

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZGORELOST IN ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM MED
ZAPOSLENIMI V DOMAČIH TER TUJIH PODJETJIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2017

ANŽE JEZERC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani _____, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izgorelost in zadovoljstvo z življenjem med zaposlenimi v domačih ter tujih podjetjih v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarina Katja Mihelič,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MODEL ZAHTEV IN VIROV PRI DELU	3
1.1 Zgodovinska podlaga.....	3
1.2 Model zahtev in virov pri delu	5
1.2.1 Značilnosti modela zahtev in virov pri delu.....	6
1.2.2 Posegi modela za izboljšave rezultatov	12
2 POKLICNA IZGORELOST, ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM IN MOTIVACIJA	14
2.1 Poklicna izgorelost	14
2.2 Zadovoljstvo z življenjem	19
2.3 Motivacija.....	21
3 LJUDJE V SLOVENIJI	23
3.1 Statistični podatki o prebivalstvu in zaposlitvah	23
3.2 Zaposleni v Sloveniji.....	23
3.3 Finančni položaj in zadovoljstvo.....	24
3.4 Indeks boljšega življenja OECD – Slovenija v svetu.....	24
3.5 Oblike podjetij in nadrejeni	25
3.5.1 Podjetja v Sloveniji.....	26
3.5.2 Delo za tuja podjetja in tuje nadrejene.....	27
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	29
4.1 Namen raziskave in hipoteze.....	29
4.2 Metodologija.....	32
4.3 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov	32
5 ANALIZA PODATKOV	35
5.1 Značilnosti vzorca	35
5.2 Preverjanje hipotez	49
6 DISKUSIJA	50
6.1 Interpretacija rezultatov	50
6.2 Priporočila za prakso	51
6.3 Prispevki raziskave.....	51
6.4 Omejitve raziskave in prihodnje raziskovanje	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol.....	36
Tabela 2: Starost.....	36
Tabela 3: Delovna doba.....	37
Tabela 4: Višina bruto plače.....	37
Tabela 5: Najvišja dosežena stopnja formalne izobrazbe	38
Tabela 6: Oblika delovne pogodbe.....	38
Tabela 7: Narodnost neposredno nadrejenega	39
Tabela 8: Vodstveni položaj.....	39
Tabela 9: Tedenske nadure.....	40
Tabela 10: Letni dopust.....	40
Tabela 11: Motivacija.....	41
Tabela 12: Motivacija (kategorije).....	42
Tabela 13: Zadovoljstvo z življenjem	43
Tabela 14: Zadovoljstvo z življenjem (kategorije)	43
Tabela 15: Izgorelost (skupaj).....	44
Tabela 16: Povprečje stopenj izgorelosti glede na lastništvo podjetja.....	47
Tabela 17: Delež oseb na posamezni stopnji izgorelosti glede na lastništvo podjetja.....	48
Tabela 18: Izgorelost (tematske povezave).....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Model delovnih virov in zahtev	6
Slika 2: Medsebojno vplivanje delovnih virov in zahtev	9
Slika 3: Možni posegi za izboljšavo dela	13
Slika 4: Freudenbergjev in Northov 12-stopenjski model	18
Slika 5: Konceptualni model raziskave	30
Slika 6: Izgorelost (histogram).....	45
Slika 7: Aritmetične sredine stopenj izgorelosti	46

UVOD

Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) definirajo izgorelost kot psihološki sindrom, ki vključuje podaljšani odziv na kronične osebne stresorje pri delu. Opredelijo 3 glavne značilnosti: popolno utrujenost, povečan cinizem in subjektivno neučinkovitost. Poklicni izgorelosti je lahko podvržen prav vsak, ki je zaposlen, saj je pri opravljanju svojega dela podvržen različnim pritiskom. Lahko je izpostavljen pritiskom podjetja, v katerem je zaposlen, oziroma pritiskom nadrejenega. Tudi samozaposleni je podvržen pritiskom strank, ki neformalno vplivajo na njegov uspeh. Pritiski so povezani tudi s cilji ter rezultati, ki jih mora posameznik doseči. Zaradi vseh zahtev, ki jih mora zaposleni izpolniti, se lahko to čez nekaj časa začne kazati na njegovem duševnem zdravju – poslabša se njegovo splošno dobro počutje, ki v skrajnih, dolgoročnejših primerih povzroči tudi bolezensko stanje: izgorelost. Izgorelost ni nenaden pojav, ampak ima svoje predhodne stopnje razvoja (Schneider & Dreer, 2014). Seveda je z vidika zdravljenja bolje, da se te bolezenske znake odkrije čim prej, saj je tako zdravljenje kratkotrajnejše in tudi cenejše, prepozno odkritje pa lahko na posamezniku pusti posledice, ki so morda nepopravljive. Poleg naporov pa je pomembno tudi dobro počutje ljudi (Veenhoven, 1996). To je pomembno za posameznika pa tudi za razvoj družbe in njene kulture, zato raziskovalci preverjajo zadovoljstvo posameznika z lastnim življenjem, saj to ni le ocena trenutnega položaja posameznika, ampak so to vse njegove pridobljene življenjske izkušnje ter njegove želje in pričakovanja za prihodnost.

Proti izgorelosti se lahko borimo z ustreznimi ukrepi, saj smo z boljšo tehnologijo, boljšim vodstvom ali pa vsaj kakovostnim odmorom uspešnejši. S temi ukrepi lahko omogočimo zmanjšanje napora pri posamezniku, z ustreznimi delovnimi razmerami pa posameznika še dodatno spodbudimo. Vsaka služba ima različne zahteve pa tudi različne vire, ki jih lahko ponudi kot pomoč zaposlenemu, to pa vpliva na njegovo motivacijo, zagnanost, stres, napor. Različni viri so odvisni tudi od vsake panoge, še bolj pa od organiziranosti posameznega podjetja (Bakker & Demerouti, 2007).

V času, ko je tehnologija manj razvita, predstavljajo večino zaposlovalcev krajevna podjetja. Z vedno večjim napredkom pa tuja podjetja prodirajo na tuja tržišča zaradi več razlogov. S prodorom na tuje tržišče lahko zelo koristijo razvoju krajevnega gospodarstva in lastni rasti. Mogoči razlogi so, da so bližje končnemu potrošniku, da imajo na razpolago cenejšo delovno silo, da si lažje zagotovijo tržne deleže v drugih delih sveta – imajo le en namen: večji zaslužek. Tako je čedalje več tujih podjetij prisotnih na slovenskem tržišču, kljub še zmeraj veliki prisotnosti domačih podjetij in dejstva, da je veliko ljudi samozaposlenih. Povečano število tujih podjetij je lahko posledica prevzemov krajevnega podjetja ali odprtja nove podružnice, franšize (Alfaro, 2003).

Če sklepamo, da je slovensko prebivalstvo bolj zadovoljno z življenjem kot nezadovoljno, nas zanima, kolikšen je v Sloveniji pojav izgorelosti (SURS, 2017). Prav tako pa se tako imenovani trend zadovoljstva v Sloveniji izboljšuje, zato nas zanima, ali je s tem povezano

dejstvo, da je v Sloveniji čedalje več zaposlenih v tujih podjetjih. Prav tako vpliva dejstvo, da veliko v Sloveniji rojenih ljudi odhaja na delo v tujino. Ali to pomeni, da je v resnici stanje pri tujih podjetjih boljše ali pa so razmere morda slabše, a zaposleni ostajajo zaradi mogočega boljšega finančnega položaja, zaradi potrebe po zaposlitvi ali zaradi razvoja prepoznavnejših delovnih kompetenc?

Glavni raziskovalni problem magistrskega dela je raziskati, kako visoka je stopnja poklicne izgorelosti ter kako so z življenjem zadovoljni zaposleni v domačih in tujih podjetjih na območju Slovenije. Poskušamo raziskati, kaj delavcem povzroča izgorelost oziroma večje zadovoljstvo ter v kolikšni meri je to povezano z izvorom države podjetja ali vsaj nadrejene osebe.

Namena magistrskega dela sta prispevati k razumevanju zaznane poklicne izgorelosti, stopnje dobrega počutja in ugotoviti, ali izvor podjetja (podjetje je v tuji lasti, ima v Sloveniji le podružnico; podjetje je domače, saj je to v Sloveniji materinsko podjetje z domačim vodenjem) pripomore k razlikovanju tega. Zanima nas, kakšne so možnosti zaposlitev v podjetjih, kakšni so nadrejeni v Sloveniji. Namen je tudi izvesti raziskavo na podlagi razvitega modela ter poskusiti ugotoviti, ali izvor države podjetja vpliva na to problematiko. V sklepu želimo na podlagi pridobljenih podatkov ponuditi nekaj nasvetov za prihodnje raziskave ter najti nekaj koristnih rešitev za ustrezno vodenje zaposlenih.

Cilji dela so:

1. prepoznati ravni izgorelosti ter dobrega počutja med zaposlenimi v Sloveniji;
2. ugotoviti razlike v izgorelosti med zaposlenimi v slovenskih in tujih podjetjih;
3. ugotoviti razlike v dobrem počutju med zaposlenimi v slovenskih in tujih podjetjih.

Metoda dela je deskriptivna obdelava literature ter analiza vzorca s pomočjo izdelanega vprašalnika. Poznamo dve vrsti virov podatkov: primarne podatke in sekundarne podatke. Primarni podatki se navezujejo na posebno raziskavo in so največkrat vezani le na posamezen projekt. Sekundarni podatki pa so tisti, ki so zbrani iz ene ali več raziskav, z njihovimi ugotovitvami si pomagamo pri nadaljnjih raziskavah (Zikmund, 2003). V nalogi najprej predstavimo pregled sekundarnih podatkov v literaturi, ki nam pomagajo pri določanju okvirjev lastne raziskave. Primarne podatke pridobimo z vprašalnikom na vzorcu 124 vprašanih (74 iz slovenskih in 50 iz tujih podjetij), nato pa te podatke podrobneje razčlenimo.

Magistrsko delo je razvrščeno na 6 vsebinskih poglavij. 1. poglavje je pregled teoretičnega modela zahtev in virov pri delu, predstavlja pomembne osnove za razumevanje tematike. Prav tako so v 1. poglavju opisani tudi drugi modeli, ki te sestavine povezujejo v celoto.

V 2. poglavju nadaljujemo s pregledom teorije, v njem je opis osnovnih sestavin problematike, kot so izgorelost, motivacija in zadovoljstvo z življenjem.

V 3. poglavju je predstavljen pregled že opravljenih preiskav o tej tematiki, kot so prednosti in slabosti dela za tuje podjetje ali tujega nadrejenega. V 3. poglavju je zaradi boljše predstave trenutnega položaja ter lažje obrazložitve kasneje pridobljenih rezultatov raziskave predstavljen opis določenih značilnosti slovenskega prebivalstva.

V 4. poglavju zaradi boljšega razumevanja preučevane problematike obravnavamo empirično raziskavo že omenjenih zasnov. Na podlagi preučevane literature določimo model raziskave in raziskovalne hipoteze. Prav tako v tem poglavju opišemo metodološke vidike raziskave.

V 5. poglavju razčlenimo zbrane rezultate, ki jih dobimo z empirično raziskavo. Opišemo splošne lastnosti preučevanega vzorca, nato statistično analiziramo pridobljene rezultate. Poglavje se zaključí s pregledom rezultatov testiranih hipotez.

V 6. poglavju je natančna razlaga ugotovitev. Nato sledi še diskusija o uporabnih dosežkih raziskave. Poglavje zaključimo z navedbo doprinosov in omejitev magistrskega dela, na podlagi tega pa predlagamo možnosti za prihodnje raziskave.

Na koncu sledi še sklep magistrskega dela.

1 MODEL ZAHTEV IN VIROV PRI DELU

1. poglavje začnemo z opisom modela delovnih zahtev in virov, kar je ključno za razumevanje, zakaj se pri delu pojavljajo težave, kot so izgorelost, prevelik napor in pomanjkanje motivacije, ter kako ukrepati na več ravneh. Poglavje vsebuje zgodovinski pregled razvoja JD-R-modela oziroma modela zahtev in virov pri delu (angl. *Job Demands-Resources Model*, v nadaljevanju JD-R-model) ter njegovih predhodnih modelov. Opišemo značilnosti tega modela in ukrepe, uporabne za določene nezaželene položaje.

1.1 Zgodovinska podlaga

Pred opisom JD-R-modela predstavljamo tudi predhodne modele o delovni motivaciji in stresu pri delu. Teorije ne povzemajo drugih izsledkov teorij, a JD-R-model povzame nekatere sestavine vsake izmed naslednjih 4 teorij. Bakker in Demerouti (2014) navajata naslednje teorije: Dvofaktorsko teorijo, Model značilnosti dela, Model zahteve-nadzor ter Model nesorazmerja med trdom in nagradami.

Dvofaktorska teorija (angl. *Two-Factor Theory*) zagovarja, da 2 neodvisni skupini pogojev vodita zadovoljstvo in motivacijo zaposlenega. Ena skupina so higienski dejavniki, ki skrbijo, da se delavci dobro počutijo pri delu, saj v primeru odsotnosti teh dejavnikov občutijo nezadovoljstvo. Med te dejavnike spadajo plača, delovne razmere, pravila podjetja, medosebni odnosi. Drugi dejavniki pa so motivacijski, to so tisti, ki nadgradijo delavčevo počutje: dosežki, prepoznavnost, odgovornost in napredovanje. Če povzamemo teorijo, velja,

da zaposleni brez motivatorjev opravljajo delo, kot se od njih zahteva, če pa jim dodamo motivatorje, povečajo svoj trud in presežejo minimalne zahteve delovnih zadolžitvev (Herzberg, 1966).

Model značilnosti dela (angl. *The Job Characteristics Model*) preučuje posameznikove odzive, kot so zadovoljstvo s službo, bolezenska odsotnost, osebni prihodki, in jih obravnava kot funkcijo lastnosti dela v povezavi z osebnimi lastnostmi. Osnovne lastnosti dela so raznolikost sposobnosti, pomembnost nalog, identiteta nalog, povratna informacija in samostojnost (avtonomija). Lastnosti dela naj bi po pričakovanjih vplivale na zadovoljstvo z delom in notranjo motivacijo po 3 duševnih stanjih: izkušeni pomembnosti dela, izkušeni odgovornosti za rezultate in znanju o rezultatih, opravljenih delovnih zadolžitvah. Analize pokažejo, da prisotnost osnovnih lastnosti dela, še posebej samostojnosti, najbolj pripomore k temu, da je zaposleni zelo usmerjen k rezultatom. Avtorji modela menijo, da je povezanost teh sestavin še večja pri posameznikih, ki imajo večjo potrebo po rasti moči, vendar to še ni potrjeno z znanstvenimi raziskavami (Hackman & Oldham, 1980).

Model zahteve-nadzor (angl. *The Demand-Control Model*) zagovarja, da je napor največji, ko so zahteve dela visoke in je prisoten manjši nadzor dela. V nasprotju s tem pa bodo učenje, uživanje v zadolžitvah in osebna rast največji, ko bodo zahteve dela visoke in bo nadzor dela visok. Take službe so najzahtevnejše, vendar model zagovarja, da delavci z možnostjo širokega odločanja to lahko preusmerijo v ustvarjalno reševanje problemov. Take službe avtorja Karasek in Theorell (1990) poimenujeta *službe dejavnega učenja*. Na ta model se v stroki pogosto sklicujejo, vendar pa se pojavijo težave s pridobivanjem stvarnih dokazov, kadar gre za pomembne znanstvene raziskave. Kljub temu model zahteve-nadzor vsebuje pomembne sestavine, ki pripomorejo k razvoju kasnejših modelov, povezanih s to tematiko (Karasek & Theorell, 1990).

Model nesorazmerja med trdom in nagradami (angl. *The Effort-Reward Imbalance Model*) je model, ki poudarja vlogo nagrad. Sklepa, da je stres dela rezultat nesorazmerja med trdom, ki ga sestavljajo zunanje zahteve ter notranja motivacija za doseg tega rezultata, in nagradami, kot so plača, karijerne možnosti ter varnost. Stres povzroči tveganja zdravja srca in ožilja ter ostalih stresnih odzivov, ki omejijo ustrezno delovanje zaposlenega. Od modela zahteve-nadzor se razlikuje še v tem, da vsebuje osebno sestavino dokazovanja in obveze, ki lahko vpliva na razmerje trud-nagrada, tako pa vpliva na dobro počutje posameznika. To pomeni, da je zaposleni z notranjo željo pripravljen premakniti svojo mejo, koliko nagrade pričakuje za vloženi trud (Siegrist, 1996).

Opisani modeli imajo svoje prednosti, vendar pa hkrati tudi slabosti (Bakker & Demerouti, 2014). Vsi modeli se med seboj prepletajo, vendar ima vsak izmed njih enosmerni naklon – k motivaciji z izogibanjem stresa ali k stresu z izogibanjem motivacije. To se dogaja tudi v sedanjem času, kadar vodje kadrovske službe pri zaposlenem iščejo samo motivacijske dejavnike za opravljanje dela, službeni zdravnik pa je pozoren le na to, kolikšen je stres, ki ga

je zmožen posameznik prenesti, in ali to sovпада z delovnim mestom. Modeli imajo tudi preveč neprilagodljiv značaj, saj se zanašajo na nekaj stvari oziroma na le eno, ki dobro ustreza modelu. Eden izmed modelov zagovarja samostojnost, menimo, da to ni primerno za vsa delovna mesta, zato modela na moremo posploševati na vsa delovna mesta. Kot delovni vir ni nujno najpomembnejša samostojnost, vodstvo je najpomembnejše, predvsem za novonastala podjetja. Vsi modeli so veliko preprostejši v primerjavi z glavnim modelom JD-R, ki ga obravnavamo v nadaljevanju tega poglavja, vendar ne upoštevajo sestavin drugih modelov. Modeli tudi ne prikažejo dovolj prilagodljivosti in velikokrat ne zajamejo vseh možnih delovnih razmer, tako pa so namenjeni samo določenemu delu raziskav. Modeli ne vključujejo sestavine novodobnosti – službe se veliko hitreje, neprestano spreminjajo, saj se tudi potek življenja spreminja (če jih primerjamo z modeli, osnovanimi 30 let in več nazaj). V sedanjem času je struktura službe z vidika nalog in mreženja dosti bolj zapletena in pomembnejša za opravljanje dela. Z napredkom se spreminja tudi okolica dela, spoznavno (kognitivno) delo pa postane še pomembnejše za vse več zaposlitev. Posamezniki, ki iščejo zaposlitev, so v sedanjem času pozorni tudi na priložnost za učenje in razvoj. Vodje podjetij se morajo z zaposlenimi pogajati o delovnih razmerah, če želijo delavce zadržati v svojem podjetju. Vsak model doda pomembne ugotovitve, ki pomagajo pri razvoju JD-R-modela.

1.2 Model zahtev in virov pri delu

Model delovnih zahtev in virov je poklicni obremenitveni model, ki predvideva, da je napor odgovor na nesorazmerje med zahtevami na posameznika in viri, ki jih ima ta na razpolago, da se loti teh zahtev (Bakker & Demerouti, 2007). JD-R-model je teoretični okvir, ki ga lahko organizacije uporabijo za izboljšanje počutja svojih zaposlenih, predvsem glede zdravstvenega stanja, lahko pa tudi vpliva na raven motivacije zaposlenih. Hkrati lahko podjetja z uporabo tega modela poskrbijo za boljše rezultate svoje organizacije. Po JD-R-modelu zahteve pri delu povzročajo poslabšanje zdravja, viri dela pa spodbudijo zaposlenega. Model je namenjen predvsem delodajalcem, da lahko ugotovijo, kaj na določenih delovnih mestih v njihovem podjetju ne ustreza njihovim zaposlenim in posledično onemogoča, da podjetje doseže optimalne rezultate (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Glavni sklep JD-R-modela je, da ima vsaka zaposlitev svoje dejavnike tveganja, povezane s stresom, ki ga povzroča služba. Model tako lahko uporabimo za katerokoli zaposlitev v različnih okoljih, ne glede na to, da ima vsaka služba svoje posebne zahteve in vire pri delu (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli, 2003a; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; Demerouti et al., 2001).

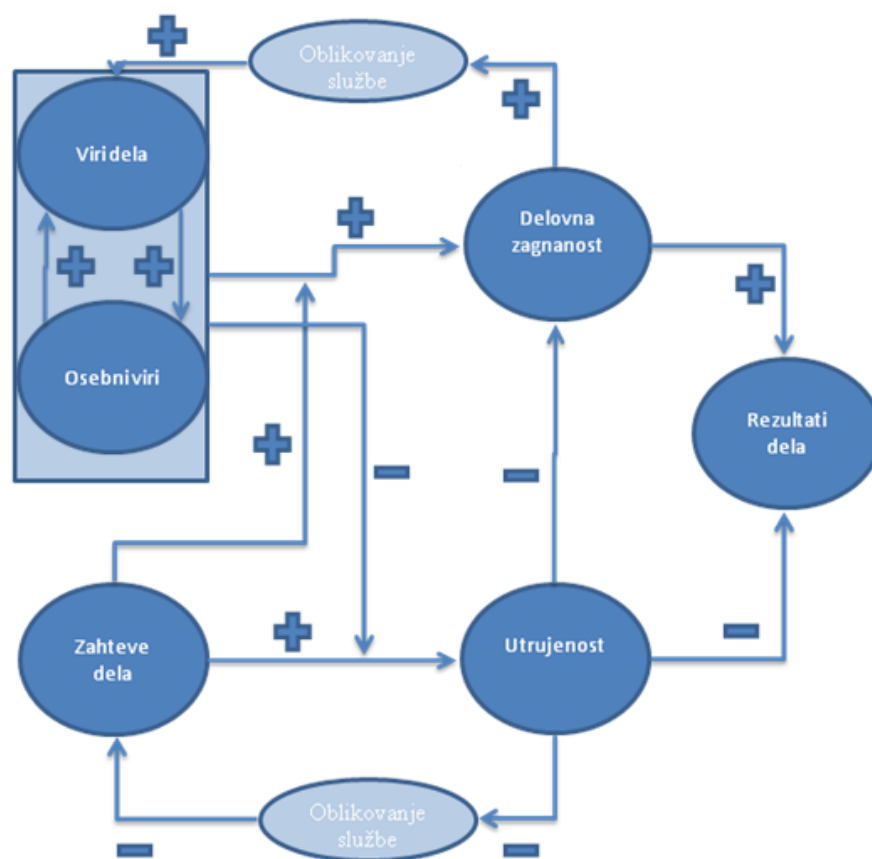
Predstavljamo pregled predhodnih modelov JD-R-modela ter njihove pomembne točke, ki imajo vpliv na ustvarjanje uporabljenega modela. V nadaljevanju pa podrobneje opišemo raziskave z glavnimi značilnostmi JD-R-modela. V sklepu opisa modela predstavimo, kako

lahko z različnimi posegi dosežemo optimalne spremembe, ki odgovarjajo zaposlenim pa tudi delodajalcem.

1.2.1 Značilnosti modela zahtev in virov pri delu

JD-R-model se od nastanka do zdaj neprenehoma posodablja, saj se uporablja v mnogih raziskavah. Model napoveduje pregorelost, organizacijsko pripadnost, uživanje ob delu in delovno zagnanost. Poleg tega pa lahko napove posledice izkušenj boleznih, odsotnosti, kot sta odsotnost zaradi boleznih in izvedba zadolžitvev. Model napreduje v teorijo, ki se uporablja v novih študijah. Vse študije so odvisne od naslednjih temeljev modela (Bakker & Demerouti, 2014), ki so predstavljeni na prikazu Slika 1.

Slika 1: Model delovnih virov in zahtev



Vir: A. B. Bakker in E. Demerouti, *A complete reference guide*, 2014, str. 37–64.

Fleksibilnost je lastnost, zaradi katere je JD-R-model zelo priljubljen in uporaben. Fleksibilnost je ena izmed glavnih lastnosti, ki je izpostavljena kot pomanjkljivost pri starejših modelih. Po teoriji lahko modelu prilagodimo vsa delovna okolja in lastnosti z uporabo delovnih zahtev ter delovnih virov. Delovne zahteve so telesne, duševne, socialne in organizacijske zahteve, ki zahtevajo stalen telesni ali duševni trud in so tako povezane z določenimi tako imenovanimi telesnimi oziroma duševnimi stroški. Primeri delovnih zahtev so pritiski na delovnem mestu, zahtevni odnosi s strankami, nejasnosti vloge, reorganizacija,

spolno nadlegovanje in drugo. Čeprav zahteve dela niso vedno negativne, se lahko spremenijo v negativne, kadar delavec vloži toliko truda v težko dosegljive zahteve, da nima več moči za osnovne zahteve. Delovni viri so tisti telesni, duševni, socialni in organizacijski viri, ki so uporabni pri doseganju ciljev, zmanjšujejo delovne zahteve in z njimi povezane telesne ter duševne stroške ali spodbujajo osebnostno rast, učenje in razvoj. Primeri delovnih virov so spodbujevalno (stimulativno) okolje, mentorstvo, znanje, strateško načrtovanje, široka paleta sposobnosti. Viri lahko vplivajo tudi na druge vire (ne gre le za medsebojno vplivanje z zahtevami). Nekatere delovne zahteve in viri se nanašajo na vsa delovna okolja (viri, kot sta pritisk na delu ter samostojnost), nekateri viri pa se nanašajo le na določena delovna mesta. Telesne zahteve so še zmeraj zelo pomembne pri gradbincih ali medicinskih sestrah, spoznavne zahteve pa so pomembnejše pri inženirjih ali znanstvenikih. S sodobnim razvojem je čedalje več potreb po zagotavljanju spoznavnih zahtev (Bakker, 2011).

Avtorji zapišejo tudi 2. predlog teorije: delovne zahteve in vire povzročajo **dvojni procesi**. To sta proces slabšanja zdravstvenega stanja in proces motivacije. Starejši modeli imajo možnost obravnavanja samo procesa motivacije oziroma samo procesa slabšanja zdravstvenega stanja. Delovne zahteve se večkrat povezujejo s posledicami, kot so utrujenost, psihosomatski zdravstveni problemi in ponavljajoče se zdravstvene težave, delovne zahteve pa večkrat povezujemo z uživanjem pri delu, motivacijo ter prizadevanjem za delo. Razlog je v tem, da zahteve ponavadi potrebujejo trud, porabljajo energijske vire, delovni viri pa izpolnjujejo duševne potrebe, kot so potrebe po samostojnosti, povezanosti in sposobnosti. Veliko raziskav v preteklosti dokaže obstoj tega dvojnega procesa, ki sicer posledično lahko napove organizacijske rezultate. Z uporabo modela v letu 2003 pri raziskavi zaposlenih v nizozemskem klicnem centru dokažejo obstoj dvojnega procesa. Pojavi se določena napoved bolezenske odsotnosti zaposlenih in možnosti odhoda zaposlenih iz podjetja (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003b; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). V 1. delu procesa, ki je bolj odvisen od energije, so pomembne delovne zahteve (pritisk na delu, težave z opremo, spremembe v nalogah), ki napovejo težave z zdravjem in posledično odsotnost z dela.

V 2. procesu, ki ima motivacijske značilnosti, pa odsotnost delovnih virov (socialne podpore, povratnih informacij, mentorstva) povzroči upad pripadnosti delu in organizaciji, to pa povzroči, da zaposleni začnejo iskati zaposlitev drugje (Bakker et al., 2003b). Te rezultate s kasnejšimi raziskavami tudi potrdijo, saj avtorji raziskave ugotovijo, da delovne zahteve vplivajo na zdravje, posledica pa je pregorelost, delovna vnema pa je posledica delovnih virov in se kaže v tem, v kolikšni meri se zaposleni počuti kot del ekipe v organizaciji (Hakanen et al., 2006). Bakker et al. (2003a) kasneje JD-R-model uporabijo pri napovedovanju prihodnje odsotnosti z dela. Rezultati pokažejo pregorelost pa tudi približen čas odsotnosti v odvisnosti od zahtev dela. Delovni viri pa pokažejo pripadnost in posredno odsotnost z dela, ker ljudje ne želijo delati (Bakker et al., 2003a). Bakker et al. (2003a) uporabijo model za analiziranje lastnosti dela, pregorelosti in ostalih merilnikov izvedbe dela. Predvidevajo in kasneje dokažejo, da zahteve dela najbolje določijo notranjo izvedbo dela, ki je zaposlenemu naloženo (angl. *In-Role Performance*), kar pokaže, ali se delavec čuti sposobnega delo opraviti v

določenem času oziroma v kolikšnem času je sposoben delo opraviti. Dokažejo, da imajo delovni viri neposreden vpliv na dodatno izvedbo (angl. *Extra-Role Performance*) – podatek, koliko se je delavec še pripravljen dodatno zavzeti za delo (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Vse te raziskave dokažejo, da JD-R-model (teorija) vpliva na 2 psihološka procesa, to pa posledično vpliva na rezultate organizacije.

Zahteve dela in viri dela vplivajo na začetek številnih procesov, vendar imajo tudi skupne učinke oziroma prihaja do **medsebojnega vplivanja** (interakcije) delovnih zahtev in delovnih virov. Naslednja predpostavka v tem modelu je, da viri in zahteve med seboj odločijo, kakšno je poklicno počutje ter ga lahko tudi napovejo. Obstajata 2 možna načina, kako viri in zahteve vplivajo na počutje in posredno tudi na izvedbo. 1. možnost je, da viri blažijo napor, ki ga povzročajo delovne zahteve. Številne raziskave dokažejo, da podpora družbe, samostojnost, priložnosti za razvoj zmanjšajo negativne posledice izgorelosti. Zaposleni, ki imajo na razpolago več delovnih virov, se lažje spopadajo s svojimi vsakodnevnimi zadolžitvami. 2. možnost je, da določene delovne zahteve vplivajo na določene vire, kar poveča motivacijo (na primer: klimatska naprava bo koristnejša v vročem delovnem okolju kot pa v delovnem okolju s primerno temperaturo, delavec pa se tako lažje osredotoči na delo). Rezultati pokažejo, da določeni viri nimajo pomembne vloge, dokler zahteve niso povišane do določene ravni. Tako viri postanejo pomembnejši, in če se jih delavec zaveda, jih tudi uspešno izkoristi in pozitivno usmeri, delavec postane še bolj predan trenutni nalogi (Bakker, 2005; Xanthopoulou et al., 2007b). Slednja možnost je preizkušena leta 2005 pri zobozdravnikih, zaposlenih v javnem sektorju. Predvideno je, da so raznolikost v delovnih sposobnostih in stiki delovnih kolegov najkoristnejši za delo v neprijetnem delovnem okolju oziroma kadar zaposleni dela preveč. Raziskovani so razdeljeni v 2 skupini. Ob povečanju kvalitativnega dela široka paleta sposobnosti pripomore k boljšemu soočanju z delom in manjša negativne učinke povečanja kvalitativnega dela (Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005).

Enake ugotovitve predstavi v letu 2007 izvedena raziskava med učitelji. V raziskavi Bakker in Demerouti (2007) ugotovita, da viri ublažijo odnos med slabim obnašanjem učencev in odnosom do dela. Viri so še pomembnejši, kadar se učenci vedejo še posebej neprimerno, saj neprimerno obnašanje dodatno omejuje šolski oziroma delovni proces. Za reševanje problema se učitelji zatečejo k nadzorniku, inovativnosti, spoštovanju in drugim tehnikam (Bakker & Demerouti, 2007). Leta 2010 je narejena raziskava med 12.000 zaposlenimi v različnih skupinah. V raziskavi ugotovijo, da sta tudi uživanje ob zadolžitvah in pripadnost podjetju povezani s številnimi zahtevami ter viri. Uživanje ob zadolžitvah in pripadnost sta najvišji, kadar so zaposleni spodbujeni z zahtevnimi izzivi ter imajo na razpolago dovolj virov. Ugotavljamo, da vse raziskave dokažejo trditev, da so delovne zahteve povezane z delovnimi viri in imajo skupen vpliv na počutje zaposlenega. To je tudi ena izmed pomembnejših ugotovitev JD-R-modela (Bakker & Demerouti, 2014). Na prikazu Slika 2 je prikazano, kaj se dogaja s stopnjo napora in motivacije ob nizki oziroma visoki razpoložljivosti virov ter zahtevah dela.

Slika 2: Medsebojno vplivanje delovnih virov in zahtev

Viri	Visoko	Nizek napor Visoka motivacija	Povprečen napor Visoka motivacija
	Nizko	Nizek napor Povprečna motivacija	Visok napor Nizka motivacija
		Nizko	Visoko
		Zahteve	

Vir: A. B. Bakker in E. Demerouti, *A complete reference guide*, 2014, str. 37–64.

Pomemben dodatek k prvotnemu JD-R-modelu je vključitev **osebnih virov** (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001). Osebni viri so pozitivne samoocene, ki so povezane z odpornostjo in se navezujejo na posameznikov občutek za nadzor ter vpliv na njegovo okolje. Hobfoll, Johnson, Ennis in Jackson (2003) menijo, da take samoocene napovedujejo zastavljanje ciljev, motivacijo, izvedbo, zadovoljstvo s službo in življenjem na splošno ter druge pozitivne posledice. Razlog je, da višji kot so posameznikovi osebni viri, bolj ima oseba pozitiven odnos do dela in deluje v skladu s cilji. Posamezniki s takim delovanjem so notranje spodbujeni, da dosežejo cilje in tako sprožijo boljšo izvedbo dela, ki ga morajo opraviti (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli (2007a) preučujejo vlogo 3 osebnih virov: vlogo samoučinkovitosti, delovne samozavesti in optimizma v napovedovanju sodelovanja pri delu ter utrujenosti. Rezultati raziskave pokažejo, da osebni viri ne uspejo spremeniti razmerja med zahtevami in utrujenostjo. Temu nasprotujoče je dejstvo, da osebni viri lahko delno vplivajo na razmerje med delovnimi viri in vključitvijo v delo. Kasneje ti avtorji sklepajo, da delovni viri vplivajo na dodaten razvoj osebnih virov. Avtorji vzporedne študije, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli (2009), 2 leti kasneje predstavijo ugotovitve, da imajo osebni viri vzajemni vpliv na delovne vire in zagnanost za delo – delovni viri napovejo osebne vire in delovno vnemo, viri ter vnema pa nasprotno določajo delovne vire (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007a in 2009). Do danes je zelo malo dokazov o medsebojnem vplivanju osebnih virov in delovnih zahtev. Raziskava Tremblayja in Messerveyja (2011) med vojaškimi kaplani pokaže,

da potešitev sočutja (angl. *Compassion Satisfaction*) lahko vpliva na delovne zahteve. Potešitev sočutja je definirana kot notranja želja po izpolnitvi sočutnosti do sočloveka, in sicer tistih ljudi, ki se poklicno ukvarjajo s pomočjo (socialnih delavcev, reševalcev, gasilcev, duhovščine). Rezultati pokažejo, da so zaradi sočutja ti zaposleni pripravljene delati več v zahtevnih delovnih razmerah, saj ima sočutje blažilni učinek na napor. V raziskavi dokažejo tudi, da čustvene delovne zahteve vplivajo na razvoj osebnih virov, ki jih uporabljajo ti delavci pri vsakodnevnem delu (Tremblay & Messervey, 2011).

Odnos med zahtevami dela in rezultati zdravstvenega stanja je pogosta tematika raziskav. Veliko je raziskav, v katerih delovni viri vplivajo na delavčevo motivacijo ter njegov odnos do dela. To je **obratno vzročno razmerje**. Raziskave tudi pokažejo, da rezultat (v tem primeru izgorelost) sčasoma učinkuje nazaj na zahteve dela. V oceni dolgoročnih raziskav, v raziskavi Zapfa, Dormanna in Freseta (1996), avtorji dokažejo pojav obratno vzročnega razmerja v 6 (izmed 16) raziskavah. Tudi kasnejše raziskave predstavijo dodatne dokaze za ta pojav – depersonalizacijo in odnos s strankami (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & van Dierendonck, 2000), utrujenost in pritisk pri delu (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004). Ena izmed možnih razlag je, da zaposleni, ki doživljajo napor, spremenijo obnašanje tako, da jih le to še bolj obremeni. Utrujeni delavci, ki zaostanejo pri svojem delu, ali delavci brez osebnosti povzročajo težje in bolj stresne odnose s strankami. Prav tako so lahko delovne zahteve spremenjene v zaznavanju zaposlenega (Zapf, Dormann & Frese, 1996). Velikokrat je zaposleni lahko bolj kritičen do delovnih razmer ali pa se pogosteje pritožuje nad obsegom dela in si s tem ustvarja negativno delovno okolje (Bakker & Schaufeli, 2000). Tudi kasnejše raziskave predlagajo odnos med delovnimi in osebnimi viri ter posameznikovim duševnim počutjem. Ustrezno mentorstvo pozitivno vpliva na duševno zdravje (de Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2005). Dokazano je tudi, da je zadovoljstvo z delom in izkušnjami pri delu pozitivno povezano z mnogimi organizacijskimi viri (samostojnostjo, raznolikostjo veščin in povratnih informacij) ter samozadostnostjo v daljšem časovnem obdobju (Salanova, Bakker & Llorens, 2006).

Z upoštevanjem vseh teh ugotovitev sklepamo, da vključitev v delo lahko olajša prenos delovnih virov. Prav tako pa se ujema s predlogom, da so ob odsotnosti groženj zaposleni ustvarjalnejši pri nastanku novih virov – notranje prizadeven zaposleni prej vpraša sodelavce za pomoč in je tudi sam na razpolago za pomoč sodelavcem (Demerouti & Cropanzano, 2010). Zaposleni posledično ustvarijo več pozitivnega odziva, več nagrad in pozitivnejše delovne razmere med nadrejenimi pa tudi kolegi. Vacharkulksemsuk in Fredrickson (2013) ugotovita, da pozitivna stanja lahko razširijo denarne delavčeve zmogljivosti in s tem zgradijo obstojnejše osebne, socialne ter duševne vire – vključitev v delo je kot pozitivno motivacijsko orodje, saj se delavec z učenjem in izpolnjevanjem ciljev trudi svoje vire razširiti. Xanthopoulou et al. (2009) odkrijejo, da vključitve v delo ne napovedujejo samo viri, sčasoma je tudi vključitev v delo pozitivno povezana z delovnimi viri. Vse te ugotovitve kažejo, da lahko različne ravni utrujenosti in zagnanosti vplivajo na zahteve ter vire –

JD-R-model je tudi razgiban (dinamičen) model. V nadaljevanju tega poglavja opišemo, kako so ta razmerja oblikovana.

Dobro oblikovane službe in delovne razmere omogočajo delavčevo motivacijo in zmanjšujejo stres, ampak take delovne razmere niso vedno na razpolago. Zaposleni lahko spremenijo obliko delovnega mesta z izbiranjem zadolžitev, pogajanjem za druge delovne vsebine in pripisovanjem pomena nalogam, ki so jim določene (Parker & Ohly, 2008). Ta proces je poimenovan kot **samoiniciativno preoblikovanje dela** (angl. *Job Crafting*). Oblikovanje dela je definirano kot telesno in spoznavno spreminjanje, ki ga pokažejo posamezniki pri svojih opravilih ali odnosih. Fizične (vidne) spremembe so v obliki obsega ali v številu delovnih nalog, spoznavne spremembe pa so tiste, ki spremenijo posameznikov pogled na službo. Samoiniciativno preoblikovanje dela ni nujno samo dobro ali samo slabo za organizacijo, ampak je to velikokrat odvisno od vsakega posameznega položaja (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski in Dutton v svoji raziskavi iz 2001 trdita, da motivacija za samoiniciativno preoblikovanje dela prihaja iz 3 individualnih potreb: zaposleni želijo oblikovati svoje delovno mesto, ker imajo potrebo, da prevzamejo nadzor nad določenimi deli službe, da se s tem izognejo negativnim posledicam, kot je odtujitev od dela; oblikovanje omogoča zaposlenim, da spremenijo dele službe z namenom, da imajo možnost pozitivnejšega občutka o sebi in potrditve s strani drugih; oblikovanje omogoči, da delavci izpolnijo osnovno človeško potrebo po povezanosti z drugimi. Posamezniki oblikujejo službo z namenom, da ustvarijo razmere, v katerih lahko svoje delo opravljajo zdravo in dobro motivirani (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012).

Tims, Bakker in Derks (2012) definirajo, da je oblikovanje služb spreminjanje zahtev dela in delovnih virov. Ta zamisel je lahko začetek JD-R-modela. Po teh definicijah lahko določimo 4 različne oblike obnašanja pri oblikovanju služb: (a) povečevanje strukturiranih delovnih virov, (b) povečevanje socialnih delovnih virov, (c) povečevanje izzivalnih delovnih zahtev, (č) zmanjševanje ovirajočih delovnih zahtev. Ko v JD-R-model poskusijo vključiti oblikovanje služb, je predvideno, da oblikovanje služb lahko predvidi tudi bodoče zahteve in vire dela ter ima posredno pozitiven vpliv na motivacijo in vključitev v delo. Raziskava je opravljena med delavci v kemični tovarni s 3-kratnimi meritvami z mesečnim presledkom. Rezultati raziskave (Tims, Bakker & Derks, 2013) pokažejo, da delavci, ki oblikujejo svoje vire v 1. mesecu, pokažejo povečanje strukturiranih in socialnih virov. Povečanje v virih je povezano z večjo zagnanostjo za delo in zadovoljstvom z delom. Oblikovanje ne povzroči sprememb zahtev, ampak prilagoditev zahtevam izboljša počutje (Tims et al., 2013). S podobnim namenom Petrou et al. (2012) z analizo dnevnikov ugotovijo, da ob dnevih, ko sta delovni pritisk in samostojnost visoka, zaposleni raje povečajo vire, namesto da zmanjšajo zahteve. Pokaže se, da se z intenzivnostjo iskanja virov in izzivov poveča tudi posameznikova vključenost v službo. S poenostavljenostjo dela na določen dan se pri zaposlenih manjša občutek vključenosti v delo (Petrou et al., 2012). Oblikovanje služb je pomembno pri mehanizmu JD-R-modela.

1.2.2 Posegi modela za izboljšave rezultatov

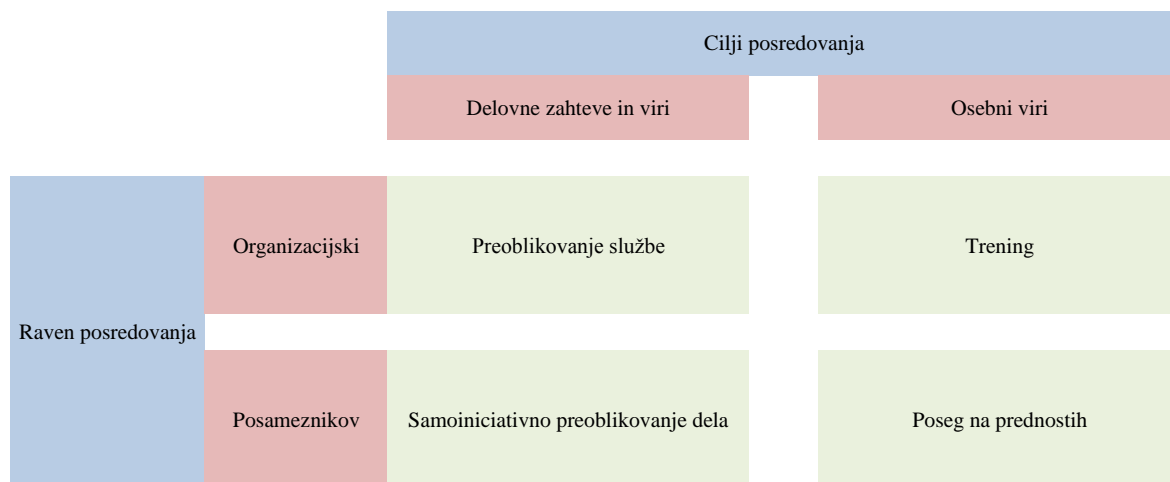
JD-R-raziskave dokažejo, da zaposleni dosežejo najboljše rezultate v zahtevnih, virov polnih delovnih okoljih, ker taka okolja omogočijo polno vključenost v delo. Organizacije bi morale svojim zaposlenim zagotoviti dovolj delovnih izzivov in virov, vključno s povratnimi informacijami, javno podporo in različnimi spretnostmi. Če organizacije ugotovijo, da zaposleni ne dosegajo zmoglosti, ki so jih sposobni, morajo ukrepati, saj le tako lahko dosežejo boljše rezultate. Nielsen, Randall, Yarker in Brenner (2008) predlagajo, da vodstvo vpliva na delovne zahteve ter vire. Z zahtevami in viri lahko podjetje posredno vpliva na vključitev zaposlenega in izvedbo dela. Pomembno je tudi, da zaposleni poskrbijo sami zase, saj vodstvo ni vedno na razpolago za povratne informacije, lahko pa ima zaradi ukrepov podjetja drugačne prednosti. V teh primerih je pomembno, da je zaposleni proaktiven pri oblikovanju svoje službe. JD-R-model prepozna tudi pomembnost posameznika. Organizacija se lahko odloči, da poduči zaposlene na področjih, ki jim lahko pomagajo za »spopadanje« z določenimi zahtevami, da se med delom še bolj razvijejo. Posegi podjetja so lahko taki, da dvignejo osebne vire zaposlenega, posegi posameznika pa lahko vplivajo na prednosti tega zaposlenega. Na razpolago so 4 možnosti JD-R-posegov: (a) preoblikovanje službe, (b) samoiniciativno preoblikovanje dela, (c) trening, (č) poseg na prednostih. JD-R-posege delimo na 2 ravni: posamezno in organizacijsko, lahko pa jih delimo še po namenu delovnega okolja (delovni viri in zahteve) ter posameznemu namenu – to so osebni viri (Bakker & Demerouti, 2014).

Preoblikovanje službe je strukturen poseg, ki je storjen z namenom, da spremenimo izvor delavčevega dobrega počutja – spremenimo njegove vire in zahteve dela. Oblika službe določa, kako delavec deluje, kako so zadolžitve in vloge strukturirane ter posodobljene, določa tudi njihov vpliv na individualne in organizacijske vloge (Grant & Parker, 2009, str. 319). Oblika službe se ponavadi oblikuje v procesu, pri čemer vodstvo določi vloge, ki jih nekdo opravlja v določenih razmerah v določenem okolju. Službo pa preoblikujemo, kadar nadrejeni nekaj spremeni v poklicu, zadolžitvah ali okolju posameznika (povišanje samostojnosti posameznika ali ekipe zaposlenih). Sodobnejši primer je projektno delo, ki ima ponavadi še časovni pritisk. Struktura in vsebina sta pri posamezniku ali organizaciji spremenjeni z namenom, da se izboljšajo počutje, vključenost v delo ter izvedba dela. Rezultati analize JD-R-modela so najuporabnejši, kadar so pridobljeni z vprašalnikom, saj se zaposlenim omogoča personaliziran pristop, posameznik pa se tako čuti še bolj vključenega. Tak vprašalnik je za organizacijo koristen tudi v primeru kadrovske spremembe in v primeru, da ima zaposleni željo po napredovanju ali drugem delovnem mestu.

V nasprotju s tradicionalnim preoblikovanjem službe je **samoiniciativno preoblikovanje dela** poseg na ravni posameznika. S tem posegom posamezniki spremenijo obliko službe z izbiranjem nalog, pogajanjem o drugih vsebinah in pripisovanjem pomena nalogam (Parker & Ohly, 2008). Z vidika JD-R-modela to pomeni, da zaposleni proaktivno spremenijo zahteve oziroma vire. Organizacija lahko zaposlenega spodbudi k oblikovanju delovnega mesta tako,

da mu pokaže, v kolikšni meri lahko to stori. Prav tako lahko usmeri zaposlenega k drugim sodelavcem, ki že uspešno oblikujejo svoje službe, razvijajo svoje vire, sprejmejo dodatne zadolžitve in zmanjšajo ovire, da lahko svetujejo in si izmenjajo prakse. Ko raziskavo (van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012) opravijo med policisti, doseže povečanje 2 virov (stik z nadrejenim, priložnost za poklicni razvoj), 1 osebnega vira (samozadostnost) in dobrega počutja udeležencev, saj tako zabeležijo več pozitivnih kot negativnih čustev. Pomembno je, da je posameznik pobudnik in predlagatelj sprememb, vendar mu morajo biti vodilni v podjetju pripravljeni prisluhniti. Na prikazu Slika 3 so predstavljeni možni ukrepi glede na cilje in raven posredovanja (intervencije).

Slika 3: Možni posegi za izboljšavo dela



Vir: A. B. Bakker in E. Demerouti, *A complete reference guide*, 2014, str. 37–64.

Trening in razvoj zaposlenih sta 2 izmed temeljev kadrovskega menedžmenta in sta zato poseg organizacije. S treningi lahko zaposleni pridobijo nove sposobnosti, tehnično znanje ali znanje za reševanje problemov. Izboljšano znanje ali veščine lahko olajšajo osebne vire, kot so samozadostnost, odpornost in optimizem, hkrati pa se lahko tudi osredotočajo na te vire. Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa in Zhang (2011) dokažejo, da je psihološki kapital oziroma pozitivna sprememba v osebnih virih povezana s pozitivno spremembo ocene izvedbe nadzornika, finančno podporo oziroma povišanjem posameznikovega dohodka. Osebnosti lahko izboljšamo zaradi doseganja večje vključitve v delo in izvedbe dela. S povišanjem učinkovitosti doseganja ciljev od posameznika pričakujemo, da se zvišajo njegova pozitivna pričakovanja glede dosega prihodnjih ciljev oziroma da se poveča optimizem (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010).

Vključenost v delo je najbolj odvisna od ujemanja med individualnimi prednostmi zaposlenega in stopnjo, v kolikšni meri znajo zaposleni izkoristiti prednosti pri vsakodnevni dejavnosti – pomembna je rešitev **poseg na prednostih** posameznika. Posamezne prednosti so pozitivne lastnosti, ki se pokažejo z razmišljanjem, čustvi in obnašanjem (radovednost, pogum, prijaznost in hvaležnost). Peterson in Seligman (2004) zagovarjata, da je ob delu s prednostmi le to bolj vključujoče in izpopolnjujoče ter daje občutek verodostojnega ter

zvestega dela. Zaposleni, ki izkoriščajo svoje prednosti, so dokazano učinkovitejši, zato je ta poseg obravnavan kot poseg v osebne vire s posameznikovega vidika (Peterson & Seligman, 2004). Čeprav ta način posega še ni čisto znanstveno dokazan, zgodnejše raziskave pokažejo, da uporaba prednosti pri delu vodi v povišano stopnjo sreče in znižano stopnjo bolezenskih znakov depresije. Obstaja več načinov, kako ta ukrep sporočiti zaposlenim. Eden izmed ukrepov je, da s povratnimi informacijami nudimo zaposlenemu podatke o tem, katere so njegove najmočnejše prednosti, nato podatke o tem, kolikokrat se v resnici poslužuje teh prednosti pri delu. Če se izkaže, da te prednosti lahko bolje in večkrat izkoristi, mu ponudimo način dela, pri katerem lahko te prednosti bolje uporablja. To pomaga zaposlenemu, da vidi, kako lahko izkoristi vse to, kar ima, hkrati pa omogoča tudi napredek osebnih virov in vključitve v delo (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005).

2 POKLICNA IZGORELOST, ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM IN MOTIVACIJA

V poglavju Poklicna izgorelost, zadovoljstvo z življenjem in motivacija sledi še podrobnejši opis 2 zelo pomembnih konstruktov, saj globlje razumevanje pripomore h kasnejši raziskavi. Ta konstrukta sta poklicna izgorelost in zadovoljstvo z življenjem.

2.1 Poklicna izgorelost

Maslach et al. (2001) definirajo izgorelost kot psihološki sindrom, ki vključuje podaljšani odziv na kronične osebne stresorje pri delu. Opredeli 3 glavne značilnosti: popolno utrujenost, povečan cinizem in subjektivno neučinkovitost. Kljub temu da so posamezni dejavniki tveganja za izgorelost določeni, več študij kaže, da se izgorelost največkrat pojavi v povezavi z delovnimi obveznostmi. Maslach (2006) poudarja, da morajo osebni pa tudi položajski dejavniki sodelovati skupaj, da povzročijo izgorelost. Maslach et al. (2001) trdijo, da se izgorelost pojavi, kadar se organizacija in posameznik ne ujemata na 6 področjih. Ta področja so obseg dela, nadzor, nagrada, skupnost, pravičnost in vrednote. Burisch (2006) pa pravi, da sta glavna razloga za izgorelost neuspešno doseganje cilja in posameznikovo delovanje v okolju.

Leiter in Maslach (2005) opisujeta 3 razsežnosti izgorelosti: utrujenost, kadar se posameznik počuti preveč obremenjenega telesno pa tudi duševno; cinizem, kadar ima posameznik nemotiviran pristop k svojim obveznostim; neučinkovitost, kadar se posameznik počuti neučinkovitega, ima tudi občutek nesposobnosti (Leiter & Maslach, 2005). Leiter in Maslach (2005) opredelita tudi 6 virov, ki naj bi bili glavni vzroki za poklicno izgorelost. 1. vir je pomanjkanje nadzora. To se dogaja vsem ljudem, ki pri svojem delovanju nimajo nadzora nad tem, kako se morajo določene naloge izvajati. 2. vir je nasprotje vrednot. Vsakega posameznika, od katerega se zahteva, da opravlja naloge, ki so v nasprotju z njegovimi osebnimi vrednotami, to duševno zelo utruje. 3. vir so premajhne nagrade – posameznik dobi

v zameno za opravljeno delo veliko manj, kot glede na svoj vtis vanj vloži. Pri posamezniku lahko delovna obremenitev (količina dela, ki ga mora opraviti, stopnja zapletenosti nalog, ki jih mora izvesti) zelo poveča izgorelost. Na zaznano poklicno izgorelost zelo vpliva tudi nepravilnost, saj posameznik občuti negativne strani svojih zadolžitvev še toliko bolj, če ima občutek, da ga nadrejeni ne obravnava enakovredno z ostalimi zaposlenimi. 6. vir izgorelosti je povezan s skupino, v kateri mora posameznik delovati – če se posameznik v tej skupini ne počuti dobro in sprejetega, je njegov trud, da se loti projekta s to skupino, večji.

Poklicna izgorelost se najpogosteje pojavlja pri storitvenih poklicih, pri katerih zaposleni delajo neposredno z ljudmi (Jackson, Schwab & Schuler, 1986). Poklici z visoko stopnjo izgorelosti vključujejo učitelje, medicinske sestre, zdravnike, socialne delavce, odvetnike oziroma sodnike, inženirje in policiste. Razlog, zakaj je izgorelost prednostno naklonjena človeškim storitvam, je, da ta dela vsebujejo visoko stresno okolje in čustveno zahtevna dela. Bolezenski znaki poklicne izgorelosti vključujejo disfunkcijski odnos do dela, izgubo motivacije, stisko in občutke neučinkovitosti. Slabi mehanizmi soočanja lahko pripomorejo k izgorelosti. Maslach et al. (2001) ugotovijo, da je nasprotje izgorelosti delovna zavzetost (angl. *Work Engagement*). Delovna zavzetost ima lastnosti energičnosti, vključenosti in učinkovitosti, kar je nasprotno od izmučenosti, cinizma in neučinkovitosti.

Izgorelost ni nenaden pojav, ampak ima svoje predhodne stopnje razvoja (Schneider & Dreer, 2014). Seveda je z vidika zdravljenja bolje, če se te bolezenske znake odkrije čim prej, saj je tako zdravljenje kratkotrajnejše in tudi cenejše, prepozno odkritje pa lahko na posamezniku pusti posledice, ki so morda nepopravljive, saj lahko v nekaterih primerih posledice vplivajo na odločitve o samomoru. Menimo, da je za analizo najboljši Freudenberg-jev in Northov 12-stopenjski model – zaradi priljubljenosti pa tudi zaradi jasnosti (lažje je predstavljen tistim, ki so v tem položaju, pa tudi vodstvu, ki lahko sprejme potrebne ukrepe). Model pokaže znake izgorelosti in začetne stopnje duševnega stresa, kar je zelo koristno, saj bolj zgodaj odkrite bolezenske znake lažje pozdravimo in odpravimo (Gabriel, 2010). Te stopnje modela niso nujno v istem zaporedju, saj je to le teoretični model (katera izmed kasneje opisanih stopenj povzroči predhodno stopnjo – izgorelost na primer povzroči depresijo). Pri modelu obstaja neki okvirni vrstni red in prehod s stopnje na stopnjo, saj recimo brez 1. stopnje težko pride do stopenj, ki se nahajajo proti koncu lestvice, stopnje pa se lahko razvrsti v določene skupine (to pomeni, da bosta pri nekem posamezniku med prvimi 3 stopnjami prisotni 1. in 3., ne pa tudi 2. stopnja, kar je čisto naravno, vendar pa se izjemoma redko zgodi, da ima posameznik diagnosticirano 10. stopnjo brez 2., saj je med njima že prevelika razlika in mora praviloma biti prisotna tudi 2. stopnja). Ko nekdo izpolni test in se ugotovi, na kateri stopnji se nahaja, je pomembnejše, na kolikih stopnjah je prisoten kot pa na katerih. Če je posameznik prisoten na 3 stopnjah ali manj, je to znak, da ta oseba ni izgorela, to je znak zdrave osebe. To so stopnje, na katerih bi se moral najti prav vsak, ki je zaposlen z določenim namenom. Če je oseba na 4.–6. stopnji, kaže to na nizko stopnjo izgorelosti, vendar to še ni vzrok za skrb, saj vse te stopnje lahko pozdravimo že z dopustom ali kakršnokoli drugo dejavnostjo, ki nas duševno razbremeni. Če je posameznik prisoten na 7.–9. stopnji, se pokažejo prvi znaki izgorelosti (to

je tako imenovana srednja stopnja izgorelosti). To še ni bolezensko stanje izgorelosti, vendar tak položaj brez sprememb vodi v poklicno izgorelost, zato so pomembne tudi spremembe na delovnem mestu – spremembe, ki obveljajo dolgoročno. Če pa je oseba prisotna na 10 ali več stopnjah, pa je to že znak za veliko skrb in je treba ukrepati, saj so lahko posledice za posameznika in tako podjetje zelo hude (Kraft, 2006).

Opis stopenj z grafičnim prikazom stopnjevanja (Slika 4):

- stopnja 1: potreba po dokazovanju samega sebe. Ta stopnja ima lastnosti prednosti pretirane ambicije in perfekcionizma. Zaposleni se hoče odlikovati s skoraj obsesivnim strahom, da se pri delu ne bi potrudil vsaj 100-%. Občutek tega, da se dokaže pri delu, občuti kot prisilo.
- stopnja 2: prekomerno delo. Občutki s 1. stopnje so na tej stopnji že pretirani. Zaposleni se poskusi vključiti v organizacijo, ki mu ne ustreza popolnoma. Čuti se obvezanega narediti vse sam in to dokončati čim prej, da dokaže, da je nezamenljiv, zato pri nalogah hiti, težavo pa ima tudi z delegiranjem dela.
- stopnja 3: zanemarjanje lastnih potreb. Zaposleni, ki je na tej stopnji, dojema težek položaj na delu kot nekaj vsakdanjega in to opisuje kot nekaj udobnega. Socialne potrebe so videne kot nekaj drugotnega, zaposleni pravi, da zanje nima časa ali energije. Sodelavce, ki zadovoljujejo svoje socialne potrebe, ima tak zaposleni za manjvredne. Življenjski stil postaja vse bolj nezdrav, kažejo se prve manjše napake pri delu.
- stopnja 4: pomik konfliktov. Pri zaposlenem opazimo prve težave, vendar ne znamo določiti izvora teh težav. Vse več nesoglasij s sodelavci ali družino, težave, kot so pomanjkanje spanca in lažje duševne težave, ostanejo neopažene. Težave, kot so pozabljanje sestankov, kopičenje sestankov, zamujanje, se pojavljajo vse pogosteje.
- stopnja 5: sprememba vrednot. Pojavi se sprememba, kako zaposleni dojema stvari, saj zanika pomanjkanje osnovnih telesnih potreb. Postane neobčutljiv in čustveno otopel, neizprosen ter preračunljiv. Okviren načrt časa je izgubljen, posameznik je osredotočen le na sedanost. Ljudje, ki so prej najpomembnejši v njegovem življenju, so zdaj drugotnega pomena. Osebnost takega zaposlenega postane zelo ozko, saj razen o delu ne ve, kaj se blizu njega dogaja.
- stopnja 6: zanikanje pojavljajočih se težav. Prizadeti zaposleni postaja vse bolj ciničen in zagrenjen ter postopoma vse bolj odrezan od sveta. Njegovo obnašanje je dominirano z nepotrpežljivostjo, nestrpnostjo in prikrito ali odkrito agresivnostjo. Primanjkljaj uspešnosti pri delu pa tudi psihične pritožbe so vse bolj očitne. Za vse probleme se izgovori na časovni pritisk ali količino dela, ki ga mora opraviti.
- stopnja 7: umik. Zaposleni na 7. stopnji vidi partnerja, družino in prijatelje kot breme ali celo kot nekakšno osovraženo stran. Ne dopusti več kritike. Prizadeti zaposleni opiše občutek izgube usmerjenosti (orientacije) in nemoči. Da se počuti bolje, izbere druga sredstva zadovoljstva (nadomestni užitek). Zaposleni se poskuša znebiti obsedenosti dela po pravilih, zateka se k alkoholu in/ali drogam.

- stopnja 8: očitne spremembe obnašanja. Prizadetemu zaposlenemu nič več ni pomembno. Njegovo obnašanje lahko opišemo kot brezčutnost (apatičnost). Začne kazati prve znake paranoje, saj vse dojema kot napad nase. Vsako dodatno zahtevo v službi ima za veliko breme in se ji zato poskuša izogniti.
- stopnja 9: depersonalizacija. Prizadeti posameznik to stopnjo opiše kot izgubo samega sebe. Samega sebe vidi kot napravo oziroma robota, ki mora delovati. Ne vidi več smisla v svojem življenju, življenje je zanj brezizhodno. Začenja zanemarjati svoje zdravje.
- stopnja 10: notranja praznina. Na 10. stopnji se posameznik počuti popolnoma brez volje, prazen, neuporaben, utesnjen in paničen. Pojavijo se fobije in napadi različnih fobij. To praznino poskuša zapolniti na več načinov, na primer s prenajedanjem ali spolnimi odnosi brez čustvene povezanosti.
- stopnja 11: depresija. Ta stopnja ima lastnosti globokega obupa, sovraštva do samega sebe, izčrpanosti, posameznik ima željo, da se nikoli več ne zbudi, ima samomorilne misli.
- stopnja 12: sindrom izgorelosti – to je že stopnja bolezni. Pojavi se telesni, duševni in čustveni zlom. Položaj je že kritičen in pomoč nujna. Kljub samomorilnim mislim se redko zgodi, da posameznik stori samomor.

Slika 4: Freudenbergerjev in Northov 12-stopenjski model



Vir: U. Kraft, *Scientific American Mind*, 2006, str. 28–33.

V Diagnostičnem in statističnem priročniku za duševno motnjo (angl. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*) izgorelost ni priznana kot samostojna motnja, kljub temu je izgorelost mednarodno klasificirana kot bolezen in težava, povezana z zdravjem (Mednarodna klasifikacija bolezni – ICD), upošteva se kot težava v urejenem življenju.

Hätinen, Kinnunen, Pekkonen & Kalimo (2007) navajajo, da poklicno izgorelost zdravimo in preprečujemo na 2 ravneh. Zdravimo jo na ravni posameznika, vendar je to zelo zahtevno, saj glavni bolezenski znaki (utrujenost, cinizem in neučinkovitost) pri vsakem posamezniku drugače učinkujejo na vsako preprečitev. Najlažje ozdravljiv je bolezenski znak utrujenosti. Nadzor dela pomaga pri zmanjševanju utrujenosti in cinizma. Rehabilitacija zaposlenega je terciarno preprečevanje, kar pomeni, da ukrepi pri rehabilitaciji ublažijo pa tudi preprečijo

bolezenske znake izgorelosti. Tako zdravljenje vključuje več dejavnosti, ki vzdržujejo in izboljšujejo posameznikovo delovno sposobnost. Training (urjenje) zaposlenih, da se znajo spopadati s stresom na delovnem mestu, se pokaže kot najučinkovitejše sredstvo v boju proti stresu. Dodatne preprečitvene metode vključujejo začetek dneva s sproščujočim vsakdanjim opravilom, zdravo prehranjevanje, telesno vadbo, urejene spalne navade, določanje omejitev pri delu, ohranjanje posameznikove ustvarjalnosti.

Druga raven, pri kateri se izgorelost lažje preprečuje, je organizacijska. Posameznik lahko na dolg rok bolezenske znake le zdravi, vendar se z organizacijsko spremembo in izobraževanjem lahko zagotovi preprečitev izgorelosti. Kadar se med posameznikom in organizacijo ne ujemajo področja dela (obseg dela, nadzor, nagrada, skupnost, pravičnost in vrednote), je treba med njima odpraviti razlike – potruditi se morata oba, organizacija ter posameznik. Boljša povezava pri obsegu dela in nadzoru nad delom pomeni, da zaposlenemu zagotovimo dovolj virov za opravljanje zahtev pa tudi uredimo razmerje delo-življenje, kar spodbudi posameznika, da se »napolni z energijo«. Boljša povezava pri vrednotah pomeni jasnejše vrednote organizacije, kar omogoči, da se zaposleni lažje preda delu. Boljša povezanost pri skupnosti pa pripomore, da je odnos do vodstva in sodelavcev bolj podprt. V raziskavi Maslacha et al. (2001) se sodelavci srečujejo enkrat tedensko in tako poskušajo razrešiti medsebojne neenakosti. Pokaže se, da se tako zmanjša težava izmučenosti, cinizem in neučinkovitost pa se zmanjšata v manjši meri (Maslach et al., 2001).

2.2 Zadovoljstvo z življenjem

Zadovoljstvo z življenjem je način, kako ljudje ocenijo svoje življenje in kako se počutijo pri svojih usmeritvah ter možnostih za prihodnost (Veenhoven, 1996). To merilo dobrega počutja lahko ocenimo na podlagi razpoložnja, zadovoljstva z odnosi, pričakovanim doseganjem ciljev in samooceno zmožnosti preživljanja življenja. Ta metoda je ocena posameznikovega celotnega življenja in ne samo trenutnega počutja. Zadovoljstvo z življenjem se lahko meri v povezavi s finančnim položajem, stopnjo izobrazbe, izkušnjami, prebivališčem ter še veliko drugimi dejavniki. Zadovoljstvo z življenjem je težje določljiv izraz in se prevečkrat zamenjuje s čustvom sreče, čeprav sta to 2 različni ideji. Zadovoljstvo je definirano kot ocena celotnega življenja, čustva pa so trenutna. Sreča je trenutna, ocena življenja pa je dolgotrajna slika. Ocena zadovoljstva ni osnovana po merilih, ki se zdijo pomembni raziskovalcem, ampak je del lastnega kognitivnega presojanja sestavin, ki jih vsak posameznik ocenjuje kot pomembne. Dober primer je dejstvo, da je določenemu posamezniku pomembnejša družina in zato življenje oceni kot zadovoljivo, če ima partnerja in otroke. Na drugi strani je posameznik, ki mu je pomembna kariera in zato življenje oceni kot zadovoljivo, ko doseže na delovnem mestu določen položaj z močjo, ki mu po lastni presoji pripada. Na podlagi raziskave *The Study of Life Satisfaction* (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) je kakovost življenja povezana z razmerami življenja, kot so hrana, zdravje, prebivališče in drugo. Hkrati pa je pri tem potrebna praksa dobrega življenja.

Diener (1984) navaja, da je zadovoljstvo z življenjem definirano kot čustveno stanje, kot sta sreča in žalost. Omenja, da še ni natančno določeno za vse vire, kako vplivajo na posameznika in kako močno. Kljub temu pa je dogovorjeno, da so ti viri zapletena kombinacija naslednjih sestavin: kolektivnega ukrepa, posameznega vedenja, preprostih čutnih izkušenj, spoznanj o smislu življenja, stabilnih lastnosti posameznika, okolja in dejavnika naključja.

Za raziskavo je zelo pomembno, da je stopnja zadovoljstva odvisna od razvoja kariere posameznika (Kau, Jung, Jiuan & Wirtz, 2000). Na to stopnjo najverjetneje vpliva današnji pritisk družbe, v kateri pričakujemo dober zaslužek, če želimo dobro živeti. Kariera, ki izpopolnjuje posameznika, je zelo pomembna sestavina za zadovoljstvo z življenjem. K posameznikovemu občutku zadovoljstva pripomore, da zaposleni dela nekaj pomembnega za produktivno zmogljivost. Prav tako je mednarodno pomembno, da ima posameznik neko raven zaslužka, kar je povezano z zadovoljstvom posameznika. Pri razvitih narodih je ta povezava šibka in se prekine takrat, ko posameznik zasluži dovolj za kritje svojih osebnih potreb za življenje. Na zadovoljstvo poleg kariernega vidika vplivajo še drugi dejavniki: posameznikova osebnost (močno vpliva na njegovo usmerjenost v življenju); starost posameznika (človek v visoki starosti zna resničneje oceniti zadovoljstvo z doseženim, a hkrati meni, da ne bo živel še veliko let, zato lahko zadovoljstvo oceni tudi s slabšo oceno); izkušnje (lahko so pozitivne in negativne, določajo, kako je posameznik zadovoljen – nekdo, ki ima veliko negativnih izkušenj, je dosti manj zadovoljen; vpliva pa tudi, ali so slabe izkušnje kratkotrajne (manjša gmotna škoda) ali dolgotrajnejše – izguba ljubljene osebe); posameznikove vrednote (če posameznik doseže svoje vrednote, je z življenjem zadovoljnejši; te vrednote so karierne aspiracije, družina, kultura in vera).

Veenhoven (1996) navaja, da se merjenja zadovoljstva z življenjem že dolgo izvajajo, saj je to tematika, ki je skupna vsem ljudem. V začetnih raziskavah so raziskave objektivnejše, kasneje se to spremeni, saj je zadovoljstvo z življenjem zelo subjektivna tematika (Veenhoven, 1996). Za raziskave najpogosteje uporabljajo ankete, vprašalnike in intervjuje, vendar se pojavijo manjše težave, saj znanstveniki ne morejo določiti znanstvenih okvirjev, kaj je zadovoljivo – to si določi vsak posameznik sam. Veenhoven ugotavlja, da se v odgovorih in interpretaciji pojavlja nekaj dvomov: dvom v resničnost odgovora (težava z iskrenostjo odgovarjanja). Ta dvom se pojavi, ko analizirajo zaposlene v razvitih državah in je razmerje zadovoljni ljudje proti nezadovoljni ljudje 3 : 1. Prisoten je tudi dvom zanesljivosti – ljudje se ne morejo neprestano enako počutiti v življenju, saj se njihova pričakovanja pa tudi doživljaji stalno spreminjajo. Vprašani lahko odgovorijo, da so zadovoljni z življenjem, a v resnici niso. Vedo, da dosegajo neka merila družbe, a obupajo nad lastnimi višjimi prizadevanji. V anketi odgovorijo, da so z življenjem zadovoljni, čeprav se pri sebi počutijo neizpolnjene.

Med večjimi skupinami pa se pojavlja tudi problem merljivosti. Potrditev tega, da kakovostno življenje ne predstavlja zadovoljstva z življenjem, dokaže raziskava med narodi (Veenhoven, 1993). Raziskava pokaže, da so na Švedskem dosti zadovoljnejši z življenjem v primerjavi s

prebivalci Madžarske, to pa ni merilo, da je življenje na Švedskem tudi v resnici boljše. 1. težava je jezik, saj že prevod besedne zveze zadovoljstvo z življenjem lahko pomeni manjše odstopanje v razumevanju besedne zveze. 2. težava je, da se skupine z višjo ravniyo sreče prevečkrat odločajo, da so zelo zadovoljne z življenjem – svoje stališče ocenijo pretirano. 3. težava je slog odgovora, saj ta ne ustreza vsem tipom ljudi. Skromnejši ne izberejo pretiranih odgovorov in nasprotno, bolj odprti ljudje izberejo pretirane odgovore. Nobena izmed teh težav ne pokaže, da to drži, menimo pa, da je kakovost življenja na Švedskem boljša kot na Madžarskem. Mogoče pa imajo prebivalci Madžarske samo mračnejši pogled na življenje – kulturni učinek vpliva na zaznavanje pojavnega zadovoljstva z življenjem, ne kaže pa, kje je kakovost življenja boljša. Merjenje zadovoljstva z življenjem ni samo merjenje, kako srečni so ljudje, temveč tudi, kako nesrečni so.

Za oceno zadovoljstva z življenjem danes najpogosteje uporabljamo Dienerjevo lestvico zadovoljstva z življenjem (angl. *Satisfaction With Life Scale*, v nadaljevanju SWLS). Ta lestvica ne pokaže meritev finančnega ali zdravstvenega stanja, ampak dovoljuje subjektivno oceno življenja kot celote. Pri meritvah se raziskovalci dostikrat vprašajo, kako je lahko toliko ljudi zadovoljnih, saj rezultati kažejo, da jih je veliko več zadovoljnih kot nezadovoljnih. Ljudje se pogosto pritožujejo, pritoževanje in zadovoljstvo se ne izključujeta (Diener et al., 1985). Posameznik je lahko zelo zadovoljen z življenjem kot celoto, ve pa, da z določenim delom življenja ni zadovoljen. Pravzaprav lahko ta skrb dodatno pripomore k zadovoljstvu, saj vpliva na to, da se posameznik zaveda nevarnosti lastne sreče, zato se trudi ohranjati to stanje. Pri meritvah se moramo zavedati tudi tega, da obstajajo razlike v zadovoljstvu na posameznikovi ravni pa tudi narodni ravni. V vsaki državi imamo zadovoljne in nezadovoljne posameznike, a vendar se v vsaki državi pojavi nekakšno gibanje (v državah zahodne Evrope je leta 1975 1 % prebivalstva najbolj negativno nastrojen, v najrevnejših delih sveta, kot je jugovzhodna Azija, pa je le 2 % ljudi maksimalno zadovoljnih).

2.3 Motivacija

Motivacija je teoretični konstrukt, ki razlaga obnašanje posameznika. Podaja razloge za človeška dejanja, želje in potrebe. Ker je to eden izmed najpriljubljenejših raziskovanih konstruktov, obstaja veliko teorij in modelov, ki motivacijo preučujejo. Teorije se delijo na naravne, ki zagovarjajo, da so vse odločitve sprejete na podlagi nekih naravnih sil (nagona, potrebe, želje), oziroma razumske (racionalne), ki zagovarjajo, da so vse odločitve sprejete na podlagi neke razlage ali pomena. Teorije se delijo še na vsebinske, ki preučujejo, kaj motivira, ter procesne, ki preučujejo, kako motivacija nastopi v procesu (Graham & Weiner, 1996). Mi se osredotočamo le na (za nas) najuporabnejše teorije.

Maslowova teorija potreb je verjetno najbolj znana teorija na področju motivacije, temelji na hierarhiji človeških potreb. Po kliničnih izkušnjah Maslow (1954) razporedi (kategorizira) vse človeške potrebe od najnižjih do najvišjih potreb. Maslow trdi, da zadovoljen nižji red potreb posamezniku ni uporaben več kot motivacija, zato mora biti sprožena (aktivirana)

naslednja stopnja človeških potreb, da se lahko posameznik dodatno motivira. Te ravni razdeli na 5 različnih potreb, od najnižje do najvišje. Fiziološke potrebe so nujne potrebe, ki jih vsak človek potrebuje za preživetje (hrana, voda, zrak, zatočišče). Te imajo velik vpliv na človeško obnašanje, ki je odvisno od stopnje zadovoljstva. Ko so te potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe po varnosti. Potreba po varnosti vključuje varnost pred telesnimi grožnjami pa tudi finančno stabilnost. Te potrebe v glavnem zadovolji zadostna količina denarja, ta pa motivira posameznika, da dela še več. Ker je človek družbeno bitje, so naslednji motivatorji socialne potrebe: potreba po pripadnosti različnim skupinam, s katerimi je posameznik povezan. Sledijo potrebe po ugledu, ki temeljijo na tem, koliko si posameznik želi, da je spoštovan, kar zelo vpliva na njegovo samozavest. Potrebe preidejo v višje potrebe: kognitivne potrebe (potrebe po znanju), estetske potrebe (potrebe po lepoti) in samoaktualizacija (posameznik teži k uresničevanju osebnostnih zmožnosti). Po teoriji vsaka naslednja stopnja ne nastopi kot motivacijsko sredstvo, dokler prejšnja stopnja ni v primerni meri zadovoljena. Maslowova teorija ima določene kritike, saj ni vedno stroga hierarhija, včasih se potreba z višje stopnje lahko pojavi prej kot potreba nižje stopnje.

Herzbergova teorija dvojnih faktorjev nastane po raziskavi Herzberga (1959) o tem, kdaj se posamezniki dobro počutijo v svoji službi in kdaj se počutijo slabo. Herzberg dejavnike razdeli na skupino motivatorjev in skupino higienikov. Higieniki, kot so plača, varnost, medsebojni odnosi, položaj, nadzor, delovne razmere, so sestavine, ki vplivajo na nezadovoljstvo s službo, če kateri izmed higienikov ni prisoten oziroma ponujen v dovolj veliki meri. To znižuje delovno motivacijo. Motivatorji, kot so dosežki, prepoznavnost, rast, napredovanje, pa na drugi strani vplivajo na zadovoljstvo z delom, ob pojavu motivatorjev je motivacija za delo še večja. Tudi ta teorija ima kritike, saj je človeška narava taka, da si posameznik pripiše zasluge, kadar je vse v redu, v nasprotnem primeru pa za slabe stvari krivi zunanje okolje. Menimo, da je ta teorija koristnejša pri zadovoljstvu z delom kot pa motivaciji.

McClellandova teorija potreb temelji na 3 različnih oblikah potreb (McClelland, 1988). Potreba po dosežkih je potreba, ki temelji na tekmovalnosti in stremenju k doseganju standardov odličnosti. McClelland ugotovi, da ljudje z večjo potrebo po dosežkih delujejo učinkoviteje kot tisti z nižjo. Posamezniki imajo veliko željo po prevzemanju odgovornosti, zato da najdejo rešitev za težavo. Prav tako si postavljajo zmerno težke cilje in radi preračunljivo tvegajo, hkrati pa imajo veliko željo po povratnih informacijah o opravljenem delu. 2. skupina potreb so potrebe po moči, pri čemer je glavno merilo zmožnost vpliva na druge posameznike in dogodke. Posamezniki imajo željo po tem, da spremenijo pomembne stvari v življenju, hkrati pa je zanje pomembno, da imajo v življenju odnose vodja-sledilec. Zadnja skupina so potrebe po pripadnosti – posameznikom je najpomembnejši prijateljski, topel odnos z drugimi. Ta skupina je zelo podobna Maslowovi skupini socialnih potreb. Ljudje s temi potrebami imajo veliko željo po odobravanju s strani drugih, ugodijo željam tistih, ki jih cenijo, cenijo pa tudi njihova čustva.

3 LJUDJE V SLOVENIJI

V podglavju Statistični podatki o prebivalstvu in zaposlitvah zaradi lažjega razumevanja, kakšen je optimalen vzorec, ki ga želimo doseči v raziskavi, na splošno opišemo slovensko prebivalstvo, tako lahko pridobimo čim verodostojnejše rezultate. Vse podatke pridobimo na Statističnem uradu Republike Slovenije.

3.1 Statistični podatki o prebivalstvu in zaposlitvah

V Sloveniji je 1. aprila 2016 po oceni 2.063.371 prebivalcev. Od tega 5,3 % prebivalstva predstavljajo tujci. 51,3-% delež celotnega prebivalstva predstavljajo ženske, vendar ta delež v zadnjem obdobju upada. Gostota prebivalstva je skoraj 102 prebivalca na km². Prerazporeditev prebivalstva v mestih je neenakomerna. V 4 največjih slovenskih občinah z vsaj 50.000 prebivalci (v Ljubljani, Mariboru, Kranju in Kopru) živi 25 % prebivalstva, v 110 občinah z manj kot 5.000 prebivalci pa živi 15 % prebivalstva. To kaže, da je v Sloveniji veliko majhnih in malo velikih občin. Ljudi, starih med 15 in 64 let, je 66,7 %, mlajših od 15 let je 14,8 %, starejših od 64 let pa je 18,4 %, slednji delež se postopoma povečuje. V Sloveniji je stalen naravni prirast prebivalstva. Kljub temu da je v Sloveniji selitveni prirast pozitiven, je selitveni prirast državljanov Republike Slovenije že 16. zaporedno leto negativen. Samo v letu 2015 se 5.899 oseb več odseli kot priseli, pri priseljevanju tujih državljanov pa je ravno nasprotno, saj se jih priseli 6.406 več kot pa odseli. Največ slovenskih državljanov se odseli v Avstrijo, Nemčijo, Švico in na Hrvaško. Največ tujih državljanov pa pride iz Bosne in Hercegovine, s Kosova, iz Srbije, Hrvaške in Makedonije.

3.2 Zaposleni v Sloveniji

V Sloveniji je v 2. četrtletju 2016 aktivnih 997.000 prebivalcev – delovno aktivnih je 919.000 prebivalcev, kar pomeni, da je brezposelnih 78.000 oziroma 7,8 %. Pri ženskah je stopnja brezposelnosti višja (8,5 %) kot pri moških (7,2 %). Povprečna stopnja brezposelnosti v Sloveniji je v primerjavi z ostalimi državami Evropske unije rahlo pod povprečjem Evropske unije, in sicer je v 1. četrtletju 2016 v Sloveniji 8,9-% (v Evropski uniji 9,3-%).

Registrirana brezposelnost v juniju leta 2016 prvič po oktobru 2010 pade pod 100.000, in sicer na 99.795. Registrirano delovno aktivno prebivalstvo v tem mesecu šteje nekaj več kot 820.000 oseb, kar je največ po novembru 2011. Kot ugotavljamo pri anketni brezposelnosti, se tudi pri registrirani brezposelnosti potrdi, da je brezposelnost pri ženskah višja kot pri moških. Skupna registrirana brezposelnost znaša 10,8 %.

Med 793.000 zaposlenimi prebivalci Slovenije je velika večina v razmerju za nedoločen čas, vendar je ta delež največji pri ljudeh, starejših od 50 let, pri prebivalcih, mlajših od 30 let, pa je za nedoločen čas zaposlenih samo 47,2 %.

V Sloveniji je zelo značilno, da je zaposlitev v občini bivališča vedno manj. Na to vpliva dejstvo, da je občin s sorazmerno majhnim številom prebivalstva veliko (prebivalstvo večjih občin, kot sta Ljubljana in Novo mesto, s 74-% deležem ali višjim deležem zaposlitev v isti občini). Povprečno je v Sloveniji 48,6 % prebivalstva zaposlenega v občini bivališča, vendar ta delež z leti upada. Najbolj delovna občina je leta 2015 občina Trzin, saj ima 3-krat več delovnih mest, kot pa je delovno aktivnih prebivalcev, ki imajo prebivališče v Trzinu. Migracijsko je najbolj obremenjena občina Ljubljana, saj dnevno v njo migrira skoraj 113.000 prebivalcev drugih občin. Prav tako pa podatki za leto 2015 kažejo, da je dnevnih migrantov iz tujih držav skoraj 2.600, velika večina so moški iz Hrvaške.

3.3 Finančni položaj in zadovoljstvo

V 1. polovici koledarskega leta 2016 povprečna mesečna bruto plača znaša 1.570,67 EUR (1.021,48 EUR neto). V letu 2015 pod pragom tveganja revščine živi kar 14,3 % prebivalstva (287.000 ljudi) – največji delež predstavljajo upokojenci, mladoletni in ostalo delovno neaktivno prebivalstvo. V Sloveniji je 54.000 delovno aktivnih prebivalcev, kar predstavlja 6,7 % vseh delovno aktivnih. Kljub temu se v letu 2015 gmotni položaj gospodinjestev izboljša, saj imajo ta manjše breme zaradi plačevanja stanovanjskih stroškov. Zmanjša se tudi število gospodinjestev (na 31 %), ki težko preživijo mesec (prejšnja vrednost je 32 %). Počitnice zunaj kraja prebivališča si privoščijo 68 % gospodinjestev, kar je 3 % več kot leto prej. Prav tako se zviša samoocena zadovoljstva z življenjem. V Sloveniji se zadovoljstvo z življenjem ocenjuje po lestvici 0–10, v letu 2015 povprečna vrednost znaša 7,1, kar je za 0,2 višje kot prejšnje leto.

3.4 Indeks boljšega življenja OECD – Slovenija v svetu

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) leta 2011 v sklopu raziskovanja, ali se življenje izboljšuje in katere so tiste sestavine, ki v resnici izboljšujejo življenja, razvije Inicijativo boljšega življenja (angl. *Better Life Initiative*; OECD Better Life Index, 2017). Raziskovalci, ki to raziskujejo, želijo ugotoviti, kaj lahko poleg bruto domačega proizvoda (BDP) še vpliva na boljše življenje. V raziskavo OECD je vključenih 11 sestavin – od zdravja in izobrazbe do okolja ter prihodkov. Raziskava je opravljena med državami OECD ter Brazilijo, Rusijo in Republiko Južno Afriko kot ključnimi partnerji. Zadnja raziskava je iz leta 2013, raziskavo pa naj bi izvajali vsakih nekaj let.

Slovenija je dobro umeščena na nekaterih področjih, kot so izobrazba, razmerje delo-življenje, okoljska kakovost in osebna varnost, vendar je na področjih prihodkov, dela, subjektivnega dobrega počutja podpovprečna. Vseh 11 sestavin ni bistvenih za raziskavo, zato se osredotočamo le na najpomembnejše: službe in prihodki, zadovoljstvo z življenjem, ravnotežje delo-življenje.

Službe in prihodki: po raziskavi ima okoli 64 % Slovencev, starih 15–64 let, plačano službo. To je pod povprečjem OECD, ki znaša 66 %. Med vsemi raziskovanimi državami pa je Slovenija na 25. mestu (od 38 držav). Raziskava meri tudi dolgoročno brezposelnost (to je delež ljudi, ki so pripravljeni delati in dejavno iščejo zaposlitev, vendar so brez zaposlitve že več kot 1 leto). V Sloveniji je ta delež 5,3-%, kar je veliko več od povprečnega deleža OECD, ki znaša 2,6 %. To je lahko velika težava, saj dolgo nezaposleni človek izgublja svoje dobro počutje in vrednotenje samega sebe, kar povzroča izgubo kompetenc in še podaljšuje dobo nezaposlenosti. Tudi zaslužki so v Sloveniji skoraj za petino nižji od povprečja OECD, gotovost službe pa je v Sloveniji nizka (23. mesto). Povprečni razpoložljivi dohodek gospodinjstva, ki v Sloveniji znaša 19.130 dolarjev, je zelo pod povprečjem OECD (29.016 dolarjev). Kljub temu da vsi ljudje ne upoštevajo denarja kot glavnega dejavnika zadovoljstva v življenju, pa lahko denar omogoča višjo kakovost drugih dejavnikov, kot so izobrazba, zdravje in prebivališče.

Zadovoljstvo z življenjem – sreča ali subjektivno dobro počutje: meri se s prisotnostjo pozitivnih izkušenj in občutkov z odsotnostjo negativnih izkušenj ter občutkov. Raziskava preverja, kako ljudje ocenjujejo svoje življenje v celoti (ocene 0–10). V Sloveniji to povprečje znaša 5,7, kar je pod povprečjem OECD (6,5). Slovenija je tako uvrščena na 32. mesto. Raziskava OECD pokaže tudi, da so k slabši oceni veliko močnejše nagnjeni revnejši prebivalci.

Ravnotežje delo-življenje: za osnovo naše raziskave so pomembni tudi podatki, koliko časa namenjamo delu in koliko preostalim stvarem v življenju. V Sloveniji je povprečni 40-urni delovnik z možnostjo 8 nadur na teden. OECD v svoji raziskavi ugotovi, da delo dolgih delovnikov pomeni 50 ur ali več na teden. V Sloveniji toliko ur ali več dela 5,5 % prebivalstva, kar je veliko manj od povprečja raziskave OECD (13 %). Slovenija je uvrščena na 16. mesto. Menimo, da več dela prinaša več poslabšanj, več prostega časa pa prinaša več zdravstvenih prednosti. V Sloveniji namenjamo 62 % dneva (14,8 ure) osebni negi (hranjenju, spanju) in udobju (prijateljem, rekreaciji, gledanju televizije), kar je manj od povprečnih 15 ur OECD (Slovenija je tako na 23. mestu). Sklepamo, da je v Sloveniji manj ljudi, ki v resnici opravljajo veliko več delovnih ur, kot je treba, vendar pa vseeno posvečamo skoraj 10 ur za delo v 5 delovnih dneh 1 tedna. To pomeni, da je povprečje skoraj 50 delovnih ur na teden. Zanimiva bi bila ugotovitev, koliko je zaposlenih, ki delajo nad zakonsko določenimi 40 urami na teden.

3.5 Oblike podjetij in nadrejeni

V tem podpoglavju obravnavamo podjetja. Predstavljamo stanje podjetij v Sloveniji z vidika različnih lastnosti, kot sta velikost in lastništvo podjetja. Predstavljamo določene prednosti in slabosti delovanja v tujih podjetjih ter prednosti in slabosti tujih nadrejenih.

3.5.1 Podjetja v Sloveniji

V letu 2014 je v Sloveniji delujočih kar 186.433 podjetij, od katerih je okoli 11,5 % novonastalih. Vsa ta podjetja zaposlujejo 826.447 ljudi in ustvarijo dobrih 93.500 milijonov evrov prihodkov. Število podjetij načelno vsako leto raste predvsem zaradi informacijskih in komunikacijskih dejavnosti. Velika večina podjetij (95,1 %) je mikropodjetij, podjetij, ki zaposlujejo manj kot 10 oseb. Kljub temu pa največ prihodka ustvarijo srednja in velika podjetja, ki skupaj zaposlujejo več kot polovico zaposlenih v podjetjih. Največ zaposlenih je v podjetjih v Ljubljani, tu sta največja tudi število podjetij in prihodek. Najpogostejša oblika je tista, ki je po organizacijski obliki fizična oseba. Teh je malo nad 100.000, skupno zaposlujejo skoraj 150.000 ljudi ter ustvarijo 6,2 % vseh prihodkov. Takih podjetij se vsako leto največ nanovo odpre oziroma zapre. Na drugi strani pa gospodarske družbe v letu 2014 zaposlujejo največ ljudi in ustvarijo največ prihodka.

Menimo, da je za naše raziskovanje zelo pomembno število tujih notranjih podjetij, saj nas zanima, kolikšen je delež podjetij, ki jih nadzorujejo vodje tujih držav. Teh podjetij je leta 2014 le 6.623, kar predstavlja majhen delež vseh podjetij. Če upoštevamo, da je velika večina podjetij v Sloveniji po obliki fizična oseba, ima delež kljub nizki odstotni vrednosti zelo velik vpliv. Skupaj tuja podjetja zaposlujejo več kot 110.000 oseb (22 % zaposlenih v vseh delujočih podjetjih v Sloveniji). Leta 2014 absolutno število zaposlenih v tujih podjetjih zelo naraste, saj se število dvigne za 19.000, pomembno pa je dejstvo, da je glavni del te rasti povezan s hrvaškim nakupom podjetja Mercator. Tuja podjetja ne nastajajo le z odpiranjem hčerinskih podjetij v Sloveniji, ampak tudi s prevzemom podjetij. V letu 2014 Hrvaška napreduje na 3. mesto po številu zaposlenih in prihodku ter na 4. mesto po dodani vrednosti. Dodane vrednosti po državah nadzora tujih podjetij so pred Hrvaško Nemčija z 21 %, Avstrija s 17,5 % ter Švica z 12 %. Po številu podjetij te 4 države predstavljajo 26 % tujih podjetij, ustvarijo 59 % dodane vrednosti, zaposlujejo pa 60 % vseh ljudi, zaposlenih v tujih podjetjih. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v tujih podjetjih je 40.500 EUR in je za 11 % višja od povprečja dodane vrednosti domačih podjetij. Najvišjo dodano vrednost naredijo podjetja iz Izraela, Japonske, Švedske, Švice in Združenih držav Amerike (vrednosti nad 50.000 EUR), dodana vrednost, nižja od 20.000 EUR, pa je pri podjetjih v nadzoru rezidentov Bosne in Hercegovine, Črne gore, Kitajske in Makedonije. Omenjeni prevzem Mercatorja pa v glavnem povzroči, da razlika dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2014 pade na 11 % (prej 24 %). Višja dodana vrednost na zaposlenega je na vseh področjih dejavnosti pri podjetjih s tujim nadzorom, razen v gradbeništvu, prometu in drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih. Gibanje rasti tujih notranjih podjetij v Sloveniji vztrajno narašča, saj je 2008–2014 v Sloveniji skoraj 2.000 tujih podjetij več.

3.5.2 Delo za tuja podjetja in tuje nadrejene

Menimo, da je za magistrsko delo pomemben tudi opis prednosti oziroma slabosti dela pri tujih podjetjih oziroma v njihovih podružnicah, pomembno pa je tudi imeti za nadrejeno osebo nekoga, ki ni državljan tiste države, v kateri se delo opravlja.

Tuja podjetja imajo lahko velik vpliv na nova tržišča, saj s svojo prisotnostjo lahko izboljšajo gospodarski razvoj, zmanjšajo območno brezposelnost in omogočijo, da do teh tržišč pridejo nove tehnologije ter znanja (Sabir, Iqbal, Rehman, Shah & Yameen, 2012). Avtorji menijo, da je delo za tuja podjetja danes izbira mnogih, v večini pa so to mladi. Prednost dela v tujem podjetju je predvsem v tem, da tuje podjetje lahko zaposlenega nauči več, saj doseže mednarodni uspeh. Zaposleni se lahko poklicno prej osamosvoji in tako bolj pripomore k nadaljnjemu razvoju podjetja znotraj svoje države pa tudi globalno. Zaposleni izboljša znanje tujih jezikov, spozna (nove) delovne prakse, ki morda v domačih podjetjih še niso tako razvite. Pogosto se zgodi, da mednarodno podjetje, ki pripelje svojo podružnico v manj razvito državo, zaposlenim podružnice omogoča boljše finančne in nefinančne ugodnosti, kot jih imajo zaposleni na podobnem položaju v domačem podjetju. Tuje podjetje omogoča zaposlenemu tudi več potovanj do drugih hčerinskih podjetij, kar omogoča medkulturni razvoj. Ta način dela odgovarja določenemu tipu zaposlenim. Za zaposlene, ki bi radi imeli poleg takega dela še bogato družinsko življenje, pa je tak način dela morda bolj stresen kot koristen. Tuje podjetje lahko ponudi pomembno dodatno vrednost v življenjepisu zaposlenega. Če se zaposleni odloči menjati podjetje zaradi izboljšanja svojega položaja zaradi finančnega ali kateregakoli drugega razloga, ima na tržišču več možnosti, saj ima podružnica velikega mednarodnega podjetja večji ugled kot neko manjše družinsko podjetje, kljub temu da je obseg dela približno enak. Pojavlja se gibanje želje po delu pri tujih podjetjih, prisotno predvsem pri mlajših ljudeh z manj izkušnjami, ampak z željo po večjem ali hitrejšem napredovanju.

Valentine, Godkin, Fleischman in Kidwell (2011) menijo, da delo za tuja podjetja lahko prinese tudi veliko slabosti: pritisk na delovnih mestih je ponavadi dosti večji, saj so pričakovanja dosti višja (materinsko podjetje pričakuje rezultate, ki jih je vajeno že s tržišč, na katerih je najuspešnejše). Podjetje, ki je v svetu že uspešno, tudi na tem tržišču poskuša doseči ali obdržati ta uspeh. Tekmovalnost (konkurenca) je znotraj podjetja še dosti večja, saj veliko podjetij nudi tudi menjavo delovnega mesta na drugo podružnico. Tako zaposleni, ki ima delovno mesto, za katerega nista obvezna območno državljanstvo ter znanje območnega jezika, za zaposlitev tekmuje z zaposlenimi s skoraj celega sveta. Zaposleni morajo biti v določenih podjetjih odzivnejši tudi izven pričakovanih delovnih urnikov. Še posebej to velja za podjetja, ki imajo materinsko podjetje močno izven lastnega časovnega pasu (na primer azijsko materinsko podjetje in slovenska podružnica). Zaposleni so kaznovani, če ne dokažejo svoje usposobljenosti (kompetentnosti) ali pa se zaradi strogih vodil slabo počutijo. Zaposleni se ne počuti dobro v kulturi samega podjetja, saj mu podjetje narekuje svojo kulturo, ki je velikokrat drugačna od posameznikove, saj prihaja iz druge države. Če se zaposleni ne ujame

s kulturo podjetja, lahko to vodi do nerazumevanja in težjega delovanja. Te napake se velikokrat pojavijo pri izbirnem postopku zaposlenega, saj za zaposlitev v državi posameznika pogosto izvedejo razgovore s pomočjo zaposlovalnih podjetij, ki podjetja ne poznajo dovolj dobro, razgovori pa lahko potekajo tudi na večji razdalji s tujimi menedžerji, ki še niso bili v tisti državi in upoštevajo samo predpisane zahteve. To se velikokrat kaže tudi kasneje pri delu, saj so zaposleni prisiljeni doseči normative materinskega podjetja, ki pa so bolj prilagojeni nekim splošnim smernicam kot pa krajevnemu tržišču.

Zaposlenemu lahko dejstvo, da njegov nadrejeni ne prihaja iz iste ali sorodne države, prinese veliko dobrega pa tudi slabega, pomemben pa je tudi vpliv kulture vsakega posameznika (Moosa, 2002). Če nadrejeni pride delat v hčerinsko podjetje, to pomaga pri prenosu standardov, za katere materinsko podjetje želi, da jih hčerinsko podjetje doseže. Če tuji nadrejeni pride delat v domače podjetje, to velikokrat vpliva na boljše rezultate podjetja, saj te osebe z določenim znanjem v podjetje pripeljejo zato, da povečajo prodajne številke izvoza (izvozne rezultate). Ko je povečanje prodaje uspešno, omogoča ostalim delavcem možnost večjih prihodkov ali večjo gotovost zaposlitve, saj je podjetje z dodatnimi prihodki še stabilnejše. Znano tuje podjetje ima večjo veljavo pri bodočih delodajalcih. Pomembno je tudi, da imajo lahko tuje reference večji vpliv, saj poznajo več pomembnih povezav, ki so izven območnega tržišča. Tako lahko oseba ob dobrem medsebojnem odnosu napreduje znotraj mednarodnega podjetja pa tudi izven njega, saj lahko izkoristi zveze.

Slabe strani dela v tujih podjetjih so, da vsak posameznik (delavec in nadrejeni) ceni različne osebne lastnosti (Moosa, 2002). Zaposleni, ki prihaja iz bolj osredotočene (centralizirane) urejene strukture, ima več spoštovanja do nadrejenega. To spoštovanje lahko meji na strahospoštovanje, delavec dela po pravilih, ki mu jih nadrejeni določi, in od pravil ne odstopa. V tem primeru nadrejeni, ki prihaja iz bolj osredotočene kulture, opazi pri delavcu premajhni samozavest in ustvarjalnost. Podobno se lahko zgodi tudi nasprotno, posledica pa so pogosti, pretirani spori. Pri ocenjevanju delavca to v obeh primerih zanj ni najboljše. Najpogostejša posledica je, da se mora delavec podrediti kulturi svojega nadrejenega. Slabost so tudi mogoče jezikovne razlike, del navodil se izgubi pri razlaganju (interpretaciji) zaradi mogočih različnih ravni znanja določenega jezika. Nadrejeni, ki je tujec v drugi državi, razvija samo svojo kariero, zanemarja pa druga področja svojega življenja, ves svoj čas posveča le delu. Težave se pojavijo, ko tak nadrejeni podobno pričakuje od svojih delavcev in poskuša to doseči z različnimi pritiski na posameznika.

Pri vsakem delu (v tujem podjetju ali samo za tujega nadrejenega) je vedno treba skleniti delne sporazume, s katerimi se morajo strinjati zaposleni pa tudi vodilni v podjetju. Podjetje, ki prihaja v tujo državo, se mora prilagoditi krajevnemu okolju in s čim manjšimi posegi poskrbeti, da lahko ohranja svoj standard. Nadrejeni in podrejeni morajo biti razumni, odprti do različnih kultur, saj lahko tako oboji napredujejo. Omogoča se boljše sporazumevanje, ki navadno prinese boljše delovne rezultate (Dale, 2005).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V 4. poglavju še enkrat opredelimo namen raziskave in hipoteze, ki jih postavimo na podlagi preučevane teorije. Podatki, zbrani iz sekundarnih podatkov, ponavadi niso dovolj za rešitev določene težave, zato je pogosto, da se raziskovalci lotijo težav z empirično raziskavo in zberejo temeljne podatke.

Cilji empirične raziskave so:

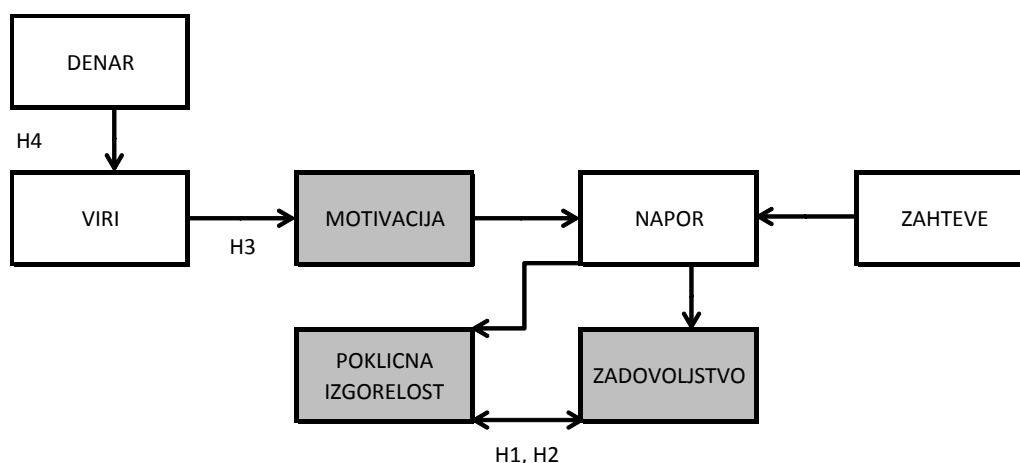
1. identificirati raven izgorelosti ter raven zadovoljstva z življenjem med zaposlenimi v Sloveniji;
2. ugotoviti razlike v izgorelosti med domačimi in tujimi podjetji;
3. ugotoviti razlike v dobrem počutju med domačimi in tujimi podjetji;
4. najti še dodatne razlike med domačimi in tujimi podjetji, kot je vpliv različnih virov ali zahtev dela.

Raziskovalci imajo na razpolago 3 osnovne metode za pridobivanje osnovnih podatkov: vprašalnike, poskuse in opazovanje. Izbrana metoda je odvisna od ciljev raziskave, razpoložljivosti, stroškov podatkov in pomembnosti izbora (Zikmund, 2003). Glede na ugotovitve iz pregleda obstoječe znanstvene literature o preučevani tematiki in namenu študije je za raziskovalno metodo izbran vprašalnik, in sicer bolj posebno strukturirana anketa. Lahko bi izvedli tudi poskus ali opazovalno študijo, a je za začetne namene te naloge vprašalnik dovolj dobro sredstvo. Na osnovi pridobljenih rezultatov ocenjujemo, kako z drugima tipoma raziskave pridobimo še boljše podatke. Z vprašalnikom želimo ugotoviti, ali hipoteze razkrijejo podobne ali različne ugotovitve v primerjavi s predhodnimi ugotovitvami. Poskušamo ugotoviti, do katere stopnje so zaznani poklicna izgorelost, zadovoljstvo z življenjem in motivacija, kako vplivajo na posameznike ter ali obstajajo razlike pri zaposlitvi v domačem oziroma tujem podjetju.

4.1 Namen raziskave in hipoteze

Razvijemo konceptualni model, s katerim opravimo raziskavo. Model je zasnovan na predelani strokovni literaturi o JD-R-modelu ter opisanih konstrukti, ki jih predstavimo v 1. poglavju. Model je zaradi lažjega razumevanja, kako določene sestavine vplivajo na druge sestavine, oblikovan na podlagi lastno pridobljenega znanja. Model je oblikovan predvsem z glavnimi sestavinami modela delovnih zahtev in virov z dodatnimi sestavinami, ki jih odkrijemo s pregledom zadovoljstva z življenjem ter poklicno izgorelostjo (Bakker & Demerouti, 2007). Predstavitev tega je na prikazu Slika 5.

Slika 5: Konceptualni model raziskave



Nato oblikujemo hipoteze, ki so tudi del modela, v katerega so uvrščene. Sledi kratka razprava o okoliščinah in razvoju predlaganih hipotez, ki jih obravnavamo v tej študiji.

Menimo, da sta poklicna izgorelost in zadovoljstvo z življenjem medsebojno povezana, kljub ugotovitvi, da se pritoževanje oziroma v našem primeru poklicna izgorelost in zadovoljstvo z življenjem ne izključujeta (Anand & Arora, 2009). Visoka raven poklicne izgorelosti naj za posameznika, če ji je ta izpostavljen manj časa, ne bi imela nekih trajnih posledic. Če pa je oseba dalj časa izpostavljena visoki ravni poklicne izgorelosti, lahko to začne spreminjati posameznika tudi osebno (Kraft, 2006). Posameznik pridobi temačnejši pogled na vse stvari in s tem tudi na svoje življenje ter zadovoljstvo z življenjem. V raziskavi ne moremo ugotavljati, koliko časa je vsak posameznik že izpostavljen določeni stopnji izgorelosti, pa tudi vplivati ne moremo na zadovoljstvo z življenjem, povezanim s prihodnostjo. Vsak posameznik oceni svoje zadovoljstvo z življenjem tudi tako, da oceni svoje možnosti za prihodnost (Veenhoven, 1996). Pri 1. hipotezi izključimo sestavino časa in postavimo trditev:

H1: Zaznana poklicna izgorelost je negativno povezana z zadovoljstvom z življenjem.

Ob sklepih 1. hipoteze sklepamo, da ob določenih dejstvih napovemo tudi stopnjo poklicne izgorelosti v Sloveniji. Z raziskavo drugotnih virov ugotovimo, da je stopnja zadovoljstva z življenjem v Sloveniji v primerjavi z mednarodno ravnijo med nižjimi. Kljub temu vsi narodni in mednarodni rezultati pokažejo, da so ljudje v Sloveniji bolj zadovoljni z življenjem kot pa nezadovoljni (SURS, 2017). Po analizi Statističnega urada Republike Slovenije je stopnja zadovoljstva v Sloveniji 7,1–10, upoštevamo pa, da se od leta 2014 do leta 2015 to število poveča, kar še bolj kaže na pozitivno sliko. Po analizi stopnje zadovoljstva med državami OECD je Slovenija zelo nizko, saj je med zadnjimi na lestvici, čeprav ima oceno 5,7–10 za leto 2013 (OECD Better Life Index, 2017). Obe oceni sta v glavnem pozitivnejši. Če upoštevamo še trditev, da sta poklicna izgorelost in zadovoljstvo z življenjem negativno

povezani, ter če ocenimo, da so v Sloveniji ljudje na splošno zadovoljni z življenjem, potem lahko izpeljemo hipotezo 2 (Anand & Arora, 2009):

H2: V Sloveniji je stopnja zaznane poklicne izgorelosti v domačih pa tudi tujih podjetjih nizka.

Po modelu delovnih zahtev in virov velja, da več kot ima posameznik virov, bolj je motiviran za delo, saj mu to omogoča bolj nemoteno opravljanje dela. Motivacija mora biti visoka ne glede na to, ali so delovne zahteve nizke ali visoke. V vsakem primeru motivacija ostane na visoki ravni, prilagaja se le intenzivnost napora. Če je virov veliko, a zahtev malo, je to primer nizkega napora z visoko motivacijo, če pa je zahtev veliko, je zaposleni visoko motiviran, vendar dojema napor kot povprečnega, saj viri vplivajo na njegovo zaznavanje napora (Bakker & Demerouti, 2014). Veliko dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo z delom, pa nudi zaposlitev (Herzberg, 1959). S pregledom literature ugotovimo tudi, da imajo tuja podjetja na razpolago več virov, ki jih lahko ponudijo svojim zaposlenim. Seveda ni nujno, da podjetja to storijo. Ta podjetja so mednarodno že uspešna, na razpolago imajo več znanj, več možnosti in tudi več denarja, ki ga lahko namenijo svojim zaposlenim. Taka podjetja imajo koristi od deljenja virov, saj se hitreje razvijajo in tako ostajajo pred tekmeči, hkrati pa s tem vplivajo na zadovoljstvo lastnih zaposlenih (Sabir et al., 2012). Izpeljemo lahko 3. hipotezo:

H3: Zaposleni v tujih podjetjih so bolj motivirani za delo kot zaposleni v domačih podjetjih.

Ker je v raziskavo zajetih veliko ljudi, vsi pa imajo svojo življenjsko zgodbo, se odločimo raziskati in določiti najmočnejše motivacijsko sredstvo. Menimo, da je to denar, saj je denar sestavina, ki je prisotna pri vsaki zaposleni osebi in dolgoročno zelo vpliva na to, kako je posameznik motiviran za delo. Prav tako je denar sestavina motivacije, ki jo je sorazmerno lahko opredeliti, saj je številčno opredeljena, znana pa je vsa njena vsebina. Kljub ugotovitvi, da je pri določeni višini plače motivacijski učinek za vsako dodatno zvišanje plače zanemarljiv pri zvišanju motivacije, nas zanima, kako se to kaže v Sloveniji. Sklepamo, da so zaposleni v tujih podjetjih bolj motivirani od zaposlenih v domačih, saj imajo po teoriji na razpolago več virov (Sabir et al., 2012). Ker je plačilo eden izmed najosnovnejših virov, ki jih zaposleni pričakuje za opravljanje dela, ima lahko pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih. Prav tako pa pri pregledu poglavja o motivaciji (Maslow, 1954) ugotovimo, da je po Maslowovi teoriji denar ena izmed osnovnih sestavin, ki zapolni potrebe, ki se pojavijo takoj po lakoti, žeji in zatočišču. Vemo pa, da tudi te osnovne težave denar velikokrat reši. Ko so te potrebe zadovoljene, ima posameznik možnost napredovanja izpolnjevanja potreb samoaktualizacije (Maslow, 1954). Sklepamo, da za 4. hipotezo velja:

H4: Zaposleni v tujih podjetjih imajo boljšo finančno sposobnost od zaposlenih v domačih podjetjih.

4.2 Metodologija

Za namene te raziskave uporabimo vprašalnik, ki je razvit na osnovi ugotovitev iz preučevane znanstvene literature v teoretičnem delu naloge. Odločimo se uporabiti strukturirani vprašalnik, saj je to oblika, ki je najpogosteje uporabljena pri zbiranju podatkov in omogoča zbiranje odgovorov na velikem vzorcu (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). V nadaljevanju podrobneje opišemo raziskovalno metodologijo, razložimo, kako oblikujemo preučevane konstrukte, ki v grobem niso neposredno merljivi, da prejmemo merljive rezultate preučevanih konstruktov. Podamo tudi opis vprašalnika in način zbiranja podatkov.

S pregledom znanstvene literature ugotovimo, da so dozdaj vsi preučevani konstrukti (zadovoljstvo z življenjem in motivacija pa tudi poklicna izgorelost) za naše raziskovanje pomembni, tako pridobimo čim točnejše ter jasnejše rezultate, ki jih potrebujemo za svojo raziskavo.

Pridobljene podatke obdelamo s statističnim programskim paketom (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*, v nadaljevanju SPSS). Vse spremenljivke opišemo z ustreznimi opisnimi statistikami, in sicer za celotni vzorec ter ločeno za vprašane, ki so zaposleni v podjetjih v domači lasti, in vprašane, ki so zaposleni v podjetjih v tuji lasti. Spremenljivke, merjene na nominalni in ordinalni ravni, izpišemo z absolutnimi in relativnimi frekvencami, intervalne spremenljivke pa opišemo z aritmetično sredino ter standardnim odklonom, določene pa tudi s številom veljavnih odgovorov, minimumom in maksimumom. Zanesljivost merskega instrumenta preverimo s Cronbachovim α -koeficientom notranje konsistence. Normalnost porazdelitve intervalnih spremenljivk preverimo s Shapiro-Wilkovim in Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker porazdelitev vseh intervalnih spremenljivk statistično pomembno odstopa od navadne ($p < 0,05$), za preverjanje razlik med skupinami in povezanosti med spremenljivkami uporabimo neparametrične statistične teste. Razlike med dvema neodvisnima skupinama v ordinalnih in intervalnih spremenljivkah tako preverimo z Mann-Whitneyjevim U-testom, povezanost med ordinalnimi oziroma intervalnimi spremenljivkami preverimo s Spearmanovim korelacijskim koeficientom, povezanost med nominalnimi spremenljivkami pa preverimo s Pearsonovim χ^2 -testom. Razlike med skupinami, povezanosti med spremenljivkami ter normalnost porazdelitve preverjamo pri 5-% stopnji tveganja.

4.3 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov

Oblikovanje vprašalnika je proces, sestavljen iz več stopenj, to je pomemben proces, saj vpliva na odzivnost ljudi na vprašalnik pa tudi na zanesljivost ter veljavnost zbranih podatkov. Oblikovanje vprašalnika je zapleten proces, za katerega čim optimalnejše oblikovanje porabimo več časa. Zaradi tega je priporočljivo slediti sledečim dejanjem: (1) pazljivo oblikovanje vprašanj, (2) ustvarjanje lepo oblikovanega poteka vprašanj, (3)

nedvoumna razlaga namena vprašalnika, (4) preizkusno (testno) reševanje in (5) previdna izvedba pisarniškega dela (Saunders et al., 2009).

Za merjenje motivacije pri delu sami oblikujemo vprašanja, saj tako dobimo ustrezne podatke. Potrebujemo podatke o tem, kako je posameznik motiviran za delo v različnih razmerah. Za merjenje zadovoljstva z življenjem si pomagamo s priznanim mednarodnim vprašalnikom zadovoljstva z življenjem. Vprašalnik oblikujemo s 5 sestavinami, vsak posameznik poda svoje mnenje, mi pa ugotovljamo oceno njegovega zadovoljstva z življenjem. Za merjenje poklicne izgorelosti uporabimo vprašalnik znane raziskave o poklicni izgorelosti. S 36 sestavinami oblikujemo vprašalnik tako, da lahko ugotovimo prisotnost vsake izmed 12 stopenj izgorelosti pri posamezniku.

Po razmisleku, pregledu predhodnih podobnih raziskav in predlogih oblikujemo vprašalnik, ki vsebuje samo strukturirana vprašanja zaprtega tipa. Vprašani morajo izraziti svoje strinjanje z izjavo na lestvici od 1 (*Močno se ne strinjam*) do 6 ali 7 (*Močno se strinjam*). Določena vprašanja imajo na razpolago 6 odgovorov, saj parno število odgovorov omogoča, da se posameznik pozitivno ali negativno izrazi o trditvi, nevtralen odgovor je za nas nepomemben.

Za sklop vprašanj o **zadovoljstvu z življenjem** si pomagamo z mednarodno priznanim vprašalnikom o zadovoljstvu z življenjem – *Satisfaction with Life Scale* (SWLS) (Diener et al., 1985). Vprašalnik natančno prevedemo, da se ohrani pomen vprašanj.

Podobno pa je oblikovan del vprašanj o **motivaciji** – števila na lestvici so od 1 (*Izjemno nemotiviran*) do 7 (*Izjemno motiviran*).

Za sklop o zaznani **poklicni izgorelosti** pa si izposodimo vprašalnik iz raziskave Ponocny-Seligerja in Winkerja (2014), saj pokaže, da se v čim bolj strjenih vprašanjih najlažje določi, na kateri stopnji izgorelosti je posameznik. Vprašanja prilagodimo, da so še razumljivejša, kratka. Zaporedje vprašanj oblikujemo tako, da prva vprašanja še dodatno pritegnejo vprašanega k reševanju. Pri tem sklopu vprašanj je zaradi preteklih raziskav treba uporabiti 6-stopenjsko Likertovo lestvico. Prva sklopa, motivacija in zadovoljstvo z življenjem, sta malo krajša, zato damo sklop o poklicni izgorelosti na 3. mesto, tako posameznik dobi občutek, da reši več vprašanj in je škoda časa, če pri 3. sklopu zaključí predčasno, saj tretji sklop vsebuje največ vprašanj.

V zadnjem sklopu zbiramo podatke o **kontrolnih spremenljivkah** oziroma demografskih lastnostih vzorca, ki vsebujejo podatke o spolu, starosti, delovni dobi, višini bruto plače, izobrazbi, obliki delovne pogodbe, lastništvu podjetja, v katerem so zaposleni, narodnosti njihovega neposredno nadrejenega, vodstvenem položaju, številu nadur in številu dni dopusta. V tem delu zaradi lažje obdelave podatkov nekatere odgovore podamo v presledkih, druge pa omejimo na 2 možna odgovora. To je pomembno predvsem pri vprašanju lastništva podjetja, saj poznamo veliko oblik lastništev podjetij. Omejimo se le na domača oziroma tuja podjetja,

vprašane pa prosimo, da naj v primeru, ko delujejo v samostojnem podjetju in večina njihovih prihodkov prihaja z enega naslova, ta pa je v tuji lasti, odgovorijo, da delajo za tuje podjetje, pri zaposlitvi v državnih službah pa naj odgovorijo, da delajo za domače podjetje. Pred vsakim novim sklopom vprašanj dodatno obrazložimo, kaj je namen naslednjega sklopa vprašanj, in tako zagotovimo, da vprašani ve, kaj in kako naj rešuje vprašanja. Med reševanjem vprašalnika so vprašani obveščeni o času, ki naj bi ga porabili za reševanje, in o tem, na kateri stopnji odgovarjanja se trenutno nahajajo. Vprašalnik je oblikovan tako, da posamezniki ne morejo napredovati na naslednji sklop vprašanj, če prej ne odgovorijo na vsa vprašanja. Tako ni vprašanj, na katere ne pridobimo odgovorov. Posameznik ima po reševanju enega sklopa možnost, da se vrne na ta sklop, če meni, da prejšnji odgovor ustrezno ne predstavi njegovega mnenja.

Pred začetkom **zbiranja podatkov** preverimo veljavnost vprašalnika. Vprašalnik je posredovan 5 osebam, ki ga rešijo. To omogoča preverjanje posameznikovih razumevanj vprašanj ter pravilnost ocenjenega časa reševanja. Prejeti odziv ne sporoči nobene negativne izkušnje, zato prvotnega vprašalnika ne spreminjamo. Vprašalnik je priložen k magistrskem delu v poglavju Priloge.

