
DA	56 %
NE	0 %
DRUGO	10 %

Ali čutite večjo obremenjenost od svojih sodelavcev?

NIKOLI	10 %
VČASIH	32 %
REDKOKDAJ	10 %
POGOSTO	24 %
VEDNO	5 %
DA	0 %
NE	19 %
DRUGO	0 %

Imate odmor, ostali sodelavci so v pisarni, se pogovarjajo vi pa sedite sami in se dolgočasite. Ali se počutite zapostavljene?

NIKOLI	32 %
VČASIH	24 %
REDKOKDAJ	0 %
POGOSTO	10 %
VEDNO	0 %
DA	10 %
NE	24 %
DRUGO	0 %

Ali menite, da včasih nadrejeni pričakujejo več od tega kar zmorete?

NIKOLI	10 %
VČASIH	47 %
REDKOKDAJ	18 %
POGOSTO	0 %
VEDNO	5 %
DA	10 %
NE	10 %
DRUGO	0 %

Ali se kdaj počutite manjvredni od nadrejenih?

NIKOLI	29 %
VČASIH	29 %
REDKOKDAJ	5 %
POGOSTO	14 %
VEDNO	5 %
DA	10 %
NE	10 %
DRUGO	0 %

Ali imate po opravljeni službi še vedno dovolj časa za svojo družino?

NIKOLI	0 %
VČASIH	19 %
REDKOKDAJ	19 %
POGOSTO	19 %
VEDNO	14 %
DA	10 %
NE	14 %
DRUGO	5 %

Ali menite, da imamo v Sloveniji boljše pogoje za delo kot v ostalih evropskih državah?

NIKOLI	0 %
VČASIH	18 %
REDKOKDAJ	14 %
POGOSTO	9 %
VEDNO	0 %
DA	14 %
NE	40 %
DRUGO	5 %

Ali menite, da so zdaj ko smo v EU plače višje kot so bile doslej?

NIKOLI	10 %
VČASIH	5 %
REDKOKDAJ	0 %
POGOSTO	0 %
VEDNO	0 %
DA	0 %
NE	75 %
DRUGO	10 %

Ali mislite, da bi osebe, ki se ukvarjajo s fizičnimi deli, morale prejemati večjo plačo?

NIKOLI	0 %
VČASIH	29 %
REDKOKDAJ	0 %
POGOSTO	14 %
VEDNO	0 %
DA	47 %
NE	5 %
DRUGO	5 %

Primerjajte delo učitelja z delom nekega delavca v tovarni ali trgovini. Katero delo je bolj naporno?

UČITELJ	33 %
TRGOVEC, DELAVEC V TOVARNI	48 %
OBOJE	19 %

ANKETA

- a) ženski
- b) moški

STAROST _____

1. Ali je za vas povprečen delovni dan preveč naporen?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo _____

2. Ali se vam zdi, da je vaše delo ustrezno plačano?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo _____

3. Ali vam za malico zadostuje povprečnih 30 minut?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo _____

4. Ali čutite večjo obremenjenost od svojih sodelavcev?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo _____

5. Imate odmor, ostali sodelavci v pisarni se pogovarjajo, vi pa sedite sami in se dolgočasite. Ali se čutite zapostavljene?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

6. Ali menite, da včasih nadrejeni pričakujejo več od tega, kar zmorete?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

7. Ali se kdaj počutite manjvredni od nadrejenih?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

8. Ali imate po opravljeni službi še vedno dovolj časa za svojo družino?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

9. Ali menite, da imamo v Sloveniji boljše pogoje za delo kot v ostalih evropskih državah?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

10. Ali menite, da so zdaj, ko smo v EU, plače višje, kot so bile doslej?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

11. Ali mislite, da bi osebe, ki se ukvarjajo z fizičnimi deli, prejemati večjo plačo?

- a) NIKOLI
- b) VČASIH
- c) REDKOKDAJ
- d) POGOSTO
- e) VEDNO
- f) Da
- g) Ne
- h) Drugo_____

12. Primerjajte delo učitelja z delom nekega delavca v tovarni ali trgovini. Kateri poklic se vam zdi bolj naporen?

- a) učitelj
 - b) trgovec, delavec v tovarni
- Zakaj:
