

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ABSENTIZEM, KOLEGIALNOST IN OBREMENJENOST  
POSAMEZNIKOV**

Ljubljana, december 2011

SANJA ZUPANC



## **IZJAVA**

Študent/ka Sanja Zupanc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Roberta Kašeta, docenta , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_



## KAZALO

UVOD .....	1
1 ABSENTIZEM .....	2
1.1 Zdravstveni absentizem .....	3
1.2 Vzroki absentizma .....	4
1.3 Posledice in stroški absentizma .....	5
1.4 Ukrepi za zmanjševanje absentizma .....	6
1.5 Združitev prizadevanj za obvladovanje absentizma .....	8
1.6 Izračun absentizma .....	10
1.7 Opredelitev vlog udeležencev za učinkovito obvladovanje zdravstvenega absentizma .....	10
1.7.1 Vloga delodajalcev .....	11
1.7.2 Vloga posameznika .....	11
1.8 Presenteizem .....	11
2 KOLEGIALNOST IN OBREMENJENOST POSAMEZNIKA NA DELOVNEM MESTU .....	12
2.1 Participacija zaposlenih pri odločanju .....	12
2.2 Kolegialnost .....	14
2.2.1 Ideje za spodbujanja kolegialnosti pri delu .....	15
2.3 Obremenjenost posameznika na delovnem mestu .....	15
2.3.1 Stres in izgorelost posameznika na delovnem mestu .....	16
2.3.2 Organizacijski stres .....	20
2.3.3 Utrujenost in izgorelost posameznika .....	21
2.3.4 Posledice delavčeve preobremenitve ali izgorelosti na organizacijo .....	21
2.3.5 Preprečevanje in zdravljenje izgorelosti .....	21
3 EMPIRIČNI DEL .....	23
3.1 Interpretacija intervjuva .....	25
3.1.1 Delovno okolje .....	25
3.1.2 Prisotnost absentizma .....	25
3.1.3 Obremenjenost in vpliv na intervjuvance .....	26
3.1.4 Medsebojni odnosi .....	27
3.1.5 Vpliv obremenjenosti na absentizem .....	27
3.1.6 Ukrepi za odpravo absentizma in obremenjenosti .....	28
3.2 Diskusija .....	28

SKLEP .....	30
LITERATURA IN VIRI .....	32

KAZALO SLIK:

Slika 1: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje .....	10
Slika 2: Potek stresa .....	18

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Lastnosti izbranih respondentov .....	24
---	----

## UVOD

Živimo v družbi, kjer ima vsakdo pravico izražati svoja mnenja in uveljavljati svoja hotenja. Posledica tega je dostikrat v veliki meri nastanek nesporazumov in nasprotij med posamezniki, skupinami, tako v širšem okolju kot tudi znotraj organizacije.

Sodobna postmoderna družba zahteva vse hitrejši tempo dela, kar pa vpliva na povečanje stresa in preobremenjenosti ali celo poklicne izgorelosti. Številne in nenehne obremenitve, ki jih posameznik doživlja na delovnem mestu, povzročajo izčrpanost, telesno nemoč in odpoved ter občutek praznine, nemoči in posledično nezainteresiranosti. Dolgotrajno neravnovesje, ki ga posameznik doživlja, najprej povzroči izčrpanost, ki pa s časoma lahko preide v izgorelost. Pri tem je izjemnega pomena, da zaposleni pravočasno prepozna znake, ki začenjajo ogroziti njegovo zdravje, saj lahko le tako pravočasno ukrepa.

Ravno to je povod k zavedanju, da mora organizacija danes za svoj obstoj na tržišču zagotoviti vzajemno sodelovanje vseh zaposlenih. Prav to lahko omogoča kolegialnost v organizaciji, ki služi kot pomoč pri usklajevanju interesov zaposlenih v organizaciji, omogoča večjo usmerjenost k delovnim rezultatom, višjo delovno moralo, tudi boljše delovne odnose in tako posledično zmanjšuje preobremenjenost kot tudi absentizem v organizaciji. Vse skupaj pa vpliva na nadaljnjo uspešnost organizacije v okolju, kjer deluje.

Na temo absentizma je bilo narejenih že mnogo raziskav. Prav tako v povezavi, kako obremenjenost vpliva na večjo stopnjo absentizma ter tudi kako slabi odnosi vplivajo na izostanek zaposlenih od dela. Malo pa je narejenih raziskav na osnovi, kako absentizem vpliva na medsebojne odnose in kako absentizem in skrhani medsebojni odnosi vplivajo na obremenjenost posameznikov na delovnem mestu.

Zanima nas, kako se ljudje odzivajo na to, da vedno isti ljudje izostanejo od dela in so zaradi tega primorani delati tudi dvakrat več. Menimo, da to sedaj ne bo težko ugotoviti, saj v sodobnem svetu, ko organizacije varčujejo prav na ljudeh in morajo zaradi pomanjkanja sodelavcev nekateri delati več že v osnovi, nato pa se zgodi, da še nekdo izostane od dela.

Namen diplomske naloge je sledeč:

- pojasniti ravni in oblike absentizma;
- poudariti vpliv absentizma na kolegialnost med sodelavci in vpliv absentizma na večjo obremenjenost posameznikov na delovnem mestu;
- prikazati pomembnost obvladovanja absentizma za uspešno delovanje organizacije, tako z vidika delavcev kot organizacije same.

Cilj diplomske naloge je:

- s teoretičnega vidika opredeliti absentizem, kolegialnost in obremenjenost posameznikov,
- opredeliti dejavnike, ki se pojavljajo v samem absentizmu, kolegialnosti in obremenjenosti posameznikov,

- prikazati pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost vodenja in posledično na uspešnost organizacije.

### Omejitve pri obravnavanju problema

Diplomska naloga je osredotočena na povezavo med absentizmom, kolegialnostjo in obremenjenostjo posameznikov. Tako bomo podrobneje spoznali, kako dejavnik absentizma vpliva na kolegialnost in kako le-ta vpliva na preobremenjenost posameznikov. Poudarek bo predvsem na povezavi v smeri absentizem, kolegialnost in obremenjenost posameznikov.

Pri raziskovanju bomo uporabljali kvalitativno metodo pridobivanja podatkov. Z naključno izbranimi ljudmi bomo opravili delno strukturiran intervju. Uporabili bomo tudi metodo kompilacije, saj smo spoznanja, stališča in sklepe povzeli po drugih avtorjih. Neuspeh pri delno strukturiranem intervjuju lahko predstavlja površna izmenjava informacij ali nezadostno razumevanje obeh strani, omejitve pa tudi lahko predstavljajo netočno podani odgovori. Do tega lahko pride zaradi strahu pred nadrejenimi, nezbranosti intervjuvanca ali nepripravljenost za podajanje želenih informacij.

## 1 ABSENTIZEM

Delovna mesta so danes, zaradi velike konkurence organizacij kot tudi delovne sile, postala veliko bolj stresna kot kdaj koli prej. Od vsakega posameznika pa je odvisno kako se s to situacijo spopada in živi v njej. V nadaljevanju je predstavljen pojem absentizem, njegovi vzroki, posledice in stroški. Predstavljenih je tudi nekaj predlogov, kako absentizem obvladovati in kaj pomeni za delavca kot tudi organizacijo, če zaposleni, kljub slabemu zdravstvenemu stanju vztrajajo z obiskom delovnega mesta, ne glede na njihovo produktivnost.

Absentizem nosi negativen predznak v vsaki organizaciji, ker vpliva na nemoten potek dela in povzroča dodatne stroške pri organizaciji ljudi na delovnem mestu. Pojem absentizma izhaja iz latinske besede *absens* in pomeni izostanek ali odsotnost (Ahlin et al., 2002, str. 1762). »Absentizem pomeni celotno neprisotnost na delovnem mestu. Sem štejemo izostanke, zamude, izhode, odsotnost z dela na delu. Ker nimamo vseh ustreznih podatkov o spremljanju absentizma, največkrat v organizaciji govorimo le o tistem absentizmu, ki je omejen na celodnevne izostanke« (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 152). Vučkovič (2010, str. 10) v svojem delu navaja, da so »zdravstveni absentizem«, »začasna zadržanost od dela iz zdravstvenih razlogov«, »bolniški stalež«, in »bolniška« sinonimi, ki označujejo čas, ko zaposleni ni na delovnem mestu zaradi poškodbe ali nege družinskega člana, pri čemer pa naj njegova nezmožnost za delo trajala omejen čas.

Tooth (v Bernik, Florjančič in Rajkovič, 2003a, str. 59) pravi, da gre največkrat za proučevanje v:

- ožjem smislu; kjer gre za izostanke z dela zaradi bolezni in za katerega se uporablja izraz »zdravstveni absentizem«;
- širšem smislu; kjer je proučevanje absentizma omejeno na opravičene in neopravičene izostanke z dela.



Med opravičene izostanke z dela štejemo redne letne dopuste, študijske dopuste, izredne dopuste ipd.

Med neopravičene izostanke z dela pa uvrščamo zamujanje na delo, neopravičene izhode med delovnim časom, neopravičene celodnevne izostanke ipd. Nekajurna do enodnevna odsotnost z dela pa predstavlja največji problem zaradi svoje nenapovedanosti in s tem tudi ne zagotavlja kontinuiranosti delovnega procesa.

Še večji problem pa za delodajalca prav zdravstveni absentizem, kjer tudi govorimo o nepredvidenem izostanku od dela. Problem zdravstvenega absentizma se kaže ne samo zaradi nenapovedanosti izostanka, temveč tudi zaradi njegove pogoste dolgotrajnosti (dostikrat do trideset dni , kar je v breme delodajalca). Za pojmom zdravstveni izostanki z dela se skriva izredno širok spekter njegovih pojavnih oblik. Znanih je okoli trideset dejavnikov, ki vplivajo na zdravstvene izostanke z dela zaradi bolezni.

Največji vpliv nanje imajo (Škerjanc, 2004):

- proizvodni procesi in tehnologija,
- medčloveški odnosi v kolektivu,
- motivacija in stimulacija delavcev,
- možnosti napredovanja, pripadnost organizaciji,
- ekonomski položaj organizacije,
- počitek in prehrana med delom,
- raven socialne varnosti zaposlenih in njihovih družinskih članov.

## **1.1 Zdravstveni absentizem**

Zdravstven absentizem predstavlja čas ali izgubljene delovne dneve, ko zaposleni začasno dela ne more opravljati zaradi poškodbe ali bolezni. Florjančič et al. (2003b, str. 993) opredeljujejo kot najbolj problematičen absentizem bolniški izostanek z dela. Bolniški dopust ali začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodbe, lahko tudi zaradi drugih zdravstvenih razlogov, je pomemben kazalec zdravstvenega stanja delavcev v organizacijah ter zdravstvenega stanja same populacije v regiji kot tudi državi. Visoka stopnja bolniškega dopusta ne pomeni le obremenitve za posameznika, temveč je tudi težko obvladljiv problem za vodstvo podjetij, ki se kaže kot izdatek za plačana nadomestila, slabše poslovanje družbe in še huje kot izpad proizvodnje ter slabše kazalce nacionalnega gospodarstva.

Kot pravijo Bernik, Florjančič in Rajkovič (2003a, str. 59), pa poseben problem predstavlja tudi skriti absentizem, ki se formalno kaže kot zdravstveni absentizem in neformalno kot izostajanje z dela zaradi različnih vzrokov (neurejeni družinski odnosi, slabo finančno stanje družine, neorganizirano varstvo otrok ali tudi starejših ljudi, oddaljenost prebivališča, neustrezno varstvo pri delu, tudi slabi medsebojni odnosi na delovnem mestu, slaba motivacija in stimulacija, neusposobljenost zaposlenih ...). Zgoraj naštetih dejavnikov predstavljajo najpogostejše vzroke nastanka absentizma.

## 1.2 Vzroki absentizma

Vzroki absentizma ali odsotnosti delavcev z dela so številni in medsebojno vplivajo drug na drugega. Zaradi medsebojnega vpliva jih je tudi težko ločiti in ugotavljati njihov posamični vpliv. Florjančič et. al, (1999) razdeli vzroke absentizma v tri velike skupine, in sicer:

- situacije na delovnem področju,
- socio-ekonomski pogoji družbe in okolja,
- osebni problemi posameznega delavca.

Vzroki za absentizem so predvsem v reakciji na nezadovoljstvo pri delu, in sicer ko se razmere spremenijo, se spremeni tudi oblika in obseg izostankov. Vzroki so lahko:

- pretežno objektivni,
- pretežno subjektivni (Merkač-Skok, 2005, str. 87).

Objektivni vzroki so lahko pravni, ekonomski ali geografski in so tisti vzroki na katere načeloma ne moremo vplivati. Subjektivni vzroki so psihične ali socialne narave in tako lahko imamo vpliv nanje. Ti vzroki vplivajo in povzročajo nezadovoljstvo med delavci, ki lahko privede do absentizma in posledično tudi do odhoda iz organizacije.

Ana K. Čuk (1966, str. 24–28) pri absentizmu navaja naslednje pomembne vzroke:

- **zaposlenost ljudi**; povezana je z občutkom varnosti pri delu. V organizaciji, kjer odpustijo nekaj delavcev in je zaposlitev vprašljiva, pade absentizem na minimum, saj si delavci skušajo s povečano disciplino povečati možnost za nadaljnji obstoj v organizaciji. V primeru, da je na razpolago veliko delovnih mest in se možnost druge zaposlitve poveča, pa postane delovna disciplina ohlapna. Zaradi občutka gotovosti zagotavljanja odprtih možnosti za zaposlitev se delavci takšnih izostankov pogosteje poslužujejo,
- **zadovoljstvo z dohodki**; izostanki so pogostejši tudi takrat, ko so osebni dohodki prenizki in kot taki povezani z nizko delovno moralo,
- **spol in družinska odgovornost**; pogosteje so zabeleženi izostanki pri ženski delovni sili,
- **starost**; pri mlajših zaposlenih so izostanki pogosti zaradi neprilagojenosti na delovno mesto, pri starejših pa beležimo naraščanje absentizma zaradi bolezni,
- **vrsta in pogoji dela**; največ izostankov beležimo pri nekvalificiranih delavcih zaradi težjih pogojev dela. Kvalificirani delavci so na delo tudi bolj navezani kot nekvalificirani delavci, za absentizem je bolj odločilna sama vrsta dela kot pa pogoji dela (pogojev dela, kot so vročina, mraz, ropot, umazanija ipd., se delavec navadi),
- **velikost delovnih enot**; v večjih delovnih enotah ali organizacijah je absentizem večji kot v manjših, tudi odnos med velikostjo delovnih enot in absentizmom je kompleksen. Vodenje je v malih delovnih skupinah bolj učinkovito, saj je kontrola med posamezniki večja, kar pa daje tudi možnost zmanjševanje absentizma,
- **izrazito psihološki vzroki**; njihov pojav je značilen za osebe, ki imajo izrazito visok absentizem. Pri določenih osebah bo absentizem ne glede na ostale pogoje dela ostal zelo obsežen. Do obsežnosti absentizma pa lahko pri teh osebah prihaja zaradi neprilagojenosti na poklic, ki ga ta oseba opravlja, zaradi zmanjšanja sociabilnosti, zmanjšane adaptiranosti na

konkretno delovno situacijo, tudi zaradi splošne emocionalne nestabilnosti ali lahko zaradi premajhne osebnostne konsistentnosti,

- **ostali zunanji vzroki**; med katere uvrščamo vreme, klimo nekega področja, samo oddaljenost od delovnega mesta, obliko organiziranosti prevoza in tudi stanovanjsko problematiko.

Dejavnike, ki vplivajo na pojavnost bolniškega staleža ali na stopnjo odsotnosti z dela, lahko poiščemo v samih organizacijah, in sicer v njenih strukturalnih značilnostih. Florjančič et al. (1999, str. 153–155) v svojem delu navaja dejavnike, vezane na organizacijo, in sicer:

- delovna disciplina (neustrezni in nehigienski pogoji dela);
- oblika vodenja (slaba organizacija dela);
- odnos med poslovodnimi in drugimi delavci (nerazumevanje vodstva za razumevanje delavcev);
- odnos med organizacijskimi skupinami.

Znotraj organizacije pa na pojavnost bolniškega staleža ali na absentizem pomembno vplivajo tudi medsebojni odnosi in z njimi povezan pretok informacij (uporaba vertikalne, horizontalne komunikacije, komuniciranje v več nepredvidljivih smereh). Zadovoljstvo z delom ima pomembno zvezo z zdravjem zaposlenih. Opravljanje del na delovnem mestu predstavlja za zaposlenega velik del življenja, saj večina ljudi prebije veliko svojega časa na delovnem mestu (Oshagbemi, 1999).

Dejavnikov, ki vplivajo na zdravstveno odsotnost z dela, je torej veliko, njihova pomembnost se spreminja s časom, z ekonomskim stanjem, geografskim položajem in demografskimi razmerami. V današnjem času gospodarske krize lahko trdimo, da je eden poglobitnih vzrokov za nastanek absentizma prav nezadovoljstvo zaposlenih pri delu.

### **1.3 Posledice in stroški absentizma**

Za vsako družbo je zdravstveni absentizem pomemben predvsem zaradi negativnih posledic, do katerih pride tako pri zaposlenih (nižji dohodek, zmanjšanje možnosti napredovanja, nezadovoljstvo v delovnem okolju, zmanjšanje ali izguba delovnih navad in spretnosti), kot pri delodajalcih samih (stroški plačila nadomestil, stroški nadomestnih delavcev, zmanjšanje produktivnosti) in tudi na ravni narodnega gospodarstva kot celote, ki se kaže v nižjem bruto domačem proizvodu (Vučkovič, 2010, str. 10).

Tudi velikost organizacije zelo vpliva na absentizem, saj se z njegovo velikostjo tudi posledično veča absentizem. V veliki organizaciji je tudi manj viden prispevek posameznega delavca k ciljem organizacije (Florjančič et al., 2003b, str. 992). V Sloveniji predstavlja zdravstveni absentizem resen socialni, družbeni in tudi ekonomski problem, ki se ga danes v največji meri loteva Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije z/s:

- sistematičnim spremljanjem področja na nacionalni ravni,
- rednimi delovnimi sestanki,
- nacionalnimi posveti o problematiki absentizma,
- lokalnimi posveti o tej problematiki po območnih enotah.

Problema absentizma pa se danes vse bolj zavedajo tudi delodajalci (tako številni med njimi sami sprejemajo ukrepe in izvajajo aktivnosti, ki naj bi vplivale na manjši obseg odsotnosti z dela) in tudi delodajalskim združenjem ni problematika absentizma več tuja (Vučkovič, 2010, str. 17). Z gospodarsko krizo pa se je število odsotnosti z dela pri nas celo povečalo, k čemur je pripomogel zlasti stres zaradi strahu izgube zaposlitve, večje intenzivnosti dela zaradi zmanjšanja števila zaposlenih ter premajhnega zavedanja pomembnosti preventive in zdravega življenja, tako s strani delodajalcev kot s strani zaposlenih. Tako je Slovenija med državami članicami EU skoraj v vrhu po povprečnem številu odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb. Delodajalci in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije imajo zaradi izostankov z dela 800.000,000 skupnih stroškov ali lahko rečemo, da je takšnih stroškov za približno 530 tisoč povprečnih bruto plač na leto (Knez, 2011, str. 20–21).

Bilban et al. (2002, str. 112) v svojem delu govori, da imajo delodajalci z absentizmom zelo podobne razloge in interese. Absentizem jim namreč veča različne neposredne stroške (od izplačil nadomestil zaposlenim med njihovo zadržanostjo od dela in plačil nadur za delavce, ki delajo namesto odsotnih in tudi do plač za začasno zaposlene), poleg tega pa se srečujejo z manjšo storilnostjo, večjimi organizacijskimi napori za zagotovitev nemotenega delovnega procesa, kakovostjo dela in navsezadnje lahko tudi z izgubo trga. Absentizem pa lahko tudi vpliva na ceno delovne sile pri delodajalcu in na ceno njegovih proizvodov, posledično pa tudi na njegovo konkurenčno sposobnost tako na domačem kot tujem trgu.

Delavec ima v današnjem času zelo malo izbire in absentizem mu je pogosto edina alternativa, s katero lahko prekorači ostro mejo med delom in prostim časom. V zadnjih letih so namreč delavci čedalje bolj izpostavljeni številnim pritiskom med svojim delovnim časom, zato so vzroki za absentizem predvsem reakcija na nezadovoljstvo pri delu.

#### **1.4 Ukrepi za zmanjševanje absentizma**

Zavedati se moramo, da visoka stopnja bolniškega staleža pomeni obremenitev za posameznika, hkrati pa je tudi velik problem za vodstvo organizacije, saj posledično vpliva na izpad proizvodnje, ta pa nadalje na slabše poslovanje družbe. Zniževanje odsotnosti dolgoročno pomeni vplivati na dejavnike, ki imajo dolgoročen učinek. Takšno delovanje pa je za organizacijo zelo zahtevno. Visoko delovno moralo lahko hitro pokvarimo, vendar jo zelo težko postavimo nazaj.

Višino bolniškega staleža lahko zmanjšujemo z možnimi ukrepi za zmanjševanje le tega na različnih ravneh, in sicer (Bilban, 1999, str. 442):

- na družbeni ravni (socialno varstvo v državi, ekonomsko stanje, razvojna raven zdravstvene službe, odnos do dela in do bolezni v družbi kot celoti, veljavni standardi);
- na ravni organizacije (odvisni so od gospodarske dejavnosti organizacije in tudi njegove velikosti, politike organizacije glede varnosti in zdravja pri delu, kot organizacije v organizaciji in odnosa do bolnih ljudi v organizaciji in ljudi v bolniškem staležu);
- na delovnem mestu (odvisni so od zahtevane kvalitete dela, delovnih razmer, tudi od odnosov med delavci in pogojev zaposlovanja);

- na ravni posameznika (so pomembne osebne lastnosti, življenjski slog, fizična konstitucija delavca, biološki in psihološki dejavniki, sama prilagodljivost delavca, predvsem pa starost, spol in izobrazba delavca).

Za zmanjševanje bolniškega staleža pa Bilban (1999, str. 442) navaja naslednje ukrepe:

- administrativni ukrepi; izvajajo se na vseh ravneh dejavnikov, ki vplivajo na višino bolniškega staleža. Med administrativne ukrepe štejemo obveznost prinašanja zdravniških potrdil za bolniški stalež, višino nadomestil, finančne stimulacije za neizkoriščanje bolniškega staleža, zaposlovanje kontrolorjev in disciplinske ukrepe,
- preventivni ukrepi; nanašajo se na posamezne delavce in na posamezna delovna mesta, lahko pa se načrtujejo tudi na ravni države in sicer kot promocija zdravja. Med preventivne ukrepe torej uvrščamo ergonomске ukrepe, organizacijo dela, aktivni odmor, programirano rekreacijo, vzgojo in izobraževanje, ukrepe varstva in varnosti pri delu, informiranje delavcev o morebitnih nevarnostih, vodenje evidenc ter nadzor nad spoštovanjem predpisov o varstvu pri delu,
- ukrepi reintegracije posameznika ob vrnitvi iz bolniškega staleža; kamor prištevamo poklicno rehabilitacijo in prilagajanje delovnih mest posamezniku,
- motivacija za delo; o kateri govorimo, kadar delavci čutijo delodajalčev interes za zagotovitev ugodnih delovnih razmer ter delodajalčev interes pri vzbujanju občutka delavčeve pomembnosti za delovanje in razvoj celotne organizacije. Motivacija za delo pa je lahko tudi opredeljena komunikacija z nadrejenimi.

Nad administrativnimi ukrepi pa niso najbolj navdušeni strokovnjaki, ki se ukvarjajo z bolniškim staležem z zdravstvenega vidika, saj trdijo, da so lahko nekateri izmed teh ukrepov tudi škodljivi (zaradi denarne stimulacije pri nekorisčenju bolniškega staleža nekateri delavci odlašajo z odhodom k zdravniku, s tem pa poslabšujejo bolezen, ki posledično povzroči daljše zdravljenje). Veliko več možnosti ter pozitivnih ukrepov pa dajejo preventivne dejavnosti ter aktivna reintegracija posameznika z bolniškega staleža (Bilban, 2002, str . 111).

Na delovne lastnosti zaposlenega pa, kot je že bilo rečeno, vpliva tudi pomemben dejavnik motivacija, ki človeka navaja k aktivnosti (aktivnost tudi usmerja), daje intenziteto in določa njeno trajanje. Motivacija je bistveno odvisna od zagotovitve zdravega delovnega okolja, lahko jo opišemo kot duševno moč delavca, ki določa njegovo obnašanje v organizaciji, kot tudi višino vloženih naporov in raven vztrajanja pri odstranjevanju morebiti nastalih ovir (Bilban, 2005, str. 136).

Nezmožnost za delo torej ni le posledica telesne okvare ali stanja človeškega organizma, ki posamezniku onemogoča delovno zmožnost. Posameznik mora imeti motivacijo, da korektno opravlja svoje delo, in zmotno je mnenje tistega, ki pravi, da hodimo na delo le zaradi dohodka. Tako lahko trdimo, da zadovoljstvo delavca na delovnem mestu in tudi pozitiven odnos delavca do organizacije absentezemu zmanjšujeta, medtem ko ga negativen odnos do organizacije in delavčevo nezadovoljstvo z delovnim mestom zvišujeta. Absentezem pa zmanjšujejo tudi ostrejši ekonomski odnosi v družbi in večja brezposelnost. Izredno težko, praktično nemogoče, je determinirati natančne razloge za absentezem posameznika, lažje je ta fenomen opazovati z vidika

celotne družbe in tako lažje izpostaviti tipične dejavnike, ki vodijo do odsotnosti, in šele nato izbrati primerne ukrepe za zmanjševanje absentizma.

## 1.5 Združitev prizadevanj za obvladovanje absentizma

Kožar (1995, str. 89–105) v svojem delu navaja naslednje ukrepe za vplivanje na bolniški stalež:

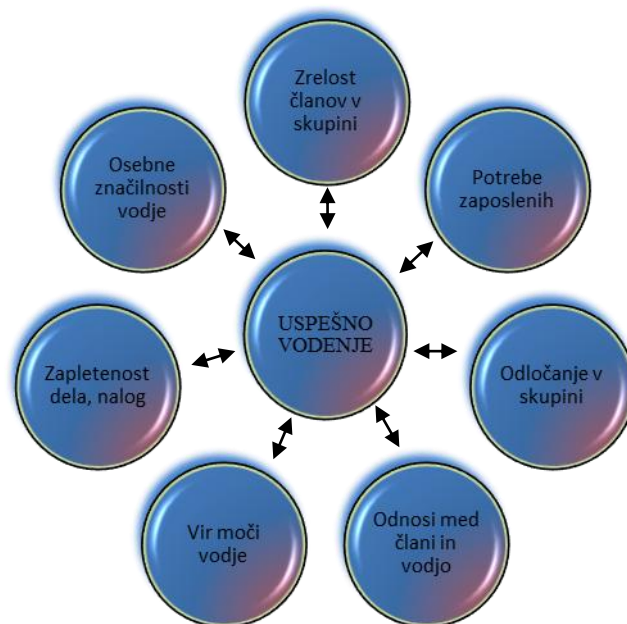
- **Trda varianta:** pri tem pristopu se uporabljajo poostrene kontrole bolniškega staleža, grožnje z odpustom, prerazporeditve na težje in slabše plačano delovno mesto. Ti ukrepi sicer dajo določene rezultate, vendar trajajo le kratek čas. S temi tako imenovanimi represivnimi metodami delodajalec tvega še globljo in večjo odtujenost delavcev, poleg tega pa se pogosto zgodi, da se po upadu pozornosti problemi vrnejo, včasih celo v hujši pojavnosti obliki.
- **Mehka varianta:** tukaj govorimo o celostnem pristopu, saj posega v celotno funkcioniranje organizacije. Tako ta varianta pomeni spremembo organizacije, nagrajevanje in napredovanje, mobilizacijo delavcev in tudi vlaganje izrednih naporov v izobraževanje. Pri mehki varianti gre za dražjo in gotovo težjo različico, ki tudi rezultate pokaže počasneje. Spremembe prinesejo večjo mobilnost in pripadnost organizaciji, izboljšujejo socialno klimo in s tem povečujejo storilnost ter prispevajo k manjši odsotnosti z dela. Tako lahko rečemo, da je takšen način reševanja problemov bolniške odsotnosti res dražji, vendar pa posledično daje učinkovite ter tudi trajne rezultate.
- **Animacija, agitacija in izobraževanje:** zdravstveni absentizem je v veliki meri delovni, motivacijski, kot tudi socialni problem. Kadar želimo doseči spremembe na področju absentizma, moramo pričeti s spreminjanjem stališč, navad, motivacije za delo, kot tudi socialni položaj delavcev, pri tem pa si lahko delodajalec pomaga z izobraževanjem.
- **Stimulativno nagrajevanje:** delodajalec lahko vpliva na dvig storilnosti in kakovosti tako, da zastavi jasne cilje, ki jim bo sledilo tudi povečanje dohodka. Tako govorimo o dodatku in ne o plači, ta pa je vezan na proizvodnjo in se izplačuje le, če so delavci na delu in se ne prelije v osnovno plačo. Kot tak pa tudi predstavlja zadoščanje delavcu, ki je opravljal delo namesto drugih odsotnih zaposlenih.
- **Napredovanje:** eden od pomembnih motivacijskih dejavnikov za zaposlene je vsekakor možnost osebnega in strokovnega napredovanja. Napredovanje se začne s strokovnim izpopolnjevanjem. To potrebo je zaznati na vseh hierarhičnih ravneh, ne glede na položaj delavca ali njegovo prejšnjo izobrazbo. Tako lahko delodajalec s pomočjo izobraževanja vpeljuje nova znanja v proizvodnjo ter dosega spremembo stališč, hkrati pa daje zaposlenim občutek pomembnosti.
- **Razgovori z delavci:** delodajalec lahko s pomočjo razgovora spozna težave ali stiske zaposlenih ter jim tudi ponudi možnost pomoči. Takšni razgovori so koristni tako za delodajalca kot za zaposlenega. Obstaja pa tudi nevarnost, da se sprevržejo v šikaniranje, zato je pomembno, da so vodje kakovostno izobraženi in da jim je predložen jasno zastavljen koncept razgovora. Poznamo dve vrsti razgovorov:
  - razgovor po vrnitvi na delo iz staleža,
  - razgovor v primeru suma na zlorabo bolniške.

- **Kontrola bolniške odsotnosti:** delodajalec skoraj nima možnosti nadziranja poteka zdravljenja svojega delavca in morebiti negiranja bolniškega lista. Vendar pa nekatere organizacije posegajo po možnosti, za dokazovanje delavcu zlorabe bolniškega staleža, čeprav so učinki tega početja sporni. Vprašljiva je predvsem pravnomočnost takšnih sodb, kajti ni nujno, da delodajalci korektno izpeljejo ves postopek in dosežejo prekinitev delovnega razmerja. Navadno takšne sodbe sploh ne preprečijo zlorab drugih delavcev. Ima pa delodajalec možnost vložiti zahtevo, da komisija zdravstvenega zavoda preveri utemeljenost bolniškega staleža tudi že pred pretečenimi tridesetimi dnevi, ko mora izbrani zdravnik svojega pacienta predstaviti zdravniški komisiji. V primeru, da delodajalec meni, da njegov delavec ni upravičen do bolniškega staleža ali da dvomi v pravilnost zdravnikovega ravnanja, lahko zahteva presojo prvostopenjske zdravniške komisije. V primeru, da pa se tudi z njenim mnenjem ne strinja, še ima možnost pritožbe na drugostopenjski bolniški komisiji.
- **Dopusti:** delavci dostikrat odhajajo na bolniško, ker jim nadrejeni nočejo odobriti dopusta, ko le-ti zaprosijo zanj. To opazimo še posebej pri mlajših zaposlenih, katerim kolektivna pogodba določa manj dopusta. Razviti svet razmišlja o takšnih dogovorih s sindikatom o podaljšanju delovnika, saj bi s tem zaposleni pridobili nekaj dni več dopusta. Obstajajo pa še tudi druge možnosti, katerih uporabnost pa je odvisna od konkretnih primerov.
- **Vodenje:** pri procesu upravljanja in vodenja mora vodja poznati in po potrebi tudi spreminjati stil vodenja, integracijo delavcev v dogajanje, vzdušje v organizaciji, kot tudi motivacijo za delo. Tako ločimo dva načina vodenja, in sicer:
  - statični red; zagovarja medsebojno enakost, avtoriteto priznava le od zunaj,
  - dinamični red; vodja dobro pozna metode vodenja, saj lahko le tako delavce spodbuja in motivira. Vodja je v ospredju kot povezovalc dogajanj v proizvodnji.

### **Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vodenja**

Za učinkovito izbiro stila vodenja mora vodja dobro poznati svojo osebnost in obnašanje, poznati mora tudi obnašanje svojih zaposlenih, da lahko v določeni situaciji pravilno odreagira. Samo upoštevanje različnih situacijskih dejavnikov lahko tudi dosti pripomore k večji uspešnosti organizacije. Uspešen vodja mora torej poznati različne načine vodenja, hkrati pa mora biti dovolj fleksibilen, da lahko svoj način vodenja tudi sproti prilagaja različnim nastalim situacijam. Možina et al. (2002, str. 522–527) predpostavlja, da so situacijski dejavniki ključni pri določanju primerne načina vodenja, sama uspešnost vodenja pa je odvisna predvsem od skladnosti situacijskih dejavnikov z načinom vodenja vodje.

Slika 1: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 522

Vodja mora biti sposoben prilagajanja situaciji, v kateri se znajde, pri vodenju se ne opredeli za en sam stil vodenja, zato mora poznati prednosti in slabosti različnih stilov, da se lahko v določenih okoliščinah odloči za najprimernejši stil.

### 1.6 Izračun absentizma

Obseg absentizma nam pokaže njegovo trajanje, ne pokaže pa njegove frekvence. Izračunamo ga tako, da število izgubljenih dni v določenem obdobju delimo z zmnožkom povprečnega števila zaposlenih ter števila vseh delovnih dni, dobljen rezultat pa pomnožimo s sto (Florjančič et al., 1999, str. 154).

$$\text{Absentizem} = \frac{\text{število izgubljenih dni v določenem obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih} \times \text{število vseh delovnih dni}} \times 100 \quad (1)$$

Formula absentizem prikaže enostransko, kajti upošteva le trajanje in ne tudi frekvence.

### 1.7 Opredelitev vlog udeležencev za učinkovito obvladovanje zdravstvenega absentizma

Veda, ki preučuje človekove telesne in duševne zmožnosti v zvezi z delom, delovnim okoljem in delovnimi obremenitvami, se imenuje ergonomija. Tako preučuje prilagodljivost dela – orodja, delovnih nalog, delovnega prostora delavcu in njegovim potrebam ter prilagajanje delavca potrebam dela. S primernim oblikovanjem dela se lahko hkrati poveča tudi motivacija delavcev za delo. Za izboljšanje zdravja in zmanjševanje poškodb pri delu opredeljuje Zakon o varnosti in zdravja pri delu nosilce sistema varnosti pri delu in njegove medsebojne odnose. Tako sta



strokovni delavec in pooblaščen specialist medicine dela, prometa in športa izobražena na področju ergonomije. V sodelovanju s psihologom, kateremu je blizu industrijska psihologija in je pogosto kadrovski direktor v organizaciji, tvorijo zmagoviti tim. S celostnim pristopom je namreč možno doseči velike spremembe. Tako lahko rečemo, da so človeški viri med osrednjimi viri trajne konkurenčne prednosti in da je ergonomija orodje za upravljanje s človeškimi viri. Absentizem je torej le negativni kazalec, ki pa je v tesni povezavi z dobrim upravljanjem s človeškimi viri v gospodarski družbi (Bolčina, 2010, str. 21).

### **1.7.1 Vloga delodajalcev**

Na ohranjanje, izboljšanje kot tudi poslabšanje zdravja zaposlenih ima velik vpliv ravnanje delodajalcev. Tako lahko delodajalci nanj vplivajo z vlaganjem v zdravje zaposlenih, ustvarjanjem pozitivne klime v organizaciji, izobraževanjem in usposabljanjem na področju varnosti in zdravja pri delu, kot tudi s spoštovanjem predpisov, ki urejajo to področje (izjava o varnosti z oceno tveganj) (Vučkovič, 2010, str. 18).

### **1.7.2 Vloga posameznika**

Pomembno je, da se posameznik zaveda, da je skrb za lastno zdravje ter zdravje v njegovi neposredni okolici njegova obveznost. Tako tudi ne sme pričakovati, da sta samo država in delodajalec dolžna skrbeti za njegovo zdravje (Vučkovič, 2010, str. 18).

Poudariti je potrebno, da je pri vsakem posamezniku primarni motiv za delo v prvi vrsti ekonomski (zadovoljevanje fizioloških in ekonomskih potreb). Drugi glavni motiv lahko pripišemo človeškim družbenim potrebam (občutek pripadnosti in pomembnosti). Absentizem ima tudi velik vpliv na zmanjšanje sposobnosti organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev. Najpogostejše oblike absentizma so bolniški, študijski kot tudi službeni izostanki, izostanki pa so lahko označeni kot upravičeni ali neupravičeni. Torej na absentizem vpliva cela vrsta dejavnikov, za njegovo obvladovanje pa je potrebno sprejeti jasno strategijo, kjer bodo opredeljene vloge in pristojnosti vseh, ki se jih zdravstveni absentizem dotika. Iz tega lahko razberemo, da so izostanki z dela splet zdravstvenih, socialnih kot tudi motivacijskih dejavnikov. Se pravi, da delavec izostaja od dela, ker je na delovnem mestu nezadovoljen, potrebuje počitek ali prosti čas za še druge dejavnosti ali pa preprosto za opravljanje zadanih delovnih nalog ni motiviran.

## **1.8 Presenteizem**

O presenteizmu govorimo v primeru, ko se zaposleni, ki kljub pritožbam in slabemu zdravstvenemu stanju, ki zahteva takojšen počitek in odsotnost z dela, še vedno pojavljajo na svojih delovnih mestih. Obstaja tudi več razlogov, zakaj se zaposleni vračajo na delo, medtem ko so dejansko bolni, vključno z razumevanjem pritiskov kolegov, da jih ne bi pustil na cedilu in jim s tem povzročil več dela. Zaposleni se tudi bojijo, da bi morebiti bolniški dopust ogrozil napredovanje na delovnem mestu ali bil celo povod za strah pred odpuščanjem.

Poleg naštetih motivov pa obstajajo tudi pozitivni motivi, zakaj zaposleni kljub bolezni še vedno delajo. Med nje štejemo zanimivo in spodbudno delo ter dobre odnose med sodelavci samimi,

kot tudi s strankami. Presenteizem je označen kot tvegano vedenje zaposlenih, saj jih večkratni odlok bolniškega dopusta, ki bi lahko manjše bolezni rešil učinkovito, lahko privede do razvoja resnejših bolezenskih stanj. Presenteizem pa nima negativnega predznaka samo za zaposlenega, temveč negativno vpliva tudi na organizacijo. Posledice so lahko:

- na izvedbi del posameznika (bolni zaposleni lahko z vlaganjem več truda in časa opravi manj dela kot zdravi kolegi),
- kolektivna uspešnost lahko trpi zaradi vključitve delavcev v pomoč bolnim kolegom, in tako lahko pride do prenosa nalezljivih bolezni na druge zaposlene kot tudi stranke (Le Blanc, M., Demerouti, P., Bakker, E. B., Schaufeli, A. B., Hox, J. W., 2008).

## **2 KOLEGIALNOST IN OBREMENJENOST POSAMEZNIKA NA DELOVNEM MESTU**

Kolegialnost in obremenjenost posameznika na delovnem mestu je področje, na katerem do danes še ni narejenih prav dosti raziskav. Tako tudi ni opravljenih kaj dosti študij, na katere bi se lahko ob proučevanju naslanjali.

V poglavju je predstavljena pomembnost vključevanja zaposlenih na vseh nivojih, k sodelovanju za doseganje kakovosti kot tudi ciljev organizacije, kar pa nam omogoča prav medsebojno vplivanje delodajalcev in zaposlenih v organizaciji. Nadalje je predstavljena kolegialnost ali tako imenovana socialna opora. Govorimo o medosebnih odnosih na delovnem mestu, ki dajejo možnost zagotavljanja določene podpore zaposlenim, na njihovem delovnem mestu. Kot zadnja pa je predstavljena obremenjenost posameznika na delovnem mestu. Tu je potrebno poudariti, da samega uspeha organizacije ne moremo izsiliti na način, da bi zaposlenim naložili breme, ki ga niso zmožni obvladovati. Takšno breme lahko opišemo kot težko fizično delo, neugodne pogoje dela v delovnem okolju, psihično preobremenjenost, negativne vplive iz zunanjega ali notranjega delovnega okolja.

### **2.1 Participacija zaposlenih pri odločanju**

Govorimo o procesu, kjer gre za vključevanje zaposlenih v področje managerskega odločanja na ravni obratov kot tudi na ravni organizacije. Vpliv zaposlenih na odločanje se običajno razvršča v tri temeljne kategorije in sicer (Možina et al, 1998, str. 398):

- obveščanje ali informiranje (nujni pogoj vpliva),
- svetovanje ali konzultiranje (gre za soočanje delodajalca in mnenj zaposlenih pred sprožitvijo določenih sprememb v organizaciji),
- soupravljanje (govorimo o močnejši obliki vpliva zaposlenih, saj gre za soglasje zaposlenih kot pogoj sprejetja določenih odločitev).

Neposredna participacija zaposlenih se najlažje uveljavlja (Možina et al, 1998, str. 398–399):

- na nižjih ravneh odločanja, saj so le-te zaposlenim najbližje (prenos določenih operativno kontrolnih funkcij managerskega odločanja na delavce; samostojneje odločanje o načinu in intenziteti lastnega dela; sestanki delovnih skupin, obratov ali oddelkov (neposredno

zaposleni dajejo predloge); ter oblike neposredne participacije zaposlenih na srednjih in višjih ravneh odločanja o organizacijskih spremembah (lahko tudi v obliki projektnih skupin)),

- na višjih ravneh odločanja pa zaposleni participirajo posredno, s pomočjo svojih predstavnikov. Osnovne oblike posredne participacije (osredotočene na artikulacijo kolektivnih interesov zaposlenih) so: sveti delavcev kot voljeni predstavniki zaposlenih na ravni obratov ali organizacije; skupni komiteji, ki sestojijo iz predstavnikov managementa in zaposlenih, ter predstavljanje zaposlenih v upravnem odboru ter nadzornem svetu organizacije.

Potrebno je poudariti, da gre pri odločanju o strateških in taktičnih vprašanjih, tudi pri odločanju o naložbah in uvajanju novih tehnologij, sprejeti odločitve navadno zunaj dosega participativnega odločanja ali pa sta v kontekstih razvitejših sistemov delavske participacije, predmet participacijske nizke intenzitete (obveščanje) (Možina et al., 1998, str. 399).

Lipičnik (1998, str. 44) v svojem delu navaja, da morajo organizacije za svoj obstoj na tržišču in premagovanje konkurence zagotoviti kvaliteto, inovacije in prožnost v organizaciji, kar pa pomeni, da morajo biti usmerjene k akciji (hitrejše in boljše odzivanje na inovacije in spremembe); imeti morajo individualno orientiranost (obravnavati vsakega zaposlenega kot človeka in s tem izboljšati delovno zadovoljstvo ter moralo vsakega posameznika); usmerjene morajo biti k sodelovanju zaposlenih (povezovanje posameznikov v ustrezne delovne time, pri čemer bo odličnost delovnih skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov); biti morajo globalno usmerjene (enakopravno obravnavanje ljudi, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi, po vsem svetu) in, kot zadnje, usmerjeni morajo biti h kakovosti.

Pomen človeških virov se je s časom spreminjal. Ljudi so najprej administrativno vključevali v sistem, kasneje so izbirali ljudi sposobne timsko delati, danes pa se organizacije vse bolj zanimajo za človeške zmožnosti kot vire in manj za ljudi kot vire. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik, 1998, str. 45).

Ivanuša-Bezjak in Kociper (2009, str. 40) v svojem delu navajata, da sposobnosti predstavljajo potencialnost človeka za razvoj določenih (mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih) zmožnosti. Znanje opredeljujeta kot zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, ne glede, kje si je posameznik ta znanja pridobil. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko posameznik znanja tudi kombinira, kar pa omogoča reševanje problemov s še neznanimi rešitvami. Motivacijo opisujeta kot tisto, brez katere posameznik ne more storiti nobene aktivnosti. Posebno pozornost nosi motivacija za delo, saj posamezniku pomaga uresničiti njegove cilje kot tudi cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Managerji pa uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer.

Participacija zaposlenih je torej proces, kjer delodajalci in delojemalci medsebojno vplivajo drug na drugega. Dokončno besedo pri sprejemanju odločitev imajo delodajalci, cilj zaposlenih pa je imeti čim večji vpliv na doseženo odločitev.

## 2.2 Kolegialnost

Kolegialnost ali medsebojna pomoč je naravna človeška nagnjenost in se neprestano kaže v načinu, kako ljudje komunicirajo s svojim okoljem, lahko je to doma, v skupnosti ali na delovnem mestu. Na delovno klimo v organizaciji imajo močan vpliv odnosi na delovnem mestu. Bolj ko lahko govorimo o dobrih, kolegialnih odnosih v organizaciji, večja je možnost, da se zaposleni čuti kot del kolektiva in le tako bo tudi zadovoljen ter posledično dobro opravljal svoje delo. Samo pridobivanje in ohranjanje zaposlenih, ki so pripravljeni sodelovati in si medsebojno pomagati, brez zbadanja in pasivne agresije, lahko označimo kot povod k nenehnem povečevanju učinkovitosti ali učinka v organizaciji, vse to skupaj pa lahko pripomore do uspeha posameznika in tudi organizacije kot celote.

Skrb za dobro počutje družine ali sodelavcev in želja, da bi jim pomagali, se tako izraža vsakodnevno. Tako je tudi naraven in zdrav odziv sodelavcev v organizaciji nuditi podporo sodelavcem, ki se nahajajo v krizni situaciji. Problem se dostikrat kaže zaradi narave nekaterih incidentov ali situacij (strokovne napake, smrti, delovni spori, resne diagnoze), ko sodelavci pogosto niso veščji, kaj naj rečejo ali kako naj ravnajo v določenih razmerah.

Spodbujanje kolegialnosti pa je naloga vodij. Dober vodja namreč ve, da pomeni spodbujati kolegialnost v organizaciji, kot bi rekli z drugo besedo mlin na vodo za napredek. Govorimo o idealu, kateremu morajo vodje ali managerji pripisovati osrednje mesto v organizaciji. Tudi La Rocco in Jones trdita, da je podpora vodje tesneje povezana s specifičnimi merili zadovoljstva na delovnem mestu ter, da je sodelavčeva podpora bolj pomembna za splošno zadovoljstvo z organizacijo (Seers, A., McGee, G.W., Serey, T.T., Graen, G.B., 1983).

V zadnjih desetletjih so določene študije proučile vlogo socialne opore na delovnem mestu pri spodbujanju in ohranjanju zdravja in dobrega počutja zaposlenih. V teh študijah je socialna opora na delovnem mestu na splošno zasnovana kot posebna funkcija, ki jim medosebni odnosi na delovnem mestu služijo, na primer, da zagotavljajo čustveno, informativno ali instrumentalno podporo. Te funkcije pa so bile izmerjene z oceno dožemanja posameznika bodisi razpoložljivosti drugih, ki opravljajo te funkcije (npr. zaznavajo pomoč), ali dejanskega prejema teh podpornih funkcij (tj. prejeta pomoč).

Obstaja pa tudi študija, ki pravi, da ima prejemanje pomoči na delovnem mestu včasih tudi negativni učinek zaradi občutka manjvrednosti in nesposobnosti, ki izkazuje osnovno načelo modela grožnje za samozavest. Ta študija kaže, da v nekaterih situacijah, lahko podpora zagotavlja izboljšanje uspešnosti zaposlenih, saj jim pomaga rešiti problem, ki ga ne morejo rešiti sami, ampak da bi ta lahko prišla na račun njihove samozavesti. Zato morajo kolegi, verjetno nadzorniki, kritično razmisliti, če zaposleni dejansko potrebujejo pomoč. Poleg tega se morajo zavedati, da je pomembno, da ima zaposleni priložnost zavrniti pomoč. V nasprotnem primeru ima lahko negativne posledice za zaposlenčovo dobro počutje. Lahko se zgodi, da zaposlenčeva frustracija prav tako prispeva k negativnim reakcijam. Imeti težave, hkrati pa prejemati pomoč, se lahko šteje za neprijetno situacijo, ki lahko posledično povezuje več vrst negativnih čustev in spoznanj (Deelstra et al., 2003).

### 2.2.1 Ideje za spodbujanja kolegalnosti pri delu

V nadaljevanju je podanih nekaj idej, s katerimi lahko v organizaciji spodbujamo kolegalnost.

1. **Poznavanje okolja:** dober vodja je tisti, ki svoje zaposlene pozna, se pravi, da ve kakšna osebnost so njegovi zaposleni (introvertirani, ekstrovertirani, neodvisni mislec ali oseba, ki sledi množici). Na podlagi takega poznavanja zaposlenih lahko vodja spodbuja kolegalnost na način, ki je zaposlenemu najbližji.
2. **Spremembe:** uspešen vodja zna tudi razbrati, če je kolegalnost za zaposlene tuj koncept, in tako mora skušati vpeljati med zaposlene nov koncept ali tako rečeno primer novega vodenja.
3. **Pohvale:** dober vodja vedno pohvali zaposlene, ko vidi, da v organizaciji delujejo stvari dobro. Prav je, da izpostavi dobro delovanje v organizaciji, in seveda tudi, kje v organizaciji vidi še pomanjkljivosti v njenem delovanju.
4. **Vzpostavitev začasnega mentorskega odnosa:** ob zaposlovanju novih ljudi je potrebno s pogovorom razložiti kakšna so pričakovanja organizacije v smislu kolegalnosti pri opravljanju zadanih nalog. Potrebno je podati konkretne primere, kako to v organizaciji že izgleda. Novo zaposlenega naj uvajajo vplivni člani oddelka, potrebno je zgraditi mentorski odnos, vsaj za kratek čas. Z novo zaposlenim je potrebno biti v rednem stiku, se z njim pogovarjati o dosedanjih izkušnjah glede kolegalnosti, potrebno pa je prisluhniti tudi njihovim predlogom glede morebitnih izboljšav in izpopolnitev v organizaciji.
5. **Krajši delovni sestanki:** v organizaciji morajo biti opravljeni redni kratki sestanki (vertikalni sestanki), ki so povsem osredotočeni na pregled kaj v organizaciji ali enoti deluje in kaj ne. V veliko pomoč nam je lahko tukaj prav Brainstorming ali viharjenje možganov, saj se dostikrat izkaže, da na začetku najbolj nedostopna zamisel o inoviranju, ob koncu požeje najboljše rezultate. Ta kratka srečanja je potrebno imeti tako z zaposlenimi na nižjih nivojih kot z vodji oddelkov v organizaciji.

Kolegalnost na delovnem mestu bi tako lahko opredelili kot vodilo k zadovoljstvu zaposleni, kar pa posledično pripelje do kakovostnega opravljanja del in zadanih nalog ter uspešnosti organizacije.

### 2.3 Obremenjenost posameznika na delovnem mestu

Danes obstajajo za poudarjanje pomena človeškega dejavnika tehtni poslovni razlogi. Globalizacija poslovanja z vesplošno konkurenco in nenehne spremembe, ki zahtevajo izredno prilagodljivost ter gibkost, so krivi, da zgolj s kapitalom in fizičnim delom ni več mogoče zagotavljati uspešnosti organizacije. Doseganje uspeha beležijo organizacije s pomočjo izrabe znanja, pri čemer se stari modeli kontrole zaposlenih umikajo modelom inovativnosti, sodelovanju, kot tudi ustvarjalnosti. Delovna obremenitev nastane, ko družbeno povpraševanje presega človeške meje. Zaposleni morajo tako v določenem omejenem času, z določenimi omejenimi sredstvi narediti več, kot je to v tem časovnem obsegu za njih mogoče.

S spreminjanjem primarne vsebine dela se spreminjajo tudi obremenitve in obremenjenost zaposlenih v organizaciji. Obremenjenost zaposlenih je lahko posledica težkega fizičnega dela

ali neugodnih pogojev dela v delovnem okolju, psihične preobremenjenosti, vpliva zunanjih delovnih pogojev, tehnologije, ergonomske ureditve delovnega okolja, tekmovalnosti in organizacijskih razmer. Doživljanje preobremenjenosti je posledica nezmožnosti vplivanja na svoje delo, na organizacijo in tudi razporejanje svojega delovnega časa (Molan & Molan, 2008, str. 38).

Delovno preobremenitev pa povzročajo (sami ali v kombinaciji z drugimi) naslednji pogoji: dolge in težavne delovne ure; nerazumne delovne obremenitve; premalo odmorov, prostih dni in praznikov; prisiljeno opravljanje delovnih nadur (plačanih, neplačanih); hiter, stresni tempo dela, večje, prekomerno nadziranje dela; nerealna pričakovanja o tem, kaj je mogoče doseči z razpoložljivim časom in sredstvi (nerealni časovni roki); nejasno opredeljen vodja ali oseba, ki je odgovorna za določeno delo ali projekt.

Ugotovljeno je torej bilo, da ima stres na delovnem mestu splošno, neugoden vpliv na delavce, kar za socialno oporo ne velja. Slednja je označena kot pozitivna v krogu delavcev. Kot je omenjeno v spodaj navedenemu članku, se učinki psihosocialnega stresa, v prisotnosti socialne opore na zdravje, lahko zmanjšajo ali celo odpravijo. Večina del, ki sta jih napisala Cassel (1976) in Cobb (1976), trdita, da je lahko ta ojačeni učinek podpore zelo dobro demonstriran. Trdita pa tudi, da je pozitivne učinke socialne podpore na področju zdravja pogosto opaziti le med ljudmi, ki doživljajo stres. Caplan (1972) pravi, da je zaznavanje podpore nadzornikov, podrejenih in sodelavcev negativno povezana z mnogimi ljudmi, a vendar ne z vsemi, ki pri delu zaznavajo stres in tudi kažejo slabo telesno kot duševno stanje. Tako lahko rečemo, da podpora res ojači odnos zaznanega stresa ter ustvarjanje novih delovnih obremenitev, hkrati pa tudi vpliva na splošno duševno zdravje (Cohen & Wills, 1985)

Beseda razpoloženje pri delu govori o občutkih ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo. Razpoloženje pa je lahko pozitivno ali negativno, odvisno od trenutka ter osebnostnih in drugih lastnosti zaposlenih. Pozitivno razpoloženi zaposleni so bolj ustvarjalni in kot taki tudi dosegajo boljše rezultate. Tudi dobra delovna mesta in v polni koncentraciji lahko doprinesejo veliko dobrega na posameznikovo duševno stanje in posledično kreirajo dobre rezultate za organizacijo kot celoto. Obremenjenost posameznika na delovnem mestu je tako čedalje večja, saj današnji ritem življenja narekuje nenehno dokazovanje delavcev delodajalcem, slednji pa imajo vedno večje zahteve do svojih zaposlenih. Tako so obremenjeni delavci nenehno v stresu, kar pa večkrat vodi do izgorelosti na delovnem mestu.

Delovna preobremenitev ima torej dostikrat za posledico najmanj odsotnost z dela zaposlenih, to pa seveda vpliva na posameznikovo produktivnost in posledično na organizacijsko uspešnost. Kot taka je označena z negativnim predznakom za posameznika in tudi za celoten uspeh organizacije.

### **2.3.1 Stres in izgorelost posameznika na delovnem mestu**

Splošen trend povečanja zahtev se širi danes v vse dejavnosti, tako se povečujejo zahteve glede delovnega časa, povečuje se zahtevnost strank in s tem tudi stroškovni pritiski. Delavec, ki dela šestdeset ur tedensko in mora delo opraviti brez napak, je na poti do izgorevanja. Še dodatno pa

ga obremenjuje, če traja stanje obremenjenosti dlje časa, če nima vpliva na delo, če za opravljanje svojega dela nima ustrezne podpore pri sodelavcih in če ne prejme ustreznega priznanja (Hrovatič, 2008, str. 51).

Tako skrajno stanje psihofizične in čustvene utrujenosti poimenujemo izgorelost, kjer posledično pride do izgube energije in delovne vneme. Izgorevanje na delovnem mestu pa je posledica izpostavljenosti dolgotrajnemu stresu, ki ga posameznik prenaša. Za drastično povečanje delovne obremenitve pa je danes velik krivec prav tehnologija, ki lahko zaposlenega iz preobremenitve pripelje celo do izgorevanja. Zaposleni so danes z mobilnim telefonom, pozivniki, faksi in e-pošto pogosto v stalnem stiku s svojim službenim delom. Na delovnem mestu, kjer je zaposleni še dodatno obremenjen s stalnimi telefonskimi klici, le-ti prekinejo koncentracijo od posameznega projekta ali zastavljene naloge ter tako odvrnejo rutinsko delo, vse to pa je dostikrat pomemben dejavnik stresa. Dodatno obremenitev pa lahko za posameznika povzroča nekajurni prevoz na delo in iz dela, zaradi česar je povprečni delovni dan v vseh vpogledih veliko daljši, kot je bilo predvideno. Delovna preobremenitev pa nima učinkov le na zaposlene, ampak se dostikrat zgodi, da zaradi tega trpi tudi družina preobremenjenega zaposlenega. Tako prihaja tudi do spremembe vlog pri parih, ki so opazne pri opravljanju dela doma. Ta dodaten stres ima pomembne posledice za družino. Preobremenjenost enega od staršev namreč lahko pomeni:

- pomanjkanje časa za družino, ker ga porabi za službeno delo;
- pomanjkanje časa za razvijanje partnerskih odnosov (število ločitev je bilo v zadnjih desetletjih višje kot kdajkoli prej).

Z izrazom stres označimo reakcijo organizma na dražljaje iz okolja. Govorimo o stanju napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z ogrožajočo okoliščino, temu pa sledi nespecifična reakcija organizma, ki nadalje vodi v boj ali beg. Tukaj govorimo o vrsti bioloških pojavov, ki se jih zavedamo le delno. V medicini je bil izraz stres uveden leta 1949, uvedel ga je Hans Selye, ki pravi, da je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje. Kaže na psihomatski organizem, s katerim človek reagira na napore, utrujenost, razočaranje in jezo. Različni dražljaji v telesu povzročajo skoraj enako biološko reakcijo, in če je dražljaj premočan ali traja predolgo, oslabi organsko obrambo. Stres lahko povzroči tudi bolezen (Starc, 2008, str. 39–46).

»Stres pri posamezniku definiramo kot motnjo, ki vpliva na duševno in telesno počutje človeka in se pojavi takrat, ko od telesa zahtevamo, da dela preko svojih zmogljivosti« Heller-Hindle (v Mihalič, 2006, str. 308).

Stres na delovnem mestu nastane takrat, ko zahteve delovnega okolja presežejo sposobnost delavca, da se lahko z njimi uspešno spopada ali lahko rečemo tudi obvlada. Govorimo torej o porušenem ravnovesju med telesnim, duševnim in duhovnim, posameznik pa ga doživlja kot čustveno neugodje. Težave se pojavijo, ko so doživljanje, ozaveščenost in vrednotenje moteni, posameznik pa se na motnjo ne odzove, ker je ne prepozna (Boštjančič, 2010, str. 65).

Vzroki stresa so lahko zunanji ali notranji. Med zunanje vzroke stresa, kot so zahteve nadrejenih, neprijetni sodelavci, slab dan, zmeda, posameznik nima vpliva. Na notranje vzroke stresa, kamor

uvrščamo lastne misli, zaskrbljenost, obljube, neorganiziranost, posameznikove navade, pa lahko posameznik vpliva in jih tudi obvladuje (Božič, 2003, 23–31).

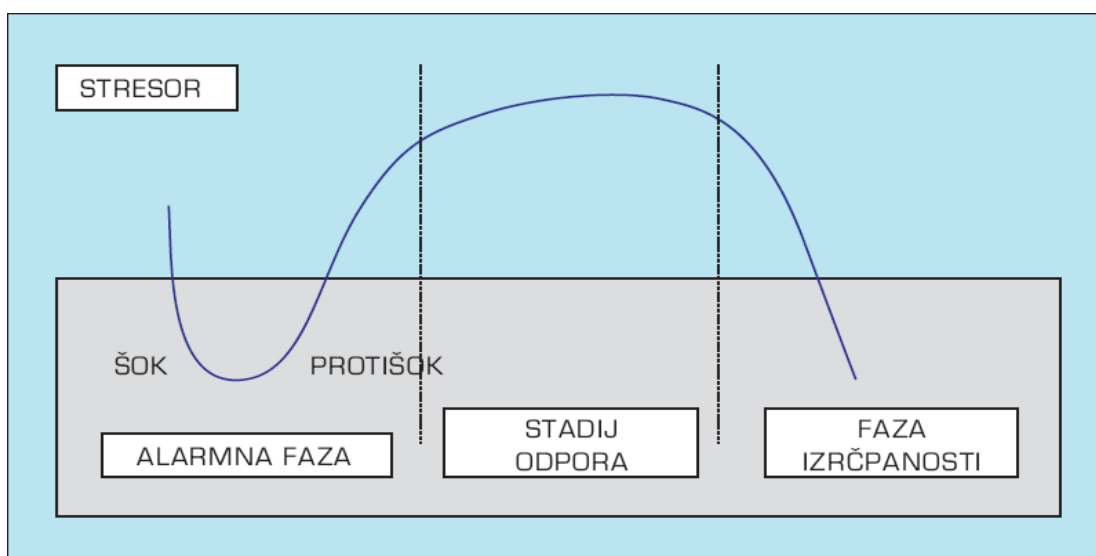
Dejavniki, ki prispevajo k delovni preobremenitvi, so: konflikti (opravljanje dveh ali več nalog, ki so nezdružljive); vsiljevanje organizacijskih sprememb (s strani vodstva) namesto obvladovanja in odpravljanja virov stresa (stresorjev); nerealni časovni roki za izvedbo del; nizka raven podpore s strani nadrejenih; zmedenost glede tega, kdo je odgovoren za določeno nalogo ali projekt.

Najpogostejši dejavnik stresa na delovnem mestu je največkrat prevelik obseg dela, nesporazumi, nezadostna medosebna komunikacija in medsebojni odnosi. Eden izmed razlogov za stres je tudi nejasno opredeljen opis del in nalog. V tem primeru zaposleni ne vedo točno, kaj se od njih pričakuje in kaj je njihovo delo. Ta razlog za stres je največkrat prikazan tam, kjer se od zaposlenih pričakuje, da delajo v timu, tu pa se pojavijo slaba komunikacija, tekmovalnost in konflikti, vse naštetu pa lahko vpišemo pod razloge za nastanek stresa.

Stres ima na posameznika kot tudi na organizacijo negativen predznak, negativen vpliv pa ima seveda tudi na poslovanje organizacije in na celotno družbo v ožjem in širšem okolju. Združitev teh dejavnikov pa povzroča izgorevanje, izgorevanje pa je tisto, ki nosi negativne vplive tako na zaposlene kot tudi na organizacijo.

Izgorelost je stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti in nastane zaradi predolge in preveč intenzivne izpostavljenosti stresu, ki je najpogosteje povezan z delom (Emener, 1982, str. 55). Zaradi stalno delujočih stresnih dejavnikov lahko postane stres kroničen, ta pa ob izčrpanih kompenzacijskih mehanizmih preide tudi v izgorelost, to pa bi lahko opredelili tudi kot tretjo fazo stresa – fazo izčrpanosti.

Slika 2: Potek stresa



Vir: Musek, J. & Pečjak, V., Psihologija, 1997, str. 102



Tušak in Masten (2008, str. 101) v svojem delu pojmujeta specifičen sindrom, ki je posledica podaljšane izpostavljenosti delovnemu stresu z izrazom »izgorelost«. Izgorelost se opredeljuje kot »sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in tudi znižane osebne izpolnitve, katera se pojavi največkrat pri osebah, ki delajo z ljudmi«. Kombinacija teh treh sestavin sindroma pa vključuje posameznikove čustvene in spoznavne odzive na kronični stres.

Preučevanje sindroma izgorelosti je pokazalo, da gre za tri skupine vzrokov, ki vplivajo na nastanek tega stanja. Tako Kukovec-Pšeničny (2005, str. 81) dejavnike izgorevanja razdeli v tri skupine: družbene okoliščine; osebnostne lastnosti zaposlenih; psihološke okoliščine dela. Na izgorelost vplivajo dejavniki vseh treh skupin, vendar pa lahko katera izmed skupin prevladuje.

Do izgorevanja na delovnem mestu lahko torej pride zaradi več med seboj prepletajočih se dejavnikov. Ukrepi zoper preobremenjenosti pa so tisti, zaradi katerih lahko dosežemo boljše delovne učinke a le, če se jih pravočasno zavedamo, kar pa je tudi dosti odvisno od samega vodje in njegovih sposobnosti.

Maslach in Schaufeli (v Boštjančič, 2010, str. 65) navaja pet ključnih elementov izgorelosti:

- prevlada disforničnih simptomov (mentalna in emocionalna izčrpanost, utrujenost in depresija);
- večji poudarek na mentalnih in vedenjskih simptomih kot na fizičnih;
- simptomi izgorelosti se nanašajo na delo,
- simptomi se pojavijo pri »normalnih« osebah, ki poprej niso trpele za psihopatologijo,
- pojavita se zmanjšana učinkovitost ter zmanjšana delovna uspešnost.

Izgoreli zaposleni lahko ovrednotijo delovno zahtevnost bolj kritično in se o njihovi delovni obremenitvi pogosteje pritožujejo, s čimer se ustvarja negativno delovno vzdušje (Le Blance et al. 2008) V Sloveniji letni zdravstveni stroški znašajo več kot 330 milijonov evrov, zaradi bolniške odsotnosti pa izgubimo trinajst milijonov delovnih dni. Ob upoštevanju evropskih razmerij je več kot polovica teh stroškov ter bolniških odsotnosti povezanih prav z izgorevanjem na delovnem mestu.

Po rezultatih raziskave, ki je bila narejena s strani Inštituta za razvoj človeških virov in vodilne strokovnjakinje za izgorelost Andrej Pšeničny razberemo, da jih med približno 700 Slovenci, več kot polovica doživlja znake izgorevanja. Četrtnina ima začetne znake ali tako imenovano prvo stopnjo izgorevanja – izčrpanost. Več kot petnajst odstotkov jih trpi zaradi druge stopnje izgorevanja – preizčrpanosti. Desetina ima doseženo tretjo stopnjo ali adrenalno izgorelost, polovica med njimi pa gre že čez adrenalni zlom (pet odstotkov), kar pomeni, da so dolgo časa v bolniškem staležu. Samo zdravljenje te bolezni pa je potrebno poudariti, da lahko traja med dvema do štirih let.

Temeljni dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu, so predvsem nerealni cilji, preveliko število delovnih nalog v prekratnem času, visoka stopnja zahtevnosti del in nalog, previsoka pričakovanja nadrejenih, uvajanje novih tehnologij, pogosto spreminjanje načina dela in pogoste organizacijske spremembe, nerazumevanje s sodelavci, tekmovalnost, menjava delovnega mesta in neustrezen delovni prostor. Zgoraj naštetu zmanjšuje zadovoljstvo z delom, samozaupanje in

samospoštovanje, povečuje nezadovoljstvo z življenjem, vse to pa lahko pripelje do depresije, nizke motivacije in tudi do povečanja krvnega tlaka (Kocmur, 2009).

Gold in Roth (1993, str. 76) opisujeta razlike med stresom in izgorelostjo, in sicer:

- stres je pogojen z neuravnoteženim intelektualnim, čustvenim in fizičnim stanjem. Pri stresu ima oseba občutek ogroženosti, odraža se v fizičnih in čustvenih reakcijah, te pa so lahko tako pozitivne kot negativne. trajanje stresa je lahko omejeno na krajše ali daljše obdobje;
- izgorevanje je sindrom nenehnega razočaranja, ki izhaja iz posameznikovih neuresničenih potreb in pričakovanj. Prisotni so psihični in fizični simptomi, ti pa kot taki tudi zmanjšujejo samozavest. Razvija se postopoma, izgoreli posamezniki pa se počutijo prazni, brez motivacije, ne vidijo rešitve in nimajo upanja, da bo bolje.

Smith in Ellen (2007) v svojem delu navajata kot najbolj očitno razliko med stresom in izgorelostjo naslednje:

- posamezniki, ki so pod stresom, se tega zavedajo,
- večina izgorelih oseb se svojega stanja ne zaveda, simptomi izgorelosti (brezupnost, cinizem, izoliranost od drugih) se lahko izrazijo šele čez daljše obdobje (čez več mesecev).

»Izgorelost je torej negativna reakcija na stres. Sindrom izgorevanja je izčrpavanje na psihičnem, telesnem in čustvenem področju: ker se človek ne odzove na utrujenost s počitkom, čez leta telo samo poskrbi zanj, z zlomom« (Kocmur, 2009).

Izgorevanje na delovnem mestu pa je možno tudi preprečevati, in sicer z izboljšanjem psiholoških okoliščin dela ali tako imenovanimi organizacijskimi ukrepi. Tako bi lahko zaposlene obvarovali pred izgorevanjem, obdržali najboljše delavce, povečali zavzetost za delo, vzporedno pa bi se izboljševala tudi produktivnost, konkurenčnost in posledično prihodki organizacije (Boštjančič, 2010, str. 64).

Učinkovito upravljanje stresa temelji predvsem na sistematičnem odkrivanju, zmanjševanju ali odpravljanju intenzitete dejavnikov, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Ključno odgovornost za uspešno upravljanje stresa v organizacijah nosijo večino nadrejeni, ki imajo pri tem kot glavno nalogo, da že preventivno preprečujejo preveliko izpostavljanje zaposlenih stresu. Dober neposredni vodja pa je tisti, ki pri sodelavcih zna prepoznati simptome stresa in tako tudi pravočasno ukrepa (Mihalič, 2003, str. 308).

### **2.3.2 Organizacijski stres**

Ne moremo reči, da lahko stres prizadene le posameznike v neki organizaciji, temveč lahko prizadene tudi celotno organizacijo. Organizacijski stres se odraža z visoko stopnjo odsotnosti z dela in veliko fluktuacijo zaposlenih, slabimi medsebojnimi odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, zniževanjem stopnje varnosti pri delu, kot tudi slabim nadzorom. Vzroki, da organizacija trpi za stresom, pa so različni. Med nje uvrščamo nejasne in prekrivajoče se opise del in nalog, pomanjkanje komunikacije, slabe delovne razmere, do slabega prezračevanja, sevanja in morebiti slaba izolacija, vse to pa lahko povzroči velik odstotek bolezenskih pojavov in posledično odsotnosti z dela. (Heller-Hindle v Mihalič, 2003, str. 309).

Ravno zaradi obsežnih dimenzij pa je organizacijski stres označen kot veliko nevarnejši od stresa posameznih zaposlenih, kljub temu da organizacijski stres nastane s stresnega stanja velikega števila zaposlenih v organizaciji. Tako je potrebno organizacijski stres reševati dvoslojno, na nivoju vsakega posameznega sodelavca kot tudi na nivoju celotne organizacije, pri tem pa je potrebno upoštevati, da ne smemo preizkušati koliko sprememb in pritiskov so sposobni zdržati sodelavci in koliko lahko zdrži organizacija kot celota (Mihalič, 2003, str. 309).

### **2.3.3 Utrujenost in izgorelost posameznika**

Zaradi delovne preobremenitve pa pri posamezniku zasledimo občutke, kot so nezaupanje, zavrnitev, jeza, depresija, strah, dolgčas, nezainteresiranost za delo in obveznosti. Tudi izgorelosti in utrujenosti ne smemo enačiti. Stanič (2006, str. 25) opredeljuje razliko med stresom in izgorelostjo ali izčrpanostjo s tem, da je pri telesno izčrpanih ljudeh okrevanje bistveno hitrejše. Zaposleni, ki so poklicno izgoreli, med znake izgorelosti naštevajo telesno izčrpanost, ki pa so jo doživljali drugače kot običajno telesno utrujenost. Telesni napor in intenzivna telesna vadba povzročata utrujenost, ki pa je navadno doživeta bolj pozitivno, spremljajo jo občutki znanja, spretnosti in uspeha. Pri sami izgorelosti pa to izčrpanost označimo kot izkušnjo, ki ima negativen predznak, to izkušnjo pa spremlja tudi globok občutek neuspeha.

### **2.3.4 Posledice delavčeve preobremenitve ali izgorelosti na organizacijo**

Organizacija ali delodajalec, pri katerem se dogaja, da zaposleni trpijo zaradi preobremenitev dela ali kjer prihaja celo do izgorevanj (burnout) zaposlenih, se mora zavedati, da:

- zaposleni, ki bodo izgoreli, so navadno najboljši zaposleni v organizaciji, saj ti navadno vložijo ves trud v delo, preživijo več časa na delovnem mestu in opravljanje zadanega dela jemljejo bolj resno in osebno. Namreč delavec, ki zadanih nalog ne jemlje dovolj osebno, ima malo verjetnosti, da bo ob njih izgorel;
- delavec, ki je na poti k izgorevanju ali je celo izgorel, je zadnji, ki bo to opazil. Z dodatnim povečanjem časa, preživetega v službi, s še bolj osebnim vpletanjem ter povečanjem količine napora, ki ga dajejo v službo, poskušajo prekašati svoj stres. Takšen delavec navadno konča na neki točki, brez občutka poguma, to pa dostikrat pripelje do tega, da delodajalec izgubi enega od svojih najboljših zaposlenih ();
- pri zaposlenih, ki dostikrat poročajo o doživetju visoke stopnje stresa, je zelo pogosto, da prihaja do povečane odsotnosti z dela in bolniških odsotnosti, ter s tem povezanih stroškov zaradi izostankov, seveda v breme delodajalca (navadno traja takšna odsotnost okoli dvajset dni);
- kakovost dela zaposlenega se lahko dosti zmanjša.

### **2.3.5 Preprečevanje in zdravljenje izgorelosti**

Maslach (2003b, str. 189–191) v svojem delu navaja, da lahko poskuse preprečevanja izgorelosti razdelimo na dve skupini, in sicer:

- individualni pristop (usmerjen je na posameznika),
- organizacijski pristop (usmerjen je na organizacijo).

Tako imajo organizacije na izbiro več možnosti, ki so jim na voljo za soočanje z delovno preobremenitvijo in izčrpanostjo. Izbirajo lahko med dvema glavnima pristopoma:

- zagotavljanje usposabljanj za obvladovanje stresa;
- uvedba organizacijskih sprememb

Nadalje pa Maslach (2003a, str. 256) opozarja, da se večina avtorjev osredotoča na individualne pristope k preprečevanju izgorelosti, kamor spadajo tudi odstranitev delavca z delovnega mesta ter različne oblike treningov ter usposabljanj za zaposlene, kjer se ti naučijo drugačnih, primernejših delovnih vedenj, mnoga usposabljanja pa poskušajo tudi ojačiti posameznika s spodbujanjem uporabe posameznikovih notranjih virov moči.

Izgorelost zaposlenih lahko zmanjšamo tudi brez zmanjšanja delovnih obremenitev, in sicer tako, da se osredotočimo na nekatera druga področja, kot so nadzor nad delom, nagrajevanje, odnosi med sodelavci, vrednote, poštenost. Posameznik bo namreč veliko lažje prenesel večjo delovno obremenitev, če bo imel občutek, da je on sam in njegovo delo pomembno za organizacijo in da je za svoj trud pošteno nagrajen. Pri preprečevanju izgorelosti na ravni organizacije pa so označeni kot nepogrešljivi elementi socialna podpora in nenehne izboljšave razmer na delovnem mestu.

Prednost pristopov, ki upoštevajo poleg delovnega okolja tudi posameznika je v poudarjanju predanosti delu. Osredotočenost je torej usmerjena na pozitivne vidike, se pravi na povečanje energije, moči, predanosti, učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih. Sama izvedba teh pristopov je označena kot ena izmed zahtevnejših, saj zahteva velik vložek časa, truda in hkrati tudi denarja (Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001, str. 414–415).

Organizacija je torej tista, ki lahko dosti pripomore k preprečevanju izgorevanja svojih zaposlenih, vendar pa mora posameznik sam določiti višjo stopnjo discipline pri postavljanju prioritete na delovnem mestu (realni in dosegljivi cilji) kot seveda tudi v privatnem življenju. Da pa lahko posameznik doseže tako obvladovanje samega sebe, mora pri opravljanju zadanih nalog zaznati tudi možnost uresničevanja lastnih ciljev.

Pri zmanjševanju ali odpravljanju izgorelosti za posameznika kot tudi za organizacijo so torej učinkoviti tisti pristopi, ki upoštevajo tako delovni položaj kot tudi posameznika v tem položaju. Se pravi, da moramo upoštevati kombinacijo sprememb v vodstveni praksi z usposabljanjem zaposlenih v tej smeri. Organizacija mora poskrbeti, da se v oblikovanje njenih ciljev in strategij vključujejo vsi zaposleni. Poleg tega pa mora biti v organizaciji prisotna velika mera zaupanja, saj tako organizacija sama pokaže zaposlenim, da je njihovo opravljanje del v organizaciji pomembno, sodelovanje v organizaciji pa poteka le takrat, ko vsi stremijo k istim skupnim ciljem, to pa organizacijo vodi do njenega uspeha.

Prednosti takšnega pristopa (razvijanje močnega, podpornega socialnega sistema) pa so omogočanje posamezniku najprej okrevanje, nato pa ponovno vzpostavitev socialnih mrež.

### 3 EMPIRIČNI DEL

Pri raziskovanju se bomo posluževali kvalitativne metode, uporabili bomo delno strukturiran intervju. Govorimo o metodi pridobivanja podatkov, kjer imamo vnaprej pripravljen seznam tem in vprašanj. Gre za bolj tematsko-ciljno osredotočen intervju (Malnar, 1999/2000). Za možnost pridobivanja čim bolj širokih in raznolikih odgovorov bomo dopustili odprti tip vprašanj, katera bodo sogovorniku dovoljevala, da se o vprašanju razgovori in nam s tem omogoči vpogled v svoje mišljenje. Prednost delno strukturiranega intervjuja je v tem, da nam omogoča hitrejše napredovanje in osredotočenost na osnovno tematiko razgovora. Naš vpliv na sogovornika bo s tem zmanjšan in tudi manj oseben. Uporabljena bo tudi metoda kompilacije, saj so spoznanja, stališča in sklepi povzeti po drugi avtorjih.

Osnovna raziskovalna teza je: Nenehna odsotnost sodelavca slabo vpliva na posameznika, na njun odnos, hkrati pa posamezniku s prevzemom delovnih nalog poveča obremenjenost sodelavca.

Osnovna raziskovalna vprašanja, ki jih bomo v nalogi raziskovali:

1. Ali preobremenjenost posameznika zaradi odsotnosti sodelavca krha njun medsebojni odnos?
2. Ali je vzrok absentizma je v največji meri nezadovoljstvo z delovnim mestom?
3. Ali v organizacijah z bolj osebnimi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, redkeje prihaja do absentizma.
4. Ali nenehno prevzemanje sodelavčevih delovnih nalog pripelje do večje obremenjenosti posameznika?
5. Ali je povezava v smeri absentizem – kolegialnost – preobremenjenost posameznikov je v sodobnem svetu vedno bolj pogosta?
6. Ali se ljudje ob prevzemanju nalog ne počutijo sproščene in zadovoljne s svojim delovnim mestom?
7. Ali se s prevzemanjem sodelavčevih nalog zmanjša tudi produktivnost in uspešnost svojega delovnega mesta?

V svoj vzorec bomo vzeli 10 izbranih zaposlenih iz različnih področij in organizacij, da bomo prišli do različnih pogledov in situacij zaposlenih v vsakdanjem delavniku. Glavni namen naloge je predvsem ugotoviti, kako se ljudje odzivajo v situacijah, ko jih sodelavec – kolega zaradi nezadovoljstva pri delu potisne v kot s tem, ko izostane iz dela, in so le-ti primorani prevzeti njegovo delovno mesto poleg svojega. Zanima nas odziv različnih ljudi v teh situacijah, kako se odzivajo in kako rešujejo vsakodneвне tegobe, saj jih je v tem času, ko organizacije varčujejo na račun zaposlenih in krčijo delovna mesta, vedno več.

*Tabela 1: Lastnosti izbranih respondentov*

	<b>Poklic</b>	<b>Spol</b>	<b>Starost</b>	<b>Panoga</b>	<b>Odgovornost</b>	<b>Organizacija</b>
<b>R1</b>	Prodajalec	Moški	30	Trgovska industrija	Majhna	Merkur, d. d., PE Velenje
<b>R2</b>	Aranžer	Ženska	44	Trgovska industrija	Majhna	Mercator IP, d. o. o., PE Velenje
<b>R3</b>	Knjigovodja	Ženska	37	Računovodstvo	Velika	TCC Transcommerce d. o. o.
<b>R4</b>	Projektni arhitekt	Moški	31	Gradbeništvo	Velika	CM Celje, d. d.
<b>R5</b>	Vodja investicijskih skladov	Ženska	37	Zavarovalništvo	Velika	Triglav skladi, d. d.
<b>R6</b>	Poslovodja	Ženska	46	Trgovska industrija	Velika	Mercator, d. d., PE Vojnik
<b>R7</b>	Voznik	Moški	38	Logistika	Velika	Linde plini, d. d.
<b>R8</b>	Frizer	Ženska	25	Storitvena industrija	Majhna	Frizerski salon Mitja
<b>R9</b>	Medicinska sestra	Ženska	33	Medicina	Velika	Klinični center Ljubljana
<b>R10</b>	Logistični referent	Ženska	25	Logistika	Velika	Žalar transport, d. o. o.

Vsak intervjuvanec prihaja iz različnega delovnega mesta, kar nam bo dalo različne poglede in mišljenja na izbrano temo. Z vsakim od njih se bomo osebno pogovorili in jim zastavili vprašanja, ki naj bi nam dala vpogled v njihovo mišljenje. Po opravljenih intervjujih bomo dane podatke prikazali v poglavju Interpretacija intervjuja. Osredotočili se bomo na sklope in opredelili mišljenja posameznikov. Kot je razvidno iz tabele, so si respondenti različni tako po starosti kot tudi po panogi. Poleg vsega pa prihajajo iz popolnoma različnih podjetij. Za takšen način smo se odločili predvsem zaradi že zgoraj omenjenega, dobili bomo različne poglede in mišljenja, ki nam bodo dali neko oceno na izbrano temo.

### **3.1 Interpretacija intervjuva**

Pri izvajanju delno strukturiranega intervjuja smo naleteli na zanimive odgovore, lahko rečemo celo rahlo nepričakovane. Mogoče je to rezultat dandanašnje situacije, ko se ljudje bojijo izgube službe in pa predvsem tega, da smo Slovenci narod, ki veliko potrpi na svojem delovnem mestu.

#### **3.1.1 Delovno okolje**

Začetno vprašanje je bilo postavljeno za spoznavanje intervjuvanca in njegovih delovnih nalog ter okolja, v katerem dela. Prav tako je to vprašanje namenjeno lažjemu premagovanju morebitnega strahu intervjuvanca pred izpraševanjem. Glede na to, da smo izbrali 10 ljudi, ki opravljajo različne delovne naloge in so zaposleni v različnih organizacijah, tukaj ne moremo imeti istih odgovorov. Posplošimo lahko le delovno klimo, kjer pravijo, da je komunikacija med sodelavci dobra, da se razumejo med sabo in zaenkrat nimajo nobenih večjih nesoglasij med njimi. Odnosi z nadrejenimi so vezani striktno na nujo in na njihove delovne naloge. Odgovor R1 se je tako glasil: »Organizacija, v kateri sem zaposlen, se ukvarja s trgovsko dejavnostjo. Komunikacija med zaposlenimi je na visokem nivoju, prav tako je pomembno to prenesti na kupce in jim ponuditi čim več svojega znanja. Odnosi so profesionalni in tako je tudi prav, da posledično temu ne prihaja do nepotrebnih dogodkov.« Medtem ko R4 odgovarja: »Komunikacijo med sodelavci lahko ocenim kot zelo dobro do dobro (kar je v tako majhnem oddelku, kjer sem sam zaposlen, seveda pričakovati), odvisno seveda od posameznika. Komunikacijo z nadrejenim (direktorjem) pa lahko ocenim kot hladno/toplo, odvisno od dneva. Je pa komunikacija pogojena z delovnim procesom, ki ne omogoča razvijanja večjih debat – samo najnujnejše za tvoje delo, ki je v splošnem zelo obsežno in časovno v precejšni meri pogojeno. Kar se delovne klime tiče, je ta dobra, če le ni prevelikega nerganja s strani direktorja.«

#### **3.1.2 Prisotnost absentizma**

Večina odgovorov je bila, da v njihovi organizaciji ni odsotnosti z delovnega mesta, razen v primeru letnih dopustov. Izpostaviti pa moramo R9, kjer je odsotnost zaradi psihične obremenjenosti dokaj velika: »Pri nas je prisotna visoka odsotnost zaradi psihične obremenjenosti in dodatnega bremena šolanja (dodatno izobraževanje), ki ga sodelavke opravljajo prav preko bolniškega staleža.« Poleg tega veliko medicinskih sester ne more izkoristiti prostih dni, ki ji pripadajo (ravno zaradi teh odsotnosti) in se le-te poslužujejo bolniškega staleža. Kot je razvidno iz citata, pa veliko medicinskih sester izkoristi bolniški stalež, da se lahko dodatno izobražuje.

Odsotnost sodelavca pomeni, da morajo naši intervjuvanci opraviti delo namesto njega. Za nekatere to pomeni večjo obremenjenost, spet za druge ne – odvisno od njihovih delovnih nalog. Tukaj trpi dve tretjini vseh intervjuvanih zaposlenih, ena tretjina (R1, R2 in R4) pa jih odgovarja, da jim nadomeščanje odsotnega sodelavca ni v breme. Vsi ostali čutijo dodatni pritisk in obremenjenost, saj morajo poleg svojega dela opraviti še delo odsotnega sodelavca, kar pomeni 2x obremenitev na delovnem mestu. Najbolj izčrpen pri tem odgovoru je bil R3, ki pravi: »Seveda. V primeru odsotnosti sodelavca se dodatno obremenijo drugi zaposleni. Oziroma, odsotnost sodelavca je pogojena s tem, da eden v organizaciji pozna sodelavčeva dela in naloge in ga je sposoben nadomeščati med odsotnostjo. Drugače dopusta ne bo dobil odobrenega. V teh primerih je vedno prisotna navidezna kolegialnost. Navidezna iz razloga, ker smo v to primorani in nikoli ni določeno kdo koga nadomešča, vodilni pa imajo samo politiko: imaš zamenjavo, imaš dopust.«

Obremenjenost nima vpliva na odsotnost v njihovem kolektivu. Mogoče prav zaradi razloga, ki smo ga navedli na začetku, strah pred izgubo službe ali nesprejemanje s strani nadrejenih. Izstopa ponovno R9, ki pravi, da ravno zaradi teh obremenjenosti nekateri izkoristijo bolniški stalež, da se spočijejo in si naberejo nove energije, kar pa je na njihove delovne naloge razumljivo in glede na to, da tega kadra v Sloveniji primanjkuje že nekaj časa in so le-te zelo obremenjene. Zanimiv odgovor je podal R6: »Nadrejeni zahtevajo, da so moji podrejeni vedno spočiti in neobremenjeni (nasmejani), zato skušam čim več zmanjšati njihovo obremenjenost s tem, da lahko koristijo ure ali letni dopust. Ker pa nas je premalo, ta izostanek vpliva na obremenjenost zaposlenih, največ pa na mojo obremenjenost z delom.«

Osem intervjuvancev je v ospredje postavilo obremenjenost z delom kot glavni vzrok za absentizem. »Največkrat se spopadamo z obremenjenostjo dela,« je odgovor R1. R3 in R6 pa postavljata v ospredje obremenjenost z nadrejenim. R6 pravi, da je posrednik med svojimi nadrejenimi in podrejenimi. Uskladiti potrebe obojih je večkrat težko. Kot vsi nadrejeni, tudi njeni zahtevajo čim manj delovnih nadur in v celoti opravljeno delo, kar pa v njenem primeru zaradi pomanjkanja kadra ne gre. R3 pa se sooča z drugimi težavami z nadrejenimi. Vsakodnevna reorganizacija dela, menjavanje delovnih nalog in njihovo strogo nadziranje napak posledično pripelje do zmešnjave med sodelavci, saj velikokrat ne vedo, kaj morajo tisti dan opraviti in kaj je prioriteta nadrejenih tisti dan: »Najbolj je prisotna preobremenjenost z nadrejenimi in njihovimi vsakodnevnimi reorganizacijami. Dela in naloge posameznikov se pogosto menjujejo, križajo in povzročajo, blago rečeno, zmešnjavo.«

### **3.1.3 Obremenjenost in vpliv na intervjuvance**

Razen enega intervjuvanca, katerega bomo kasneje citirali, se vsi počutijo stresno, razdražljivo, utrujeno in brez energije. V primeru R6 pride večkrat tudi do zdravniških težav, kot so hude migrene, zaradi katerih le-ta obleži doma na postelji. Takšne odgovore smo pričakovali, vendar pa le eden izstopa med njimi, in to je R1. In sicer pravi: »Ko sem preobremenjen, se počutim še bolj ustvarjalni, tako da name to vpliva pozitivno.« Takšnih ljudi je malo, da bi jih obremenjenost še bolj motivirala, ampak obstajajo. Ta odgovor je popolno presenečenje, saj se razlikuje od ostalih intervjuvancev ter tudi našega pričakovanja.



### 3.1.4 Medsebojni odnosi

Odsotnost sodelavca ne vpliva na njihove odnos. Nekateri izmed intervjuvancev krivijo za dodatno obremenitev svoje nadrejene, ki ne znajo prerazporediti dela. Večina se sprjazni z dejstvom, da morajo nadomestiti pomanjkanje delovne sile in to opravijo kot nujno zlo. »Vsaka odsotnost podrejenega mi naloži večjo obremenjenost, daljši delovni čas (za katerega nisem plačana) in večji zaostanek s papirologijo. Na podrejenega pa žal ne morem biti jezna, saj imam direktivo s strani svojih nadrejenih,« pravi R6. Vendar se zaradi tega ne krhajo medsebojni odnosi, češ sedaj nadomeščam jaz tebe, jutri boš mogoče moral ti mene. Mogoče je tukaj prisotna ta slovenska potrpežljivost, da potrpiamo marsikaj, sploh pa v tem času, ko je toliko brezposelnosti in si niti ne upamo kaj veliko protestirati, saj nas lahko to stane službe.

Prav tako bi večina naših intervjuvancev izbrala osebni pristop oz. razgovor z osebo, ki namerno izostaja doma in s tem povzroča ostalim dodatne obremenitve. Prav tako bi tej osebi skušala pomagati in najti rešitev za njihove razloge neopravičenega izostanka z delovnega mesta. Nekateri bi to povedali svojemu nadrejenemu, spet drugi se s tem ne bi ukvarjali, ker nimajo časa ugotavljati ali je sodelavčev izostanek opravičen ali neopravičen in le-to dokazovati. Tukaj smo dobili veliko različnih odgovorov in čeprav smo tukaj spraševali pogojno, marsikdo ni vedel, kaj bi tukaj odgovoril. Npr.: »Pravzaprav nič. Če so odnosi sicer korektni, si težko predstavljam, da bi lahko ali hotel kaj ukreniti. Za ukrepe so pristojni drugi,« se je glasil odgovor s strani projektne arhitekta. Knjigovodkinja bi ukrepala takole: »Kaj bi jaz naredila? Prvi korak, ki bi ga naredila, bi bil razgovor. Zanimal bi me razlog za takšno početje. Če bi bila razlaga logična in opravičena, bi se pri tem končalo. V nasprotnem bi poskusila razložiti, kaj njegova odsotnost pomeni za druge zaposlene. Pri tem bi omenila preobremenjenost drugih v času odsotnosti, kot tudi nespoštljiv odnos do drugih. Če niti to ne bi zaleglo, bi naslednji korak morali narediti vodilni, in bi zadevo pustila pri miru.«

### 3.1.5 Vpliv obremenjenosti na absentizem

Večina pravi, da obremenjenost privede do izčrpanosti in psihične obremenitve, ki se slej ko prej pokaže tudi na zdravju človeka, in je le-ta primoran iti v bolniško, da se spočije in si nabere nove energije. »Mislim da je pri obremenjenosti povečana tudi odsotnost sodelavca zaradi potrebe za fizičnim in psihičnim počitkom. Preobremenjenost posameznika se avtomatsko odraža tudi na družinskih članih, položaju v družbi in seveda na zdravju posameznika. Če je posameznik preobremenjen, je po mojem mnenju manj produktiven in delavec s slabšimi rezultati dela,« pravi R3. Predvsem so tukaj vsi mnenja, da obremenjenost posameznika lahko pripelje do zdravstvenih težav, zaradi katerih so primorani le-ti vzeti bolniški stalež. Krivijo pa predvsem nadrejene, ki krčijo delovno silo in na njej varčujejo, namesto da bi poskrbeli za zadovoljstvo zaposlenih.

Eno izmed vprašanj, ki smo jih postavili, je bilo tudi, če jih zamika, da bi ostali doma. Večino ne zamika, da bi zjutraj dvignili slušalko in poklicali v službo, da so bolni (čeprav niso), manjšino pa je to že zamikalo. Tisto večino, ki je to ni zamikalo, pravi, da so zadovoljni s službo in radi prihajajo na delovno mesto. Pravijo, da jih to veseli. Druga manjšina pa pravi, da jih včasih zamika zaradi daljšega poležavanja v postelji, potem zaradi težav in vsakodnevnih pritiskov s strani nadrejenih ter slabe organizacije dela. R3 je odgovoril: »Ja, me je že nekajkrat zamikalo,

da bi poklicala. Zaradi vsega zgoraj navedenega: slabe organizacije v podjetju, nečloveških odnosov in pomanjkanja osnovnih kulturnih manir s strani nadrejenih, nespoštovanja osnovnih pravic iz delovnega razmerja in mobinga.« R6 je na to vprašanje odgovoril: »Večkrat. Predvsem zaradi novih pritiskov s strani nadrejenih in ugoditve željam podrejenih, ki jih je večkrat težko uskladiti.« Odgovor R1 pa se je glasil: »Trenutno z velikim veseljem hodim v službo tako, da nimam teh pomislekov.« R4 je na to vprašanje odgovoril: »Seveda. Predvsem zato, ker se bi rad ostal v postelji še vsaj eno uro. No, zares ne. Tudi če so npr. odnosi z nadrejenim bolj napeti kot običajno rad opravljam svoje delo in že zaradi tega grem brez večjega upora v službo.«

### **3.1.6 Ukrepi za odpravo absentizma in obremenjenosti**

Ukrepi po njihovem izboru so: stimulacija, druženje izven službenega časa (pikniki ...), pogovori, reorganizacija dela, mesečni sestanki kolektiva, umirjeni in odprti odnosi z nadrejenimi, več kadra ipd. Čeprav so nam intervjuvanci odgovarjali, da ni prisotne odsotnosti z delovnega mesta, so pri tem odgovoru jasno nakazali, da obremenjenost je prisotna in zaradi obremenjenosti, ki privede do stresa in nervoze, pride tudi do občasnih konfliktov med sodelavci. Sicer to ne krha njihov odnos, saj so konflikti prisotni povsod v našem svetu, ampak je pa jasno nakazano, da obremenjenost še kako vpliva na njih in na njihovo razdražljivost. Včasih je dovolj že napačen pogled sodelavca, in konflikt je tukaj. Načeloma pa pravijo, da so s sodelavci v dobrem odnosu. R5 pravi: »V primeru, da bi bile, bi poskusila s sodelavci najti primerno rešitev (povečanje števila zaposlenih, prerazporeditev del in nalog, delovnega mesta ...).«

## **3.2 Diskusija**

Naša osnovna raziskovalna teza – »Nenehna odsotnost sodelavca slabo vpliva na posameznika, na njun odnos, hkrati pa posamezniku s prevzemom delovnih nalog poveča obremenjenost sodelavca« – je potrjena delno. Odsotnost sodelavca po naši raziskavi ne vpliva na odnose med sodelavci, vendar slabo vpliva na posameznika, saj se s prevzemom sodelavčevih delovnih nalog poveča tudi sama obremenjenost posameznika.

Prav tako obremenjenost posameznika vpliva na stopnjo absentizma, vendar po naši raziskavi zaenkrat samo zdravstveno. Po mnenju naših intervjuvancev namernega izostajanja dejansko ni, se pa zgodi, da ljudje ostajajo doma zaradi prevelikih psihičnih in fizičnih preobremenitev, ki vodijo predvsem v zdravstvene razloge izostanka z dela. Intervjuvanci trpijo predvsem zaradi obremenjenosti z delom, nekateri tudi zaradi obremenjenosti s strani nadrejenih. Nobeden pa ni navedel, da bi trpel zaradi obremenjenosti s sodelavcem. Vsi se s svojimi sodelavci zelo dobro razumejo in sprotno rešujejo morebitne konflikte.

Izkazalo se je, da je v večini primerov vzrok absentizma prav prevelika preobremenjenost na delovnem mestu. Poleg svojih delovnih nalog morajo opravljati še delovne naloge tistega, ki je odsoten. Potrdili smo tudi tezo, da nenehno prevzemanje sodelavčevih nalog pripelje do večje obremenjenosti posameznikov, prihaja do psihične utrujenosti, ki lahko privede do resnejših zdravstvenih težav. Nismo pa v raziskavi zasledili povezave absentizem – kolegialnost – obremenjenost kot takšne, kakršno smo pričakovali. Pričakovali smo, da se bodo krhali medsebojni odnosi zaradi absentizma. In prav zaradi slabih medsebojnih odnosov naj bi prišlo do

večje obremenjenosti posameznikov. Bolj je prisotna povezava absentizem – obremenjenost. Zaradi odsotnosti sodelavcev (bodisi bolniška bodisi letni dopust) se obremeni tisti posameznik, ki mora prevzeti delo odsotnega sodelavca.

Najbolj presenetljivo pa je, kako se naši intervjuvanci počutijo ob tem, ko nadomeščajo odsotnega sodelavca. Prav vsi so odgovorili, da je to pač nuja, ki jo je potrebno opraviti, če nekoga ni. Nikjer ni nobenih zamer med njimi ali spraševanja, zakaj je odsoten. Mislimo, da je tukaj prisotno slovensko načelo: »Ne vtikaj se v tuje zadeve.« Vsi se brigajo za sebe in ne dregajo drugih s vprašanji, zakaj je pa to tako in zakaj ne.

Naši intervjuvanci so povečini odgovorili, da imajo podobne delovne naloge kot vsi ostali sodelavci. Produktivnost njihovega delovnega mesta zato naj ne bi trpela, razen v dveh primerih. V primeru R6 in R9. Le ta dva sta povedala, da zaradi pomanjkanja kadra trpi njuno delovno mesto. R6 mora večkrat opraviti naloge odsotnega podrejenega, in zaradi tega trpi njegovo delovno mesto. R9 pa prav tako pravi, da zaradi pomanjkanja kadra ne more opraviti svojega dela v miru in tudi se ne more posvečati vsakemu bolniku toliko, kot on potrebuje, saj jih je enostavno premalo.

Naša raziskava nam je postregla s prav zanimivimi odgovori. Moramo priznati, da smo pričakovali malo drugačne rezultate. Mogoče so takšni rezultati predvsem odraz današnje situacije, kjer se ljudje bojijo, da bodo izgubili delovno mesto, če bodo prevečkrat izostali od dela ali se mogoče pritoževali nad obremenjenostjo. Menimo, da je strah po izgubi službe dokaj močan razlog, da ljudje raje delajo svoje delo, kot pa se ukvarjajo s tem, ali je sodelavec neopravičeno ali opravičeno izostal od dela. Prav tako raje naredijo dodatno delo, ki so ga s sodelavčevimi odsotnostjo primorani narediti, kot pa tvegajo izgubo službe. Ravno to, da raje naredijo dodatno delo, kot pa izgubijo službo, izkoriščajo nekateri delodajalci, ampak to je pa že popolnoma druga tema.

Torej, če povzamemo vse odgovore intervjuvancev ter odgovore na naša raziskovalna vprašanja, lahko ugotovimo, da smo si ljudje različni, tako karakterni kot tudi miselno. Ena skupna nit se pojavlja skozi nalogo, in sicer: »Bolje potrpeti kot pa izgubiti službo«. Čeprav se ljudje različno odzivajo na vsakdanje težave na delovnem mestu, bodisi z nadrejenimi bodisi s sodelavci, imajo vsi enako misel: ostati zaposlen. V današnjem času je to najbolj prisotno ob tako veliki brezposelnosti, pomanjkanju denarja in splošnemu slabemu slovenskemu gospodarstvu. Ljudje raje marsikaj potrpijo, kot pa do so eni izmed tisočih, ki so ostali brez služb ob tej svetovni krizi. Menimo, da je bolj prisoten strah pred brezposelnostjo kot pa sama kolegialnost med posamezniki. Res je, da se na delovnih mestih stkejo prijateljske vezi, ampak ob tej raziskavi smo mnenja, da je bolj prisoten strah pred izgubo zaposlitve kot pa kolegialnost in solidarnostna pomoč. Kolegialnost je samo pripomoček, da ljudje lažje prebijejo čas na delovnem mestu in obremenjenost, povezano s tem. Opaziti je tudi veliko nestrinjanje z nadrejenimi. In to predvsem na zmanjšanju delovne sile in povečanju obsega dela na enega posameznika. Ljudje zaradi preobremenitve obtožujejo predvsem svoje nadrejene in njihovo slabo vodenje. Če sklepamo po naši raziskavi, absentizem sodelavcev ne vpliva na kolegialnost, vpliva pa na obremenjenost posameznika. Prav tako obremenjenost posameznika pripelje do povečanega absentizma. Prisoten je tudi t. i. presenteizem, ki je ravno nasproten absentizmu. Torej strah pred možnostjo

izgube službe privede do tega, da so bolni ljudje, ki bi upravičeno koristili bolniški stalež, na delovnem mestu. Prav tako ta pojem zajema ljudi, ki so prisotni na delovnem mestu tudi zaradi izgube dela plače, če koristijo bolniški stalež. Kakorkoli, vrtimo se v začaranem krogu. Ljudje izostajajo iz dela zaradi obremenitve, in prav zaradi izostajanja sodelavcev prihaja do preobremenitev.

Ker je bila izbrana metoda intervju, podatkov ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Mogoče bi v bodoče lahko naredili anketno raziskavo, ki bi nam dala vpogled v dejansko stanje glede vprašanja koliko absentizem vpliva na kolegialnost in obremenjenost posameznikov. To področje je zelo malo raziskano, tako da bi bilo potrebno še veliko več vloženega truda za pridobitev nekih rezultatov, ki bi nam dali zadostne podatke, da bi lahko ovrgli ali potrdili našo domnevo, da absentizem krha medsebojne odnose, kar privede še do večje obremenjenosti z delom. Prav tako bi nam anketa dala bolj iskrene odgovore, saj je tam anonimnost večja kot pa pri intervjuju. Pri intervjuju smo le v osebnem stiku in se mogoče naši intervjuvanci ne počutijo dovolj sproščene in nam tudi ne zaupajo vseh težav, ki jih mogoče imajo na svojem delovnem mestu. Večina ima tudi raje ankete, ker hitreje končajo z njo kot pa z intervjujem, saj le-tam samo obkrožujejo odgovore. Menim, da je to v naši raziskavi poglavitna pomanjkljivost: da se intervjuvanci niso dovolj odprli in nam zaupali ter podali odgovore, ki bi mogoče dali še boljšo predstavo o tem, kako je povezava v smeri od absentizma do obremenjenosti posameznika izrazita.

V prihodnje se bo potrebno temu področju vedno bolj posvečati, saj je to vedno bolj pereč problem v naši družbi. Ugotoviti je potrebno, kaj najbolj skrha odnose med sodelavci, kako preprečiti, da bi absentizem vplival na obremenjenost posameznikov, in kako vzpodbuditi čim boljše delovno okolje, kjer se bodo posamezniki počutili dobro kot posamezniki in del ekipe.

## **SKLEP**

Da povzamemo našo raziskavo in oblikujemo sklepe, naj povemo, da smo si na začetku zadali hipotezo, da absentizem vpliva na kolegialnost in na obremenjenost posameznika, ki pa smo jo tekom raziskave deloma ovrgli.

Absentizem je v naši družbi vedno bolj prisoten, in to v največji meri zdravstveni absentizem. Ljudje zaradi preobremenitve zbolijo in zaradi težav z zdravjem so primorani ostati doma. In ker sodelavca ni na delovnem mestu, mora nekdo prevzeti njegovo mesto. Ali to pomeni, da morajo delati nadure ali celo dvojno izmeno, je odvisno od delovnega mesta samega po sebi. Ampak vse to sproži še nadaljnje izostajanje od dela, ker je pa sodelavec, ki opravlja delo, namesto tistega, ki je na bolniški, bolj obremenjen in bo prišlo do preobremenjenosti, ki lahko privede do težav z zdravjem. Tako smo spet na začetku: sodelavec bo zaradi težav z zdravjem ostal doma.

Kolegialnost na delovnem mestu je vedno manj prisotna, saj morajo ljudje vedno več delati in nimajo časa vzpostavljati socialnih odnosov med sodelavci. Namesto da bi se sodelavci bodrili pri delu in pomagali drug drugemu, tega enostavno ne zmorejo zaradi prevelike obremenitve v današnjem času. Ljudje so preveč zaposleni in enostavno si ne vzamejo časa za pogovor in klepet na delovnem mestu. Pa ne samo tam, tudi doma je tako. Takšen tempo življenja živimo

sedaj, ko si ljudje ne moremo vzeti nekaj minut časa in se ustaviti ter poklepetati z nekom, saj se nam vedno nekam mudi in je potrebno še toliko postoriti bodisi doma bodisi na delovnem mestu.

Obremenjenost pri delu nas privede do zdravstvenih težav, ovira našo kolegialnost in zavira dobro počutje na delovnem mestu. Vedno bolj se soočamo s preobremenitvami na delovnem mestu, saj nadrejeni vedno več zahtevajo od nas, namesto da bi zaposlili še dodatno delovno silo in razbremenili delavce. Ampak v današnjem svetu, ob današnji krizi poslušamo še samo o zniževanju stroškov organizacije. Organizacije dejansko vedno manjšajo stroške na delovni sili. Tega začaranega kroga ni mogoče prekiniti. Ljudje bomo posledično vedno bolj obremenjeni, ne samo na delovnem mestu, ampak tudi v domačem okolju, saj večina ljudi še svoje delo prinese domov, ali pa vsaj težave, ki ga spremljajo na delovnem mestu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahlin, M., Bokal, L., Gložančev, A., Hajnšek, H. M., Humar, M., Keber, J., Kostanjevec, P., Košmrlj, L. B., Muller, J., Novak, F., Praznik, Z., Snoj, J., Šircelj, Ž.I., Tavzes, C., Vojnovič, N., Jenčič, J., Korošec, T., Leder, M. Z., Majdič, V., Meze, J., Silvester, M., Vidovič, M. A., Černelič, I., Jakopin, O., & Bajec, A. (2002). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
2. Bernik, M., Florjančič, J., & Rajkovič, V. (2003a). Analiza vzrokov absentizma s pomočjo orodij za izkopavanje podatkov. *Zbornik 22. mednarodne konference o razvoju organizacijskih ved. (1. knjiga)*, str. 59. Kranj: Moderna organizacija.
3. Bilban, M. (1999). *Medicina dela*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
4. Bilban, M., Teržan, M., Pušnik, S., Dodič-Fikfak, M., Vuga, V., Dšuban, G., Molan, M., Gspan, P., & Fatur-Videtič, A. (2002). *Medicina dela za zdravnike družinske medicine: priročnik*. Ljubljana: ZZD- Slovensko zdravniško društvo, Sekcija za medicino dela, prometa in športa.
5. Bilban, M. (2005). *Medicina dela za študente tehniške varnosti*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
6. Bolčina, K. (2010, februar). Primeri dobre prakse obvladovanja absentizma v zgodovini in svetu. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.google.si/#hl=sl&source=hp&biw=1280&bih=869&q=zdravstveni+absentizem+v+sloveniji&aq=f&aqi=g1&aql=&oq=&fp=96f38f71274e5c8d>
7. Boštjančič, E. (2010). HRM. *Izgorelost nas ogroža-kaj lahko naredimo*. Ljubljana: Planet GV.
8. Božič, M. (2003). *Stres pri delu*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
9. Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain: A social-psychological study of risk factors in coronary heart disease among administrators, engineers and scientists. *Dissertation Abstracts International*, 32, str. 6706b-6707b
10. Cassel, J. C. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*, 23, 104-107.
11. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
12. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-350.
13. Čuk, A. K. (1966). *Psiho-socialni aspekti absentizma v industriji*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo.
14. Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 82, 324-331.
15. Emener, E. G. (1982). Employee assistance programs – basic concepts, attributes and an Evaluation, *Personal Administrator*, 27(8).
16. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

17. Florjančič, J., Ovsenik, M., Ferjan, M., Leskovar, R., Kovač, J., & Ljubič, T. (2003b). Management in razvoj organizacije. *Zbornik 22. mednarodne konference o razvoju organizacijskih ved. (2. knjiga)*, str. 993. Kranj: Moderna organizacija.
18. Gold, Y., & Roth, R. A. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout*. London, Washington, D. C: The falmer Press.
19. Hrovatič, M. (2008). Stres in izgorevanje na delovnem mestu ter učinkovite tehnike za premagovanje stresa. *Management*, 1(4), 51.
20. Ivanuša-Bezjak, M., & Kociper, L. (2009). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Študijsko gradivo za 1. letnik. Maribor: Izobraževalni center Piramida.
21. Knez, I. (2011, februar). Glas gospodarstva. *In absentia*. Najdeno 21. februar 2011, na spletnem naslovu [http://www.gzs.si/pripone/30253/GG\\_februar\\_2011\\_view.pdf](http://www.gzs.si/pripone/30253/GG_februar_2011_view.pdf)
22. Kocmur, H. (2009). Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. *Delo*. 23 maj delo. Najdeno 23. maj 2011 na <http://www.delo.si/clanek/78302>
23. Kožar, A. (1995). *Obvladajmo bolniško*. Domžale: Lunik.
24. Kukovec-Pšeničny, A. (2005). Počutil sem se kot petrolejka. *Andragoška spoznanja*, 11(3), str. 81.
25. Le Blanc, M., P., Demerouti, E., B. Bakker, A., B. Schaufeli, W., & Hox, J. (2008). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout, *Career Development International* 14 (1), 2009, 50–68.
26. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Malnar, B. (1999/2000). *Metode in sociološko raziskovanje* (Interno študijsko gradivo pri predmetu Metodologija družboslovnega raziskovanja). Najdeno 5. novembra na spletnem naslovu <http://novis.mfdps.si/student/objave/>
29. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. V Fiske, S.T., Schacter D.L., Zahn-Waxler, C., ed. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52, str. 397-422
30. Maslach, C. (2003a). *Burnout: The cost of caring*. Cambridge, MA: Malor Books,
31. Maslach, C. (2003b). Job Burnout, New Derections in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), str. 189-191.
32. Merkač-Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
33. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
34. Molan, M., & Molan, G. (2008). Zdrav Var. *Psihična obremenjenost na delovnem mestu – pojavljanje, prepoznavanje in obvladovanje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
35. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
37. Musek, J., & Pečjak, V. (1997). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

38. Oshagbemi, T. (1999). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee relations* 22 (1), 88–106.
39. Seers, A, McGee, G. W., Serey, T. T., & Graen, G. B. (1983). The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation, *The Academy of Management Journal* 26 (2), 273–284.
40. Smith, M. & Ellen, J. G. (2007). *Preventing Burnout*. Najdeno 31. oktobra na spletnem naslovu [http://www.helpguide.org/mental/burnout\\_sings\\_symptoms.htm](http://www.helpguide.org/mental/burnout_sings_symptoms.htm)
41. Stanič, K. (2006). *Vpliv vodenja in organizacijske klime na poklicno izgorelost* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Starc, R. (2008). *Stres in bolezni II*. Ljubljana: Sirius.
43. Škerjanc, A. (2004). Bolniški stalež nad 30 dni. *Medicinski razgledi*, 2, str. 12.
44. Tušak, M., & Masten, R. (2008). *Stres in zdravje*. Ljubljana: Fakulteta za šport – inštitut za Kineziologijo.
45. Vučković, R. (2010, februar). *Obvladovanje zdravstvenega absentizma – izziv za družbo*. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.google.si/#hl=sl&source=hp&biw=1280&bih=869&q=zdravstveni+absentizem+v+sloveniji&aq=f&aqi=g1&aql=&oq=&fp=96f38f71274e5c8d>
46. V Sloveniji slabo obvladujemo stres na delu. Najdeno 23. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.aktiv.si/novice/20110331/V\\_Sloveniji\\_slabo\\_obvladujemo\\_stres\\_na\\_delu/](http://www.aktiv.si/novice/20110331/V_Sloveniji_slabo_obvladujemo_stres_na_delu/)
47. Kaj je delovna preobremenjenost? Najdeno 25. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ecst.csuchico.edu/~ddahl/paper.html>
48. Posledice izgorelosti za družbo. Najdeno 18. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.mojmikro.si/v\\_srediscu/razkritje/posledice\\_izgorelosti\\_za\\_druzbo](http://www.mojmikro.si/v_srediscu/razkritje/posledice_izgorelosti_za_druzbo)
49. Medsebojna pomoč. Najdeno 25. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.peersupporttraining.net/peers\\_dfn.php](http://www.peersupporttraining.net/peers_dfn.php)
50. Spodbujanje kolegialnosti. Najdeno 25. junija 2011 na spletnem naslovu <http://everyjoe.com/work/fostering-collegiality/>
51. Stres na delovnem mestu. Najdeno 18. avgusta 2011 na spletnem naslovu [www.cdc.gov/NIOSH/stresswk.html](http://www.cdc.gov/NIOSH/stresswk.html)
52. Delovna preobremenjenost. Najdeno 25. junija 2011 na spletnem naslovu [www.employer-employee.com/Burnout.html](http://www.employer-employee.com/Burnout.html)



## **PRILOGE**



**KAZALO PRILOG:**

PRILOGA 1: Intervju.....1

PRILOGA 2: Račun za lektoriranje.....2



## PRILOGA 1: INTERVJU

Pozdravljeni. Naj najprej opredelim o čem bo tekel najin pogovor in za kaj točno se gre. Delam diplomsko nalogo na temo Absentizem, kolegialnost in obremenjenost posameznikov. Zanima me predvsem, kako absentizem vaših sodelavcev, s katerimi imate mogoče prijateljske odnose, vpliva na vajine odnose ter s tem na vašo obremenjenost na delovnem mestu. Pa se kar lotiva dela:

1. Najprej me zanima kako bi opisali organizacijo, v kateri delate in kakšne so vaše delovne naloge (predvsem me tu zanima, komunikacija, delovna klima podjetja, vaši odnosi z nadrejeni podrejeni in sodelavci med sabo, ipd.)
2. V kolikšni meri menite, da je v vašem podjetju prisotna odsotnost z delovnega mesta in po čem tako sklepate?
3. Kakšen vpliv ima na vas odsotnost sodelavca na delovnem mestu? Kaj to pomeni za vas? Ali morate opravljati delo sodelavca, ki ga ni na delovnem mestu?
4. Kako pa obremenjenost vpliva na odsotnost v vašem kolektivu?
5. Kako se počutite, ko ste preobremenjeni?
6. Kako nadomeščanje oz. odsotnost sodelavca vpliva na vas in na vaš odnos s odsotnim sodelavcem oz. ostalimi člani kolektiva?
7. Zakaj mislite, da obremenjenost posameznikov vpliva na stopnjo odsotnosti?
8. Kaj bi vi naredili, če bi ugotovili, da se sodelavec namerno odloča ostajati doma in ne zaradi zdravstvenih težav?
9. Kakšne oblike obremenjenosti posameznika so v vaši organizaciji najbolj prisotne (z delom, z nadrejenim, s člani kolektiva)?
10. Kaj bi storili vi, da bi pripomogli k boljšem delovnem vzdušju in s tem zmanjšali nenehno odsotnost nekaterih sodelavcev?
11. Ali vas kdaj zamika, da bi zjutraj poklicali v službo in javili, da vas ne bo, ker se vam upira delovni dan v podjetju? Zakaj?

## **PRILOGA 2: Račun za lektoriranje**

PROLINQUA  
NATAŠA KORAŽIJA, S.P.  
SONČNA ULICA 12  
3250 ROGAŠKA SLATINA

Sanja Zupanc  
Mariborska 177b  
3211 Škofja vas

DATUM: 7.12.2011  
ROK PLAČILA: 8.12.2011

**RAČUN ŠT.: 172/2011**

<b>OPIS STORITEV</b>	<b>Znesek</b>
Lektoriranje diplomske naloge	79 EUR
<b>Skupaj za plačilo:</b>	<b>79 EUR</b>

Prosim, da znesek nakažete na **TRR SI56 0638 2036 5707 859**, odprt pri Banki Celje.

V skladu s 1. Odstavkom 94. člena Zakona o davku na dodano vrednost (ZDDV-1) nisem zavezanka za DDV.

Izdajateljica računa:  
Nataša Koradžija