Osnovno orodje za meritve te študije je spletni vprašalnik, ustvarjen z Ika-programom za oblikovanje anket. Vprašalnik s spletnimi orodji razpošljemo vzorcu vprašanih, vprašani prejmejo povezavo do vprašalnika, ki je delujoča določen čas. Vsak posameznik, ki klikne na povezavo, je preusmerjen na spletno stran www.ika.si, na kateri je vprašalnik dostopen. Ta način je uporabljen z namenom, da v čim krajšem času dosežemo čim več ljudi.

Za to raziskavo je uporabljeno verižno vzorčenje. To pomeni, da vsak posameznik, ki prejme pobudo, da reši vprašalnik, hkrati dobi tudi prošnjo, naj vprašalnik posreduje še ostalim primernim kandidatom v svoji družini, krogu prijateljev, sodelavcev ali znancev s spletno pošto, po socialnih omrežjih ali drugih sredstvih zato, da si zagotovimo čim večji odziv na vprašalnik. Ta način ima dobre lastnosti, saj je časovno in stroškovno učinkovit; kljub temu pa lahko omogoči določeno stanje pristranskosti, saj se vprašalnik lahko deli med preveč podobno mislečimi posamezniki, kar povzroči homogeni vzorec (Saunders et al., 2009).

Poskrbeti moramo, da prevelikega deleža vzorca ne dobimo samo iz enega podjetja (da se polovica odgovorov, ki se nanašajo na tuja podjetja, ne nanaša le na eno podjetje, saj to potem na razpolago ne da dobrega vzorca tujih podjetij v Sloveniji, temveč bolj kaže, kakšni so rezultati znotraj določenega podjetja). Vprašane naprosimo, da ne posredujejo vprašalnika več kot 3 ali 4 sodelavcem, tako pridobimo čim pomembnejše podatke.

5 ANALIZA PODATKOV

V poglavju Analiza podatkov podamo ugotovitve o izgorelosti in zadovoljstvu z življenjem med domačimi in tujimi podjetji v Sloveniji. Poglavje se zaključuje s testiranjem postavljenih hipotez. Osnovne podatke zbiramo med 17. novembrom 2016 in 28. novembrom 2016. Vsi podatki so zbrani po spletnem vprašalniku na spletni strani 1ka. Povezava do anketnega vprašalnika je deljena po vseh spletnih možnostih, kot so spletna pošta in družbena omrežja. Zberemo 132 vprašalnikov. Zaradi nastavitve vprašalnika tako, da je treba odgovoriti na vsako vprašanje, je končno število v celoti izpolnjenih vprašalnikov 132 vprašalnikov. Kljub temu je 6 vprašalnikov izločenih zaradi sumljivih odgovorov, ki kažejo na to, da posamezniki samo vpišejo pojasnilo zato, da lahko nadaljujejo z reševanjem vprašalnika do zadnjega vprašanja (vprašanec na primer izpolni, da je star 1 leto in da ima več let delovne dobe). Določanje neprimerno izpolnjenih vprašalnikov je mogoče samo pri odgovorih na vprašanja zadnjega sklopa, saj so prejšnji sklopi strogo strukturirani z Likertovo lestvico in je pri teh vprašanjih skoraj nemogoče določiti, ali vprašani odgovarja po resnici ali samo klika, da čim prej zaključijo z vprašalnikom. Osebe kliknejo na nagovor 290-krat, na začetek vprašalnika pa 155-krat (menimo, da morda nekaterih tema ne pritegne, drugi pa verjetno v nagovoru preberejo, da je ocena reševanja okoli 8 minut, in se odločijo, da takrat nimajo dovolj časa, zato se kasneje vrnejo k reševanju vprašalnika). 155 oseb začne reševati vprašalnik, v celoti pa ga reši 132 oseb. Največji upad zanimanja za reševanje vprašalnika se skoraj v celoti pojavi, ko morajo posamezniki rešiti 3. sklop (o poklicni izgorelosti), saj ima ta del največ vprašanj (36 od skupno 57 vprašanj). Na osnovi izmerjenih konstruktov z vprašalnikom preučimo hipoteze, ki jih izpeljemo iz obstoječe znanstvene literature, preučevane v 1. poglavju. Po zbiranju podatkov izvedemo kvantitativno analizo, s katero preučimo zastavljene zasnove. Kvantitativna analiza podatkov je izvedena s programom SPSS.

5.1 Značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik izpolni 126 oseb, od tega je 76 (60,3 %) vprašanih zaposlenih v podjetju v domači lasti, 50 (39,7 %) pa v podjetju, ki je v tuji lasti.

58 (46,0 %) vprašanih je moškega spola, 68 (54,0 %) pa ženskega spola. Deleža pa spolu se med domačimi in tujimi podjetji statistično pomembno ne razlikujeta ($\chi^2 = 0,129$, $p = 0,719$) (Tabela 1).

Tabela 1: Spol

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja				Skupaj	
		Domače		Tuje			
		N	N %	N	N %	N	N %
<i>Spol</i>	Moški	34	44,7	24	48,0	58	46,0
	Ženski	42	55,3	26	52,0	68	54,0
	Skupaj	76	100,0	50	100,0	126	100,0
Pearsonov χ^2-test		χ^2		0,129			
		p (2. sm.)		0,719			

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

Povprečna starost je 34 let, najmlajši vprašani ima 23 let, najstarejši 60 let, med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti pa ni statistično pomembnih razlik v starosti ($Z = -0,510$, $p = 0,610$) (Tabela 2).

Tabela 2: Starost

Spremenljivka	Statistika	Lastništvo podjetja		
		Domače	Tuje	Skupaj
<i>Starost</i>	Število veljavnih odgovorov	76	50	126
	Aritmetična sredina	34,8	32,9	34,0
	Standardni odklon	9,8	7,8	9,1
	Minimum	23	24	23
	Maksimum	60	51	60
Povprečni rang		64,84	61,46	
Mann-Whitneyjev U-test		Z		-0,510
		p (2. sm.)		0,610

Vprašani imajo v povprečju 10,1 leta delovne dobe, najmanj 1 leto in največ 36 let. Med zaposlenimi v podjetjih v domači lasti je povprečna delovna doba 11 let, med zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti pa 8,6 leta, razlika pa je premajhna, da bi bila statistično pomembna ($Z = -0,761$, $p = 0,446$) (Tabela 3).

Tabela 3: Delovna doba

Spremenljivka	Statistika	Lastništvo podjetja		Skupaj
		Domače	Tuje	
<i>Število let delovne dobe</i>	Število veljavnih odgovorov	76	50	126
	Aritmetična sredina	11,0	8,6	10,1
	Standardni odklon	10,4	7,7	9,5
	Minimum	1	1	1
	Maksimum	36	25	36
	Povprečni rang	65,50	60,46	
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>	Z	-0,761		
	p (2. sm.)	0,446		

24 (19,0 %) vprašanih ima bruto plačo 1.000 EUR ali manj, 36 (28,6 %) od 1.000 EUR do 1.500 EUR, 35 (27,8 %) od 1.500 EUR do 2.000 EUR, 24 (19,0 %) od 2.000 EUR do 3.000 EUR, 7 (5,6 %) vprašanih pa prejema bruto plačo v višini 3.000 EUR ali več. V raziskovalnem vzorcu je med zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti bruto plača statistično pomembno višja kot med zaposlenimi v podjetjih v domači lasti ($Z = -2,418$, $p = 0,016$) (Tabela 4).

Tabela 4: Višina bruto plače

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja				Skupaj	
		Domače		Tuje		N	N %
		N	N %	N	N %		
<i>Višina bruto plače</i>	do 1.000 EUR	20	26,3	4	8,0	24	19,0
	1.000–1.500 EUR	22	28,9	14	28,0	36	28,6
	1.500–2.000 EUR	18	23,7	17	34,0	35	27,8
	2.000–3.000 EUR	13	17,1	11	22,0	24	19,0
	nad 3.000 EUR	3	3,9	4	8,0	7	5,6
	Skupaj	76	100,0	50	100,0	126	100,0
	Povprečni rang	57,31		72,91			
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>	Z	-2,418					
	p (2. sm.)	0,016					

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

21 (16,7 %) vprašanih ima doseženo IV. ali V. stopnjo izobrazbe, VI. stopnjo izobrazbe ima 48 (38,1 %) vprašanih, VII. stopnjo izobrazbe ima 48 (38,1 %) vprašanih, VIII. stopnjo izobrazbe pa doseže 9 (7,1 %) vprašanih. Med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti ni statistično pomembnih razlik v najvišji doseženi stopnji formalne izobrazbe ($Z = -0,280$, $p = 0,779$) (Tabela 5).

Tabela 5: Najvišja dosežena stopnja formalne izobrazbe

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja				Skupaj	
		Domače		Tuje		N	N %
		N	N %	N	N %		
<i>Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?</i>	IV	1	1,3	2	4,0	3	2,4
	V	12	15,8	6	12,0	18	14,3
	VI/1	12	15,8	5	10,0	17	13,5
	VI/2	18	23,7	13	26,0	31	24,6
	VII	26	34,2	22	44,0	48	38,1
	VIII/1	4	5,3	2	4,0	6	4,8
	VIII/2	3	3,9	0	0,0	3	2,4
	Skupaj		76	100,0	50	100,0	126
	Povprečni rang			62,79		64,58	
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>		Z				-0,280	
		p (2. sm.)				0,779	

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

30 (23,8 %) vprašanih je zaposlenih za določen čas, 96 (76,2 %) pa za nedoločen čas. Deleža se po obliki delovne pogodbe med domačimi in tujimi podjetji statistično pomembno razlikujeta ($\chi^2 = 6,373$, $p = 0,012$) – v domačih podjetjih je za določen čas zaposlenih 68,4 % vprašanih, med zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti pa je za nedoločen čas zaposlenih kar 88,0 % vprašanih (Tabela 6).

Tabela 6: Oblika delovne pogodbe

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja				Skupaj	
		Domače		Tuje		N	N %
		N	N %	N	N %		
<i>Oblika delovne pogodbe</i>	Določen čas	24	31,6	6	12,0	30	23,8
	Nedoločen čas	52	68,4	44	88,0	96	76,2
	Skupaj	76	100,0	50	100,0	126	100,0
<i>Pearsonov χ^2-test</i>			χ^2			6,373	
			p (2. sm.)			0,012	

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

117 (92,9 %) vprašanih ima za neposredno nadrejenega Slovenca, 9 (7,1 %) pa tujca. Vsi, ki imajo za neposredno nadrejenega tujca, so zaposleni v podjetjih v tuji lasti (Tabela 7).

Tabela 7: Narodnost neposredno nadrejenega

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja				Skupaj	
		Domače		Tuje			
		N	N %	N	N %	N	N %
<i>Vaš neposredni nadrejeni je:</i>	Slovenec	76	100,0	41	82,0	117	92,9
	Tujec	0	0,0	9	18,0	9	7,1
	Skupaj	76	100,0	50	100,0	126	100,0
Fisherjev natančni test		p (2. sm.)		0,000			

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

Na vodstvenem položaju (nadrejeni vsaj 1 osebi) je 47 (37,3 %) vprašanih, delež je statistično pomembno višji med zaposlenimi v domačih podjetjih, v katerih je na vodstvenem položaju zaposlenih 46,1 % vprašanih, med zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti pa je na vodstvenem položaju 24,0 % vprašanih ($\chi^2 = 6,271$, $p = 0,012$) (Tabela 8).

Tabela 8: Vodstveni položaj

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja				Skupaj	
		Domače		Tuje			
		N	N %	N	N %	N	N %
<i>Ali imate vodstveni položaj (ste nadrejeni vsaj 1 osebi)?</i>	Da	35	46,1	12	24,0	47	37,3
	Ne	41	53,9	38	76,0	79	62,7
	Skupaj	76	100,0	50	100,0	126	100,0
Pearsonov χ^2-test		χ^2		6,271			
		p (2. sm.)		0,012			

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

Vprašani na teden povprečno opravijo 11,1 ure nadur. Med zaposlenimi v podjetjih v slovenski oziroma tuji lasti skoraj ni razlik v številu tedenskih nadur ($Z = -0,013$, $p = 0,990$) (Tabela 9).

Tabela 9: Tedenske nadure

Spremenljivka	Statistika	Lastništvo podjetja		Skupaj
		Domače	Tuje	
<i>Koliko nadur povprečno opravite na teden?</i>	Število veljavnih odgovorov	76	50	126
	Aritmetična sredina	9,1	8,6	8,9
	Standardni odklon	11,2	11,0	11,1
	Minimum	0	0	0
	Maksimum	45	45	45
	Povprečni rang	63,47	63,55	
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>	Z		-0,013	
	p (2. sm.)		0,990	

Vprašani imajo v povprečju 24,7 dneva dopusta, 25,2 dneva v podjetjih v domači lasti in 23,9 dneva v podjetjih v tuji lasti, razlika se ne izkaže za statistično pomembno ($Z = -1,597$, $p = 0,110$) (Tabela 10).

Tabela 10: Letni dopust

Spremenljivka	Statistika	Lastništvo podjetja		Skupaj
		Domače	Tuje	
<i>Koliko letnega dopusta imate?</i>	Število veljavnih odgovorov	76	50	126
	Aritmetična sredina	25,2	23,9	24,7
	Standardni odklon	7,0	3,9	6,0
	Minimum	0	19	0
	Maksimum	50	40	50
	Povprečni rang	67,70	57,12	
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>	Z		-1,597	
	p (2. sm.)		0,110	

REZULTATI

1. sklop vprašanj meri stopnjo motivacije za delo. Vprašani ocenjujejo stopnjo lastne motivacije za delo v 5 različnih položajih, in sicer po lestvici:

1. izjemno nemotiviran;
2. nemotiviran;
3. delno nemotiviran;
4. nevtralen;
5. delno motiviran;
6. motiviran;
7. prekipevam od motivacije.

Novo spremenljivko Motivacija izračunamo kot seštevek 5 spremenljivk, ki merijo stopnjo motivacije za delo posameznika. Najmanjša mogoča vrednost je tako 5, najvišja mogoča vrednost pa je 35. Cronbach α ima vrednost 0,823, tako lahko sklepamo, da je merski instrument zanesljiv. Aritmetična sredina spremenljivke Motivacija je 24,13 (SO = 5,71), med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti pa ni statistično pomembnih razlik v stopnji motiviranosti za delo ($Z = -1,423$, $p = 0,155$) (Tabela 11).

Tabela 11: Motivacija

Spremenljivka	Lastništvo podjetja									MW-test	
	Skupaj		Domače			Tuje			Z		
	AS	SO	AS	SO	MR	AS	SO	MR			
Motivacija	24,13	5,71	24,74	5,44	67,24	23,22	6,04	57,81	-1,423	0,155	
... preden začnete z delom?	5,16	1,30	5,20	1,33	65,17	5,10	1,28	60,96	-0,682	0,495	
... sredi vašega običajnega delovnika?	5,15	1,28	5,28	1,27	67,36	4,96	1,28	57,64	-1,557	0,120	
... po koncu vašega običajnega delovnika?	4,44	1,62	4,58	1,63	66,64	4,24	1,60	58,73	-1,218	0,223	
... ko se vrnete na delo po dopustu?	4,78	1,69	4,95	1,62	66,70	4,52	1,78	58,64	-1,240	0,215	
... ko se vrnete na delo po bolniški odsotnosti?	4,60	1,52	4,74	1,54	66,88	4,40	1,50	58,37	-1,310	0,190	

Cronbach $\alpha = 0,823$

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MR – povprečje rangov, Z – Z-statistika Mann-Whitneyjevega U-testa, p – statistična značilnost (2. sm.).

Vrednosti spremenljivke Motivacija rekodiramo na 7 kategorij, in sicer glede na stopnjo motivacije. Čeprav se pri zaposlenih v podjetjih v domači lasti kaže višja stopnja motivacije za delo kot med zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti, pa glede na Mann-Whitneyjev test med skupinama ni mogoče potrditi statistično pomembnih razlik v stopnji motiviranosti za delo ($Z = -1,605$, $p = 0,108$) (Tabela 12).

Tabela 12: Motivacija (kategorije)

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja					
		Domače		Tuje		Skupaj	
		N	N %	N	N %	N	N %
<i>Stopnje motiviranosti</i>	Izjemno nemotiviran (5–9 točk)	2	2,6	1	2,0	3	2,4
	Nemotiviran (10–14 točk)	2	2,6	3	6,0	5	4,0
	Delno nemotiviran (15–19 točk)	10	13,2	6	12,0	16	12,7
	Nevtralen (20 točk)	3	3,9	4	8,0	7	5,6
	Delno motiviran (21–25 točk)	15	19,7	16	32,0	31	24,6
	Motiviran (26–30 točk)	37	48,7	17	34,0	54	42,9
	Prekipevam od motivacije (31–35 točk)	7	9,2	3	6,0	10	7,9
	Skupaj	76	100,0	50	100,0	126	100,0
	Povprečni rang	67,53		57,38			
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>	Z			-1,605			
	p (2. sm.)			0,108			

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

2. sklop vprašanj meri zadovoljstvo z življenjem. Vprašani ocenjujejo, v kolikšni meri se strinjajo s 5 trditvami, ki merijo zadovoljstvo z življenjem, in sicer po lestvici:

1. močno se ne strinjam;
2. se ne strinjam;
3. delno se ne strinjam;
4. niti se strinjam niti se ne strinjam;
5. delno se strinjam;
6. se strinjam;
7. močno se strinjam.

Novo spremenljivko Zadovoljstvo z življenjem izračunamo kot seštevek 5 spremenljivk, ki merijo zadovoljstvo z življenjem. Najmanjša mogoča vrednost je 5, najvišja pa 35. Cronbach α ima vrednost 0,875, tako sklepamo, da je merski instrument zanesljiv. Aritmetična sredina spremenljivke Zadovoljstvo z življenjem je 25,75 (SO = 5,85), med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti pa ni statistično pomembnih razlik v zadovoljstvu z življenjem ($Z = -0,743$, $p = 0,457$) (Tabela 13).

Tabela 13: Zadovoljstvo z življenjem

Spremenljivka	Lastništvo podjetja									MW-test	
	Skupaj		Domače			Tuje			Z	p	
	AS	SO	AS	SO	MR	AS	SO	MR			
Zadovoljstvo z življenjem	25,75	5,85	25,41	6,27	60,53	26,26	5,19	65,41	-0,743	0,457	
Večinoma je moje življenje idealno.	5,19	1,37	5,12	1,54	63,38	5,30	1,05	63,68	-0,047	0,963	
Razmere mojega življenja so idealne.	5,10	1,36	5,08	1,40	63,03	5,12	1,32	64,21	-0,186	0,853	
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	5,59	1,22	5,50	1,33	61,78	5,72	1,01	66,12	-0,728	0,467	
Dozdaj sem dobil vse pomembnejše stvari, ki sem si jih želel v življenju.	5,27	1,50	5,24	1,51	61,88	5,32	1,50	64,68	-0,438	0,662	
Če bi lahko še enkrat podoživel svoje življenje, ne bi skoraj ničesar spremenil.	4,54	1,72	4,36	1,86	60,13	4,80	1,44	67,30	-1,107	0,268	

Cronbach $\alpha = 0,875$

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MR – povprečje rangov, Z – Z-statistika Mann-Whitneyjevega U-testa, p – statistična značilnost (2. sm.).

Vrednosti spremenljivke Zadovoljstvo z življenjem rekodiramo glede na stopnjo zadovoljstva z življenjem na 7 kategorij. Glede na Mann-Whitneyjev test med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti ni mogoče potrditi statistično pomembnih razlik v stopnji zadovoljstva z življenjem ($Z = -0,525$, $p = 0,599$) (Tabela 14).

Tabela 14: Zadovoljstvo z življenjem (kategorije)

Spremenljivka	Kategorija	Lastništvo podjetja					
		Domače		Tuje		Skupaj	
		N	N %	N	N %	N	N %
<i>Stopnje zadovoljstva z življenjem</i>	Izjemno nezadovoljen (5–9 točk)	3	4,1	0	0,0	3	2,4
	Nezadovoljen (10–14 točk)	2	2,7	1	2,0	3	2,4
	Delno nezadovoljen (15–19 točk)	4	5,4	5	10,0	9	7,3
	Nevtralen (20 točk)	2	2,7	0	0,0	2	1,6
	Delno zadovoljen (21–25 točk)	23	31,1	12	24,0	35	28,2
	Zadovoljen (26–30 točk)	22	29,7	22	44,0	44	35,5
	Izjemno zadovoljen (31–35 točk)	18	24,3	10	20,0	28	22,6
	Skupaj	74	100,0	50	100,0	124	100,0
		Povprečni rang		61,16	64,48		
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>		Z		-0,525			
		p (2. sm.)		0,599			

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%).

3. sklop vprašanj predstavlja 12-stopenjski model izgorelosti. Merski instrument sestavlja 36 trditev, vprašani odgovarjajo, v kolikšni meri se z njimi strinjajo po Likertovi lestvici.

Vsako izmed 12 posameznih stopenj izgorelosti izračunamo kot povprečje spremenljivk, ki merijo posamezno stopnjo, kot povprečje vseh 36 spremenljivk pa izračunamo tudi skupno vrednost izgorelosti. Najnižja mogoča vrednost posamezne stopnje izgorelosti (oziroma skupne ocene izgorelosti) je tako 1, najvišja 6, vrednost stopnje nad 3,5 pa pomeni, da je oseba že na tej stopnji izgorelosti.

Stopnje 1–3 predstavljajo pričakovan (normalen) odziv na stres, stopnje 4–6 so stopnje povečanega stresa, stopnje 7–9 kažejo na začetke izgorelosti, stopnje 10–12 pa so kazalniki izgorelosti.

Vrednost Cronbach α -koeficienta notranje konsistence 36 spremenljivk 12-stopenjskega modela izgorelosti je 0,944, kar je zelo zadovoljivo. Tudi analiza notranje konsistence posameznih stopenj izgorelosti v povprečju prikaže zadovoljive rezultate (Cronbach $\alpha = 0,656$ (min = 0,415, max = 0,855)), kljub temu da posamezno stopnjo predstavljajo samo 3 spremenljivke. Najvišjo notranjo konsistenco imajo Stopnja 11: Depresija ($\alpha = 0,855$), Stopnja 10: Notranja praznina ($\alpha = 0,840$) in Stopnja 9: Depersonalizacija ($\alpha = 0,790$), najnižjo notranjo konsistenco pa imajo Stopnja 1: Potreba po dokazovanju samega sebe ($\alpha = 0,415$), Stopnja 2: Prekomerno delo ($\alpha = 0,456$) in Stopnja 6: Zanikanje ponavljajočih se težav ($\alpha = 0,445$).

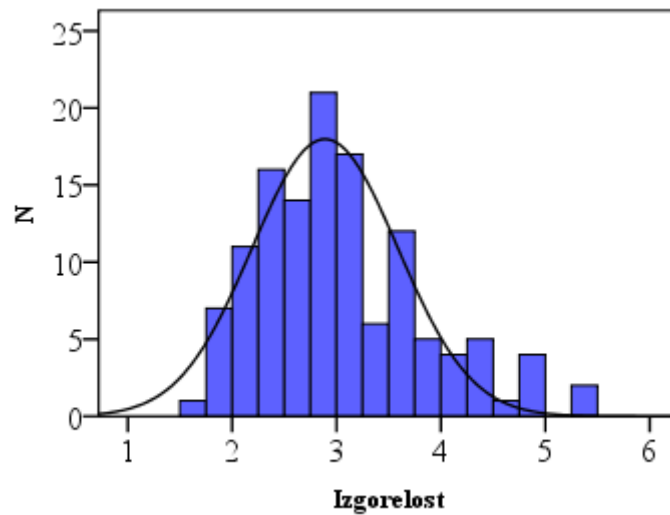
Aritmetična sredina skupne ocene izgorelosti je 3,01, najmanj 1,69 in največ 5,31. Glede na Mann-Whitneyjev U-test med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti ni statistično pomembnih razlik ($Z = -0,379$, $p = 0,705$) (Tabela 15).

Tabela 15: Izgorelost (skupaj)

Spremenljivka	Statistika	Lastništvo podjetja		Skupaj
		Domače	Tuje	
<i>Izgorelost</i>	Število veljavnih odgovorov	76	50	126
	Aritmetična sredina	3,02	3,00	3,01
	Standardni odklon	0,76	0,86	0,80
	Minimum	1,69	1,75	1,69
	Maksimum	5,31	5,25	5,31
<i>Mann-Whitneyjev U-test</i>	Povprečni rang	64,50	61,98	
	Z		-0,379	
	p (2. sm.)		0,705	

Porazdelitev spremenljivke *Izgorelost* je razvidna tudi na Slika 6.

Slika 6: Izgorelost (histogram)



V Slika 7 so razvidne aritmetične sredine posameznih stopenj izgorelosti za celotni vzorec ter ločeno za zaposlene v podjetjih v domači oziroma tuji lasti. Opazimo, da se vprašani v povprečju nahajajo na prvih 3 stopnjah izgorelosti, pogosteje pa tudi na stopnji 6 (Zanikanje pojavljajočih se težav). Iz grafikona je razvidno tudi, da so razlike med zaposlenimi v podjetjih v domači lasti in zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti minimalne.

Z Mann-Whitneyjevim U-testom preverimo, ali med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti obstajajo statistično pomembne razlike v povprečnem rangju posamezne stopnje izgorelosti. Izkaže se, da statistično pomembnih razlik med skupinama ni mogoče potrditi v prav nobeni izmed 12 stopenj izgorelosti ($p = [0,100, 0,946]$) (Tabela 16).

Slika 7: Aritmetične sredine stopenj izgorelosti

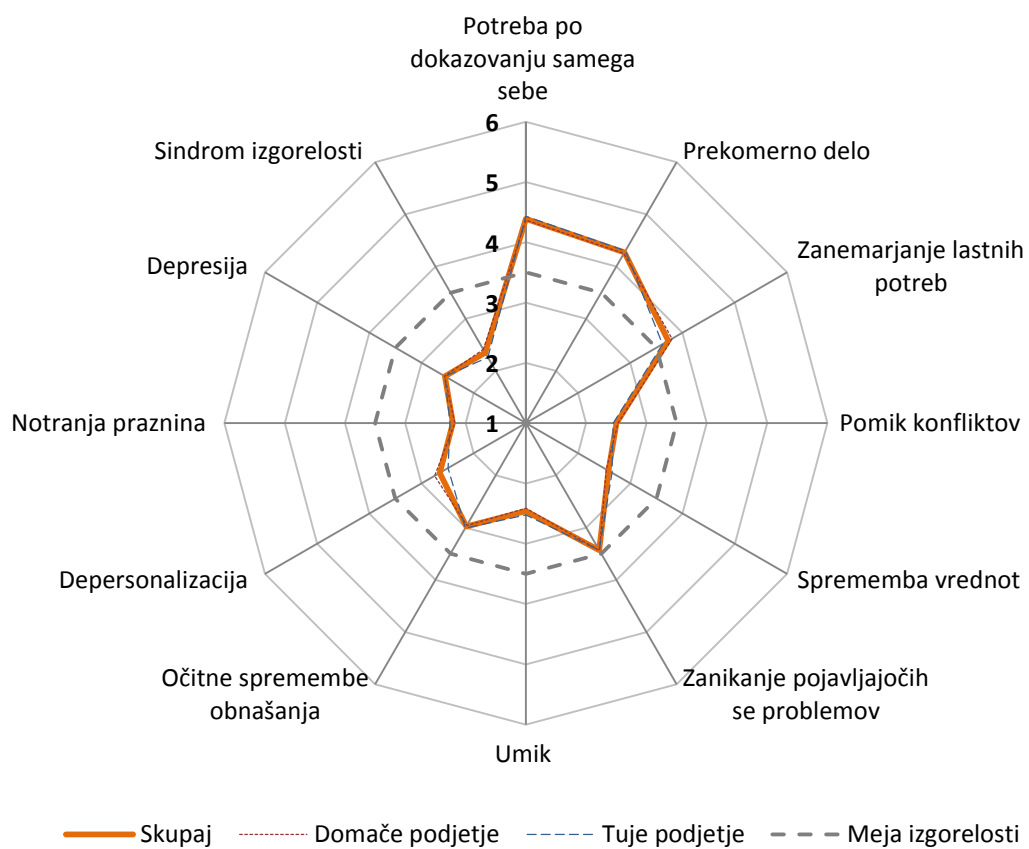


Tabela 16: Povprečje stopenj izgorelosti glede na lastništvo podjetja

Stopnja izgorelosti	Lastništvo podjetja								MW-test	
	Skupaj		Domače			Tuje			Z	p
	AS	SO	AS	SO	MR	AS	SO	MR		
Potreba po dokazovanju samega sebe	4,39	0,90	4,37	0,89	62,59	4,43	0,92	64,88	-0,346	0,729
Prekomerno delo	4,27	0,88	4,25	0,89	62,25	4,30	0,87	65,40	-0,477	0,633
Zanemarjanje lastnih potreb	3,73	1,07	3,80	1,03	66,11	3,62	1,13	59,54	-0,992	0,321
Pomik konfliktov	2,50	1,10	2,53	1,14	64,30	2,45	1,03	62,28	-0,308	0,758
Sprememba vrednot	2,58	1,02	2,54	1,01	61,89	2,65	1,05	65,94	-0,613	0,540
Zanikanje pojavljajočih se težav	3,43	0,93	3,44	0,99	63,94	3,43	0,84	62,83	-0,168	0,866
Umik	2,46	0,95	2,41	0,94	62,30	2,52	0,97	65,33	-0,459	0,646
Očitne spremembe obnašanja	2,98	1,20	2,96	1,15	63,32	3,01	1,28	63,77	-0,068	0,946
Depersonalizacija	2,65	1,21	2,75	1,21	67,82	2,49	1,19	56,94	-1,644	0,100
Notranja praznina	2,21	1,13	2,18	1,10	62,66	2,26	1,19	64,78	-0,322	0,747
Depresija	2,55	1,32	2,56	1,27	64,41	2,55	1,41	62,12	-0,346	0,729
Sindrom izgorelosti	2,35	1,18	2,41	1,11	66,91	2,26	1,29	58,32	-1,300	0,194

Cronbach $\alpha = 0,415$

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MR – povprečje rangov, Z – Z-statistika Mann-Whitneyjega U-testa, p – statistična značilnost (2. sm.).

Vrednosti stopenj rekodiramo – vrednostim 3,5 ali manj pripišemo vrednost 0, saj se oseba ne nahaja na stopnji izgorelosti, vrednostim nad 3,5 pa pripišemo vrednost 1, saj se v tem primeru oseba nahaja na stopnji izgorelosti. S testom χ^2 preverimo, ali med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti obstajajo statistično pomembne razlike v deležu oseb, ki se nahajajo na posamezni stopnji izgorelosti. Tudi v tem primeru ni mogoče potrditi statistično pomembne povezanosti med lastništvom podjetja (domače/tuje) in nahajanjem na posamezni stopnji izgorelosti ($p = [0,318, 0,971]$) (Tabela 17).

Tabela 17: Delež oseb na posamezni stopnji izgorelosti glede na lastništvo podjetja

Stopnja izgorelosti	Lastništvo podjetja						χ^2 -test	
	Skupaj		Domače		Tuje		χ^2	p
	N	N %	N	N %	N	N %		
Potreba po dokazovanju samega sebe	102	81,0	62	81,6	40	80,0	0,049	0,825
Prekomerno delo	101	80,2	61	80,3	40	80,0	0,001	0,971
Zanemarjanje lastnih potreb	71	56,3	45	59,2	26	52,0	0,637	0,425
Pomik konfliktov	21	16,7	13	17,1	8	16,0	0,027	0,871
Sprememba vrednot	22	17,5	13	17,1	9	18,0	0,017	0,897
Zanikanje pojavljajočih se težav	55	43,7	35	46,1	20	40,0	0,449	0,503
Umik	15	11,9	8	10,5	7	14,0	0,347	0,556
Očitne spremembe obnašanja	47	37,3	31	40,8	16	32,0	0,996	0,318
Depersonalizacija	29	23,0	19	25,0	10	20,0	0,426	0,514
Notranja praznina	17	13,5	10	13,2	7	14,0	0,018	0,892
Depresija	29	23,0	16	21,1	13	26,0	0,417	0,519
Sindrom izgorelosti	19	15,1	12	15,8	7	14,0	0,075	0,784

Legenda: N – absolutne frekvence, N % – relativne frekvence (%), p – statistična značilnost (2. sm.).

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom preverimo, kakšna je stopnja povezanosti skupne ocene izgorelosti in posameznih stopenj izgorelosti z motiviranostjo za delo, zadovoljstvom z življenjem, bruto plačo, izobrazbo, starostjo, delovno dobo, količino nadur in številom dni letnega dopusta (Tabela 18).

Stopnja motivacije je statistično pomembno negativno povezana s skupno oceno izgorelosti ($r_s = -0,315$, $p < 0,001$) ter stopnjami izgorelosti 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 in 12 ($r_s = [-0,418, -0,179]$, $p = [0,000, 0,045]$), tako lahko sklepamo, da so zaposleni, ki kažejo manj znakov izgorelosti, bolj motivirani za delo.

Stopnja zadovoljstva z življenjem je statistično pomembno negativno povezana s skupno oceno izgorelosti ($r_s = -0,292$, $p = 0,001$) ter stopnjami izgorelosti 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 in 12 ($r_s = [-0,396, -0,217]$, $p = [0,000, 0,016]$), tako lahko sklepamo, da so zaposleni, ki kažejo manj znakov izgorelosti, zadovoljnejši z življenjem.

Ugotavljamo, da ima število nadur statistično pomembno pozitivno povezavo s skupno oceno izgorelosti ($r_s = 0,300$, $p = 0,001$) ter stopnjami izgorelosti 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9 in 11 ($r_s = [0,178, 0,482]$, $p = [0,000, 0,047]$), sklepamo lahko, da naredijo zaposleni, ki kažejo manj znakov izgorelosti, manj nadur.

Vse ostale sestavine, razen spola (glej Priloga), pokažejo, da niso povezani z izgorelostjo. Izkaže se, da imajo ženske statistično pomembno višje vrednosti skupne ocene izgorelosti in ocene stopenj izgorelosti 1, 3, 4, 5 in 10.

Tabela 18: Izgorelost (tematske povezave)

Stopnje izgorelosti	Statistika	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
Skupaj	r_s	-0,315	-0,292	-0,169	-0,047	-0,104	-0,115	0,300	-0,130
	p	0,000	0,001	0,058	0,602	0,246	0,200	0,001	0,146
Stopnja 1	r_s	0,039	0,006	-0,107	0,077	-0,164	-0,174	0,291	-0,088
	p	0,667	0,944	0,235	0,390	0,066	0,051	0,001	0,327
Stopnja 2	r_s	0,103	0,169	-0,041	0,134	-0,317	-0,262	0,482	-0,207
	p	0,251	0,060	0,646	0,134	0,000	0,003	0,000	0,020
Stopnja 3	r_s	-0,179	-0,217	-0,179	-0,047	-0,077	-0,096	0,205	-0,154
	p	0,045	0,016	0,045	0,600	0,394	0,284	0,021	0,086
Stopnja 4	r_s	-0,258	-0,319	-0,191	0,014	-0,015	-0,058	0,126	-0,184
	p	0,004	0,000	0,032	0,873	0,864	0,518	0,158	0,039
Stopnja 5	r_s	-0,276	-0,284	-0,175	-0,137	0,132	0,117	0,093	-0,016
	p	0,002	0,001	0,050	0,126	0,140	0,193	0,302	0,860
Stopnja 6	r_s	-0,182	-0,067	-0,154	-0,113	-0,050	-0,037	0,256	-0,078
	p	0,042	0,460	0,085	0,207	0,581	0,681	0,004	0,383
Stopnja 7	r_s	-0,327	-0,352	-0,016	-0,058	0,015	0,007	0,248	-0,107
	p	0,000	0,000	0,862	0,516	0,869	0,934	0,005	0,232
Stopnja 8	r_s	-0,284	-0,228	0,017	0,036	-0,092	-0,083	0,326	-0,043
	p	0,001	0,011	0,848	0,689	0,304	0,355	0,000	0,630
Stopnja 9	r_s	-0,219	-0,243	-0,185	-0,037	-0,089	-0,096	0,259	-0,087
	p	0,014	0,007	0,038	0,678	0,319	0,285	0,003	0,334
Stopnja 10	r_s	-0,371	-0,318	-0,194	-0,073	-0,039	-0,035	0,076	-0,064
	p	0,000	0,000	0,029	0,414	0,666	0,700	0,400	0,478
Stopnja 11	r_s	-0,382	-0,387	-0,096	-0,029	-0,028	-0,065	0,178	-0,037
	p	0,000	0,000	0,284	0,745	0,756	0,468	0,047	0,681
Stopnja 12	r_s	-0,418	-0,396	-0,226	-0,060	-0,052	-0,073	0,135	-0,062
	p	0,000	0,000	0,011	0,502	0,562	0,418	0,131	0,488

Legenda: V1 – motivacija, V2 – zadovoljstvo z življenjem, V3 – bruto plača, V4 – izobrazba, V5 – starost, V6 – delovna doba (leto), V7 – tedenske nadure, V8 – letni dopust (dan), r_s – Spearmanov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost (2. sm.).

5.2 Preverjanje hipotez

V podglavju 5.2 Preverjanje hipotez sledi potrditev oziroma zavrnitev zastavljenih hipotez s pomočjo rezultatov, pridobljenih v naši raziskavi.

Iz prikaza Tabela 18 lahko razberemo, da sta poklicna izgorelost in zadovoljstvo z življenjem negativno povezana. Trdimo, da iz podatkov naše raziskave 1. hipoteza *H1: Zaznana poklicna izgorelost je negativno povezana z zadovoljstvom z življenjem drži.*

S prikazom Slika 7 lahko potrdimo hipotezo H2. Za naš vzorec drži, da so zaposleni v domačih pa tudi tujih podjetjih prisotni samo na prvih 3 stopnjah izgorelosti, kar na podlagi prejšnjih raziskav pomeni popolnoma navadno stanje. Trdimo, da na podlagi naših rezultatih 2. hipoteza H2: *V Sloveniji je stopnja zaznane poklicne izgorelosti v domačih pa tudi tujih podjetjih nizka drži.*

Iz prikaza Tabela 11 vidimo, da med zaposlenimi v podjetjih v domači oziroma tuji lasti ni statistično pomembnih razlik v stopnji motiviranosti za delo. Kar pomeni, da 3. hipoteza H3: *Zaposleni v tujih podjetjih so bolj motivirani za delo kot zaposleni v domačih podjetjih ne drži.*

Iz prikaza Tabela 4 lahko razberemo, da je v raziskovalnem vzorcu med zaposlenimi v podjetjih v tuji lasti bruto plača statistično pomembno višja kot med zaposlenimi v podjetjih v domači lasti. Trdimo, da na podlagi naših rezultatov hipoteza H4: *Zaposleni v tujih podjetjih imajo boljšo finančno sposobnost od zaposlenih v domačih podjetjih drži.*

6 DISKUSIJA

V poglavju Diskusija oblikujemo in razložimo glavne ugotovitve raziskave. Podamo priporočila, kako se lahko problematika rešuje. Nato opišemo glavne prispevke naše raziskave, obrazložimo omejitve te raziskave ter predstavimo možnosti nadaljnjih raziskav.

6.1 Interpretacija rezultatov

Glavna naloga magistrskega dela je raziskovanje osnutkov poklicne izgorelosti, zadovoljstva z življenjem in motivacije med zaposlenimi v domačih ter tujih podjetjih. Raziskava pokaže, da je zaznana poklicna izgorelost negativno povezana z zadovoljstvom z življenjem. Prav tako velja za odnos med zaznano poklicno izgorelostjo in motivacijo, nadure pa so pozitivno povezane z izgorelostjo. Med pregledom svojih rezultatov ugotovimo tudi, da so ženske bolj nagnjene k izgorelosti kot moški, kar je mogoče videti v Prilogi 5, ki vsebuje dodatne analize.

Povprečna izgorelost v Sloveniji je sorazmerno nizka, saj za večino vzorca vprašanih velja, da se nahajajo le na prvih 3 stopnjah izgorelosti. Tudi medsebojne razlike med domačimi in tujimi podjetji so statistično nepomembne in se ujemajo. Raziskava je zastavljena zelo široko, zato bi lahko primerjava znotraj istega poklica ali iste industrije prinesla drugačne rezultate. Enako velja pri analizi motivacije.

Edina opazna razlika med domačimi in tujimi podjetji je ponudba skoraj najpomembnejšega delovnega vira – plače. Ker večina ljudi dela zato, da lahko preživi, potrebuje denar. Tu se med domačimi in tujimi podjetji pokaže statistična razlika, in sicer so bolje plačani v tujih podjetjih. Menimo, da tem rezultatom ne smemo zaupati popolnoma, saj lahko podjetja delujejo v različnih dejavnostih. Menimo, da bi bilo dobro raziskati druge vire, ki jih podjetja

ponudijo v obeh tipih podjetij (po preučevani teoriji se zaradi iste stopnje izgorelosti ter višjih virov dohodka v tujih podjetjih to ne pozna na motivaciji, kot trdi teorija delovnih zahtev in virov). Menimo, da je treba raziskati, kateri so dodatni viri motivacije, saj se nadure in število dni dopusta ne izkažejo za statistično pomembne.

6.2 Priporočila za prakso

Glede na pridobljene rezultate, ki se sorazmerno dobro ujemajo s predhodnimi rezultati, ugotovimo, da so priporočila za prakso zelo podobna. V teoretičnem delu razložimo, da so zahteve pa tudi viri skoraj v celoti področje nadrejenih oziroma organizacij. Obstajajo tudi notranji motivatorji, različni pri vsakem posamezniku, vendar na notranje motivatorje posameznik na delovnem mestu težje vpliva, saj tega nespremenljivost podjetja velikokrat ne omogoča.

Raziskava v Sloveniji pokaže, da stopnja poklicne izgorelosti ni visoka, vendar med podrobnejšim pregledom rezultatov vseeno lahko odkrijemo kar nekaj posameznikov z več znaki, ki povzročajo bolezensko stanje. Določene kasnejše stopnje se pojavljajo tudi pri 30 % ali več posameznikov našega vzorca. Zato je najpomembneje, da vsak delodajalec poskuša neprestano ugotavljati, katere so sestavine v njegovem podjetju, ki sprožijo tako močan odziv, še posebno, če je v podjetju veliko ekipnega dela in je določeni posameznik odsoten z dela zaradi poklicne izgorelosti – dodatno delo se porazdeli na ostale člane ekipe, to pa poveča njihovo obremenitev. Najlažje preverjanje tega stanja je odkrito sporazumevanje – pogovori nadrejenih s svojimi zaposlenimi, izpolnjevanja anonimnih vprašalnikov. Ta problematika je občutljiva in veliko posameznikov si ne upa biti dovolj odkritih v neposrednem sporazumevanju.

Prepoznano težavo je treba čim prej rešiti, če je to mogoče. Delovno mesto spremenimo tako, da je primernejše, posamezniku pa lahko ponudimo vire, s katerimi lahko bolje opravlja delo: na primer določena izobraževanja in trening.

Posameznik lahko sam poskuša spremeniti razmere – lahko se samospodbudno izobraziti, da določene stvari lažje opravlja, nenehno deli mnenja, ugotovi, v čem je res dober, in s temi sestavinami oblikuje svoje delovno mesto (že občutek, da je v nečem res dober, mu da možnost, da je bolj osredotočen tudi na ostale naloge). Pomembno pa je, da je sporazumevanje v podjetju redno, odkrito, jasno, saj se le tako lahko stanje izboljša.

6.3 Prispevki raziskave

Raziskava ponudi teoretične pa tudi metodološke prispevke. S teorijo prvič raziskujemo različne možnosti, ki jih ponujajo domača in tuja podjetja. Raziskava je zaradi določene dolžine omejena na osnovno raven, menimo, da bi bilo boljše raziskovati, kako se te razlike pojavljajo med domačimi in tujimi podjetji znotraj istih ali vsaj podobnih industrij.

Z metodološkega vidika pa oblikujemo nekakšen skupen, merljiv pregled stanja v Sloveniji na področjih poklicne izgorelosti, zadovoljstva z življenjem in motivacije. To pa je lahko kot osnova v veliko pomoč pri prihodnjih raziskavah, saj se lahko bodoči raziskovalec bolj osredotoči na podrobnosti kot na osnove.

6.4 Omejitve raziskave in prihodnje raziskovanje

Opravljena raziskava ima kot mnoge druge empirične raziskave svoje omejitve. Naloga raziskovalca je, da omejitve prepozna z namenom, da bi bile prihodnje raziskave čim manj omejene. Naša raziskava pokaže določene pomanjkljivosti, ki jih je možno v prihodnosti omejiti, celo popolnoma odstraniti.

Naša raziskava je omejena z obsegom, saj uporabimo verižno vzorčenje. Pri tej tehniki obstaja tveganje, da se pojavi sorazmerno enoten vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Za prihodnje raziskave priporočamo pristop verjetnostnega vzorčenja in morda še kakšen dodaten tip raziskave, kot so opazovanje, intervju in poskus, saj nam z določenimi sestavinami, ki jih naš vprašalnik ne vsebuje, omogoči globlje spoznavanje posameznika.

Dodatna pomanjkljivost je sorazmerno majhen vzorec. 126 izpolnjenih vprašalnikov je dovolj za zmeren vzorec, zato rezultate ne upoštevamo popolnoma. Prihodnja raziskava bi morala zajeti večji vzorec. Večji vzorec omogoči lažje posploševanje ugotovitev na celotno populacijo. Težave so še povezane z določenimi stopnjami izobrazbe, prav tako ne upoštevamo vseh starosti delovne zaposlitve. Menimo, da se ta težava pojavi zaradi verižnega vzorčenja. Ugotavljamo, da je več kot polovica posameznikov iz osrednjega dela Slovenije, kar lahko zelo vpliva na rezultate življenjskega standarda oziroma plač, rezultate pa se težko posploši na celotno Slovenijo. Veliko tujih podjetij svoje podružnice odpira v največjih mestih ali vsaj njihovi neposredni bližini, domača podjetja pa so v resnici razširjena po celotni državi. Menimo, da bi morali v prihodnje vključiti v raziskavo tudi ljudi z nižjimi prihodki, nižjo stopnjo izobrazbe in prebivališčem v manjših mestih po Sloveniji.

Naslednja pomanjkljivost je dvom v odkritost vprašanih pri odgovorih na malo občutljivejša vprašanja, predvsem pri tematiki, kot je poklicna izgorelost, saj si lahko vprašani med reševanjem ne prizna, da njegov položaj ni tako slab ali pa morda pretirava v negativno smer, ker nedavno doživi neprijetno izkušnjo na delovnem mestu. V del o dvomljivosti rezultatov pa spada tudi vestno izpolnjevanje vprašalnika od začetka do konca z enako vnemo – neprimerne vprašalnike izločimo samo na podlagi neprimernih odgovorov pri sklopu, ki je povezan z demografskimi značilnostmi vzorca. Preostali sklopi pa so sestavljeni z odgovori Likertove lestvice, pri teh pa ni mogoče preveriti, ali posameznik odgovarja po resnici.

Ena izmed največjih omejitev, ki jih opazimo, pa je omejitev, ki si jo postavimo sami – temo usmerimo preveč splošno, zato raziskava ne omogoča rezultatov, kot bi jih lahko, če bi se

osredotočili na nekaj sestavin omejenega sklopa. Naša raziskava je povezana z vsemi poklici, industrijami, dejavnostmi in delovnimi okolji. Večje in globlje raziskave pri pregledu znanstvene literature se vse osredotočajo na eno industrijo ali morda celo na točno določen poklic. Menimo, da je za prihodnje raziskave optimalnejše, da raziščemo razlike med posamezniki – bolj smiselno je izvesti raziskavo v določeni industriji ali določenega poklica. Prav tako je pomembno, ali ima posameznik pri svojem delu veliko stika s strankami. To so vse sestavine, ki pomembno vplivajo na raziskovalne konstrukte, zato se je treba omejiti tudi na te razmere. To hkrati lahko podaljša raziskavo, poveča stroškovno breme, obširnejše raziskave pa so tudi težje izvedljive, saj na zmožnost pridobivanja dovolj velikega vzorca lahko vplivajo pogoji za omejitve. Menimo, da je tak način koristen v določeni industriji, ki se ukvarja z velikimi težavami z izgorelostjo ali nizko stopnjo zadovoljstva z življenjem in to stanje želi preveriti. Velika vlaganja v take raziskave prinašajo korist samo, če so se odgovorni, ki raziskavo izpeljejo, kasneje pripravljene tudi spoprijeti z mogočimi negativnimi posledicami in vložiti še dodatna sredstva za odpravo težav.

SKLEP

Predstavljeno magistrsko delo obravnava problematiko poklicne izgorelosti, kako je ta povezana z motivacijo in zadovoljstvom z življenjem ter kako te sestavine razlikujejo v podjetjih domačega oziroma tujega lastništva. Glavni raziskovalni problem je ugotoviti, ali sta stopnja izgorelosti nižja in zadovoljstvo višje pri zaposlenih v domačih ali tujih podjetjih na območju Slovenije. Raziskujemo s teoretičnim in praktičnim pristopom.

V 1. poglavju je opisana teorija prejšnjih raziskav. Podrobneje opišemo, kaj vpliva na posameznikovo motiviranost pri delu in kateri so dejavniki, ki to stanje slabšajo, saj od njega zahtevajo določen napor. Podrobneje opišemo osnutek končnih rezultatov kombinacije delovnih virov in zahtev – poklicne izgorelosti in zadovoljstva z življenjem. V tem poglavju raziščemo glavne očitne razlike med domačimi in tujimi podjetji ter resnično stanje položaja raziskovane problematike v Sloveniji.

Po teoretičnem pregledu opravimo kvantitativno raziskavo. Z vprašalnikom pridobimo glavne podatke, nato analiziramo pridobljene podatke, da ugotovimo, kako se ujemajo z našim razumevanjem teoretičnih osnov.

V nadaljevanju opišemo rezultate raziskave in predstavimo značilnosti vzorca. Testiramo hipoteze in na osnovi vzorca ugotovimo, da sta zaznana poklicna izgorelost in zadovoljstvo z življenjem negativno povezana. V nadaljevanju potrdimo, da je v Sloveniji v domačih pa tudi tujih podjetjih sorazmerno nizka stopnja izgorelosti. Ne opazimo tudi očitnih razlik v motivaciji med domačimi in tujimi podjetji, večjih razlik v večini sestavin, ki jih primerjamo med domačimi ter tujimi podjetji. Edina pomembna razlika med obema skupinama je, da imajo v tujih podjetjih boljše plače.

Predložimo temeljito interpretacijo rezultatov in podamo ugotovitve naše kvantitativne raziskave. Predstavimo lastna priporočila za prakso in opišemo predloge za prihodnje raziskave na tem področju, ob tem pa opozorimo na določene težave pri izvedbi raziskave.

LITERATURA IN VIRI

1. Alfaro, L. (2003). *Foreign Direct Investment and Growth: Does the Sector Matter?* Harvard Business School.
2. Anand, M., & Arora, D. (2009). Burnout, Life Satisfaction and Quality of Life among Executives of Multi National Companies. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 159–164.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
4. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289–2308.
5. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425–441.
6. Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands – Resources model in four home care organisations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
10. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
11. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. V P. Y. Chen & C. L. Cooper (ur.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3 (str. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
12. Burisch, M. (2006). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
13. Dale, C. (2005). 5 ways to show employees how much you care. *Printing News*, 154(20), 16.
14. De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 31, 3–14.
15. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
16. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131–149.

17. Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 147–163). New York: Psychology Press.
18. Diener, E. (1984). Subjective Well Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
19. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
20. Gabriel, T. (2010). *Burnout – Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben. Mit Fokus auf die Rolle von Führung und Schichtarbeit*. Wien: Fonds Gesundes Österreich.
21. Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. V D. C. Berliner & R. Calfee (ur.), *Handbook of educational psychology* (str. 63–84). New York: Macmillan.
22. Grant, A. M., & Parker, S. K. 2009. Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
23. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.
24. Hättinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M., & Kalimo, R. (2007). Comparing two burnout interventions: Perceived job control mediates decreases in burnout. *International Journal of Stress Management*.
25. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.
26. Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
27. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
28. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: Holland.
29. Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
30. Jackson, S., Schwab, R., & Schuler, R. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*.
31. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257–268.
32. Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
33. Kraft, U. (2006). *Burned Out*, *Scientific American Mind*, June/July 2006, 28–33.
34. Keng, A. K., Kwon, J., Tan, S. J., & Jochen, W. (2000). The Influence of Materialistic Inclination on Values, Life Satisfaction and Aspirations: An Empirical Analysis. *Springer*, 39(3), 317–33.
35. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

36. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41–67.
37. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). V S. T. Fiske, D. L. Schacter & C. Zahn-Waxler (ur.), *Job burnout. Annual Review of Psychology*.
38. Maslach, C. (2006). Understanding Job Burnout. V A. Rossi, P. Perrewé & S. Sauter (ur.), *Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health* (str. 37–51).
39. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
40. McClelland, D. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
41. Moosa, I. A. (2002). *Foreign Direct Investment – Theory, Evidence and Practice*.
42. Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work in Stress*, 22, 16–32.
43. OECD Better Life Index. Najdeno 19. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/life-satisfaction/>
44. Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. V R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (ur.), *Work motivation: Past, present, and future. SIOP Organizational Frontiers Series*. London: Psychology Press.
45. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
46. Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.
47. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1020–1141.
48. Ponocny-Seliger, E., & Winker, R. (2014). *12-phase burnout screening – development, implementation and test theoretical analysis of a burnout screening based on the 12-phase model of Herbert Freudenberger and Gail North*.
49. Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163–171.
50. Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22.
51. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students, Pearson Education, 2009*, 614.
52. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
53. Schneider, F., & Dreer, E. (2014). *Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout*. Johannes Kepler Universität Linz.

54. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*, 410–421.
55. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, 27–41.
56. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). Najdeno 19. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb>
57. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173–186.
58. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*, 230–240.
59. Tremblay, M. A., & Messervey, D. (2011). The Job Demands-Resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources. *South African Journal of Industrial Psychology*, *37*, 1–10.
60. Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). Looking back and glimpsing forward: The broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. V A. B. Bakker (ur.), *Advances in positive organizational psychology (1)* (str. 45–60). Bingley: Emerald.
61. Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, *98*(3), 353–372.
62. Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining [Successful job crafting through group training]. V J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollemma & H. de Zeeuw (ur.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (str. 27–49). Assen: Koninklijke van Gorcum.
63. Veenhoven, R. (1993). *Happiness in Nations: Subjective appreciation of life in 56 nations*.
64. Veenhoven, R. (1996). *The Study of Life Satisfaction*. Eötvös University Press.
65. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*, 179–201.
66. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*, 121–141.
67. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007b). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 766–786.
68. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*, 235–244.
69. Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, 145–169.
70. Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods (7th ed.)*. Ohio: South Western.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Test normalnosti porazdelitve	6
Priloga 3: χ^2 -test	8
Priloga 4: Mann-Whitneyjev U-test	14
Priloga 5: Cronbach α	22
Priloga 6: Dodatne analize	33

Priloga 1: Vprašalnik

Pozdravljeni! Moje ime je Anže Jezerc in sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za magistrsko delo z naslovom Izgorelost in zadovoljstvo z življenjem med zaposlenimi v domačih ter tujih podjetjih v Sloveniji opravljam raziskavo in vas zato prosim za pomoč. Reševanje vam bo vzelo 8 minut ali manj. Vprašalnik je namenjen vsem, ki ste zaposleni! Če ste študent, upokojenec, brezposelna oseba ali še kaj drugega, se vam zahvaljujem za pripravljenost sodelovanja, vendar vprašalnik ni namenjen vam. Zaposleni, prosim vas, da ste pri odgovorih čim bolj odkriti, da bodo rezultati kar najrealnejši. Vprašalnik je anonimen. S klikom na Naslednja stran začnete z izpolnjevanjem vprašalnika.

Q1 – 1. del je vezan na vašo motivacijo za delo. Spodaj je 5 vprašanj, s katerimi izrazite svojo motivacijo. Z uporabo lestvice 1–7 izrazite svoje strinjanje s trditvijo. Prosim, bodite odkriti. Kako močna je vaša motivacija za delo ...

	Izjemno nemotiviran	Nemotiviran	Delno nemotiviran	Nevtralen	Delno motiviran	Motiviran	Prekipevam od motivacije
... preden začnete z delom?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sredi vašega običajnega delovnika?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... po koncu vašega običajnega delovnika?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ko se vrnete na delo po dopustu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ko se vrnete na delo po bolniški odsotnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 – 2. del je vezan na vaše zadovoljstvo z življenjem. Upoštevajte vse dotedanje življenje in predvidevanja za prihodnost. Spodaj je 5 trditev, s katerimi se lahko strinjate ali ne. Z uporabo lestvice 1–7 izrazite svoje (ne)strinjanje s trditvijo. Prosim, bodite odkriti.

	Močno se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Močno se strinjam
Večinoma je moje življenje idealno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmere mojega življenja so idealne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dozdaj sem dobil vse pomembnejše stvari, ki sem si jih želel v življenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če bi lahko še enkrat podoživel svoje življenje, ne bi skoraj ničesar spremenil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – 3. del je vezan na izgorelost. Prosim, da vsako izjavo ocenite z oceno, ki najbolj velja za vas na podlagi lestvice 1–6. Prosim, bodite odkriti.

	Se močno ne strinjam	Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Močno se strinjam
Pogosto sem v službi pod stresom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomembno se mi zdi, da svoje delo opravi izjemno dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se čudno, če kdaj zapustim službo zgodaj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedno hitro dokončam svoje zadolžitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se krivo, če je delo nedokončano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto opravi veliko nadur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadnje čase sem dodatno pozoren na to, da ničesar ne pozabim ali spregledam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolan sem pogosteje kot običajno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam težave zaspati ali pogosto ležim buden ponoči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave imam s tem, da ne govorim o delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se občutno bolj pod stresom v službi kot kadarkoli prej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosteje kot kadarkoli prej imam nesoglasja s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosteje prihaja do preprirov v družini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahko prenesem več stresa kot večina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto se počutim, da me drugi ne razumejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam malo časa za šport in ostale konjičke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redko se srečam s prijatelji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resnično me ne razveseli nič več.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pijem alkoholne pijače ali jemljem zdravila za zmanjšanje stresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gledam preveč televizije ali sem na internetu samo zato, da se lahko »odklopim«.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družino in prijatelje skrbi zame.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto presežem »limite« svojega zdravlja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delujem vse bolj kot robot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Včasih imam občutek resnične panike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novejše izzive na delovnem mestu občutim kot tragedijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Že konec tedna se pri meni pojavi neprijeten občutek, povezan z delom v službi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Včasih imam v sebi občutek praznine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
So dnevi, ko imam občutek popolnega obupa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto želim samo ležati v postelji in spati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto se ne morem pripraviti do tega, da zjutraj vstanem iz postelje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne želim več tako nadaljevati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preprosto ne morem ničesar več storiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) (Demografija)

XSPOL – Spol:

- Moški
 Ženski

IF (1) (Demografija)

Q4 – Starost

IF (1) (Demografija)

Q5 – Število let delovne dobe (zaokrožite število na celo leto)

IF (1) (Demografija)

Q1_2 – Višina bruto plače

- do 1.000 EUR
- od 1.000 EUR do 1.500 EUR
- od 1.500 EUR do 2.000 EUR
- od 2.000 EUR do 3.000 EUR
- nad 3.000 EUR

IF (1) (Demografija)

XIZ1a2 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Nedokončana osnovna šola (I)
- Osnovna šola (II)
- Nižje poklicno izobraževanje (III)
- Srednje poklicno izobraževanje (IV)
- Gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oziroma drugo strokovno izobraževanje (V)
- Višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program (VI/1)
- Specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi, visokošolski strokovni in univerzitetni program – 1. bol. st. (VI/2)
- Specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program, magisterij stroke – 2. bol. st (VII)
- Specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti (VIII/1)
- Doktorat znanosti, doktorat znanosti – 3. bol. st. (VIII/2)

IF (1) (Demografija)

Q6 – Oblika delovne pogodbe

- Določen čas
- Nedoločen čas

IF (1) (Demografija)

Q7 – V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate? V primeru, da delujete v državni službi, izberite domače podjetje. V primeru, da imate s. p. in je večina vaših prihodkov s strani dela za tuja podjetja, obkrožite tuje podjetje.

- V domačem (slovenskem)
- V tujem

IF (1) (Demografija)

Q8 – Vaš neposredni nadrejeni je:

- Slovenec
- Tujec

IF (1) (Demografija)

Q9 – Ali imate vodstveni položaj (ste nadrejeni vsaj 1 osebi)?

- Da
- Ne

IF (1) (Demografija)

Q10 – Koliko nadur povprečno opravite na teden, če je v navadnem delovnem tednu 40 delovnih ur?

IF (1) (Demografija)

Q11 – Koliko dni letnega dopusta imate?

Priloga 2: Test normalnosti porazdelitve

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Starost	,156	124	,000	,878	124	,000
Število let delovne dobe	,170	124	,000	,860	124	,000
Koliko nadur povprečno opravite?	,256	124	,000	,722	124	,000
Koliko dni letnega dopusta imate?	,168	124	,000	,889	124	,000
Motivacija	,138	124	,000	,943	124	,000
... preden začnete z delom?	,286	124	,000	,805	124	,000
... sredi vašega običajnega delovnika?	,269	124	,000	,830	124	,000
... po koncu vašega običajnega delovnika?	,222	124	,000	,901	124	,000
... ko se vrnete na delo po dopustu?	,208	124	,000	,898	124	,000
... ko se vrnete na delo po bolniški odsotnosti?	,183	124	,000	,919	124	,000
Zadovoljstvo z življenjem	,117	124	,000	,904	124	,000
Večinoma je moje življenje idealno.	,236	124	,000	,857	124	,000
Razmere mojega življenja so idealne.	,245	124	,000	,862	124	,000
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	,339	124	,000	,731	124	,000
Dozdaj sem dobil vse pomembnejše stvari, ki sem si jih želel v življenju.	,220	124	,000	,861	124	,000
Če bi lahko še enkrat podoživel svoje življenje, ne bi skoraj ničesar spremenil.	,226	124	,000	,904	124	,000
Izgorelost	,104	124	,002	,949	124	,000
Potreba po dokazovanju samega sebe	,109	124	,001	,959	124	,001
Pogosto sem v službi pod stresom.	,190	124	,000	,898	124	,000
Pomembno se mi zdi, da svoje delo opravi izjemno dobro.	,291	124	,000	,737	124	,000
Počutim se čudno, če kdaj zapustim službo zgodaj.	,186	124	,000	,902	124	,000
Prekomerno delo	,114	124	,000	,970	124	,007
Vedno hitro dokončam svoje zadolžitve.	,228	124	,000	,889	124	,000
Počutim se krivo, če je delo nedokončano.	,300	124	,000	,833	124	,000
Pogosto opravi veliko nadur.	,158	124	,000	,905	124	,000
Zanemarjanje lastnih potreb	,086	124	,025	,972	124	,012
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	,209	124	,000	,894	124	,000
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	,214	124	,000	,909	124	,000
Zadnje čase sem dodatno pozoren na to, da ničesar ne pozabim ali spregledam.	,195	124	,000	,912	124	,000
Pomik konfliktov	,193	124	,000	,898	124	,000
Bolan sem pogosteje kot običajno.	,315	124	,000	,805	124	,000
Imam težave zaspati ali pogosto ležim buden ponoči.	,277	124	,000	,856	124	,000
Težave imam s tem, da ne govorim o delu.	,283	124	,000	,872	124	,000
Sprememba vrednot	,121	124	,000	,950	124	,000
Počutim se občutno bolj pod stresom v službi kot kadarkoli prej.	,224	124	,000	,904	124	,000
Pogosteje kot kadarkoli prej imam nesoglasja s sodelavci.	,281	124	,000	,813	124	,000
Pogosteje prihaja do preprirov v družini.	,287	124	,000	,857	124	,000
Zanikanje pojavljajočih se težav	,112	124	,001	,971	124	,010
Lahko prenesem več stresa kot večina.	,237	124	,000	,884	124	,000
Pogosto se počutim, da me drugi ne razumejo.	,207	124	,000	,916	124	,000
Imam malo časa za šport in ostale konjičke.	,197	124	,000	,917	124	,000
Umik	,122	124	,000	,952	124	,000

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Redko se srečam s prijatelji.	,207	124	,000	,906	124	,000
Resnično me ne razveseli nič več.	,288	124	,000	,841	124	,000
Pijem alkoholne pijače ali jemljem zdravila za zmanjšanje stresa.	,341	124	,000	,686	124	,000
Očitne spremembe obnašanja	,102	124	,003	,969	124	,006
Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	,218	124	,000	,901	124	,000
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	,189	124	,000	,922	124	,000
Gledam preveč televizije ali sem na spletu samo zato, da se lahko »odklopim«.	,240	124	,000	,877	124	,000
Depersonalizacija	,142	124	,000	,932	124	,000
Družino in prijatelje skrbi zame.	,277	124	,000	,841	124	,000
Pogosto presežem »limite« svojega zdravja.	,257	124	,000	,881	124	,000
Delujem vse bolj kot robot.	,278	124	,000	,867	124	,000
Notranja praznina	,164	124	,000	,877	124	,000
Včasih imam občutek resnične panike.	,263	124	,000	,795	124	,000
Novejše izzive na delovnem mestu občutim kot »tragedijo«.	,276	124	,000	,805	124	,000
Že konec tedna se pri meni pojavi neprijeten občutek, povezan z delom v službi.	,283	124	,000	,836	124	,000
Depresija	,134	124	,000	,917	124	,000
Včasih imam v sebi občutek praznine.	,244	124	,000	,881	124	,000
So dnevi, ko imam občutek popolnega obupa.	,266	124	,000	,835	124	,000
Pogosto želim samo ležati v postelji in spati.	,243	124	,000	,851	124	,000
Sindrom izgorelosti	,144	124	,000	,895	124	,000
Pogosto se ne morem pripraviti do tega, da zjutraj vstanem iz postelje.	,272	124	,000	,856	124	,000
Ne želim več tako nadaljevati.	,229	124	,000	,855	124	,000
Preprosto ne morem ničesar več storiti.	,279	124	,000	,717	124	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Priloga 3: χ^2 -test

XSPOL Spol * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate? V primeru, da delujete v državni službi, izberite domače podjetje. V primeru, da imate s. p. in je večina vaših prihodkov s strani dela za tuja podjetja, obkrožite tuje podjetje.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,129 ^a	1	,719		
Continuity Correction ^b	,031	1	,860		
Likelihood Ratio	,129	1	,719		
Fisher's Exact Test				,855	,429
Linear-by-Linear Association	,128	1	,720		
N of Valid Cases	126				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,02.

b. Computed only for a 2x2 table

Q6 Oblika delovne pogodbe * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate? V primeru, da delujete v državni službi, izberite domače podjetje. V primeru, da imate s. p. in je večina vaših prihodkov s strani dela za tuja podjetja, obkrožite tuje podjetje.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,373 ^a	1	,012		
Continuity Correction ^b	5,339	1	,021		
Likelihood Ratio	6,828	1	,009		
Fisher's Exact Test				,018	,009
Linear-by-Linear Association	6,322	1	,012		
N of Valid Cases	126				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,90.

b. Computed only for a 2x2 table

Q8 Vaš neposredni nadrejeni je: * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate? V primeru, da delujete v državni službi, izberite domače podjetje. V primeru, da imate s. p. in je večina vaših prihodkov s strani dela za tuja podjetja, obkrožite tuje podjetje.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,732 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	12,143	1	,000		
Likelihood Ratio	17,705	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,615	1	,000		
N of Valid Cases	126				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,57.

b. Computed only for a 2x2 table

Q9 Ali imate vodstveni položaj (ste nadrejeni vsaj 1 osebi) * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate? V primeru, da delujete v državni službi, izberite domače podjetje. V primeru, da imate s. p. in je večina vaših prihodkov s strani dela za tuja podjetja, obkrožite tuje podjetje.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,271 ^a	1	,012		
Continuity Correction ^b	5,364	1	,021		
Likelihood Ratio	6,464	1	,011		
Fisher's Exact Test				,015	,010
Linear-by-Linear Association	6,221	1	,013		
N of Valid Cases	126				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,65.

b. Computed only for a 2x2 table

Q301r Potreba po dokazovanju samega sebe * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,049 ^a	1	,825	1,000	,500	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,049	1	,826	1,000	,500	
Fisher's Exact Test				,821	,500	
Linear-by-Linear Association	,048 ^c	1	,826	1,000	,500	,178
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,52.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,220.

Q302r Prekomerno delo * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,001 ^a	1	,971	1,000	,572	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,001	1	,971	1,000	,572	
Fisher's Exact Test				1,000	,572	
Linear-by-Linear Association	,001 ^c	1	,971	1,000	,572	,180
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,92.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,036.

Q303r Zanemarjanje lastnih potreb * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,637 ^a	1	,425	,466	,269	
Continuity Correction ^b	,378	1	,539			
Likelihood Ratio	,637	1	,425	,466	,269	
Fisher's Exact Test				,466	,269	
Linear-by-Linear Association	,632 ^c	1	,426	,466	,269	,106
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,83.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,795.

Q304r Pomik konfliktov * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,027 ^a	1	,871	1,000	,537	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,027	1	,870	1,000	,537	
Fisher's Exact Test				1,000	,537	
Linear-by-Linear Association	,026 ^c	1	,871	1,000	,537	,191
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,162.

Q305r Sprememba vrednot * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,017 ^a	1	,897	1,000	,540	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,017	1	,897	1,000	,540	
Fisher's Exact Test				1,000	,540	
Linear-by-Linear Association	,017 ^c	1	,897	1,000	,540	,187
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,73.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is ,129.

Q306r Zanikanje pojavljajočih se težav * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,449 ^a	1	,503	,583	,314	
Continuity Correction ^b	,237	1	,627			
Likelihood Ratio	,450	1	,502	,583	,314	
Fisher's Exact Test				,583	,314	
Linear-by-Linear Association	,446 ^c	1	,504	,583	,314	,117
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,83.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,668.

Q307r Umik * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,347 ^a	1	,556	,583	,374	
Continuity Correction ^b	,095	1	,758			
Likelihood Ratio	,342	1	,559	,583	,374	
Fisher's Exact Test				,583	,374	
Linear-by-Linear Association	,344 ^c	1	,557	,583	,374	,183
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is, 587.

Q308r Očitne spremembe obnašanja * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,996 ^a	1	,318	,351	,209	
Continuity Correction ^b	,656	1	,418			
Likelihood Ratio	1,005	1	,316	,351	,209	
Fisher's Exact Test				,351	,209	
Linear-by-Linear Association	,988 ^c	1	,320	,351	,209	,092
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,65.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,994.

Q309r Depersonalizacija * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,426 ^a	1	,514	,528	,334	
Continuity Correction ^b	,190	1	,663			
Likelihood Ratio	,431	1	,512	,528	,334	
Fisher's Exact Test				,666	,334	
Linear-by-Linear Association	,422 ^c	1	,516	,528	,334	,141
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,650.

Q310r Notranja praznina * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,018 ^a	1	,892	1,000	,547	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,018	1	,893	1,000	,547	
Fisher's Exact Test				1,000	,547	
Linear-by-Linear Association	,018 ^c	1	,893	1,000	,547	,206
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,75.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is, 135.

Q311r Depresija * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,417 ^a	1	,519	,666	,332	
Continuity Correction ^b	,184	1	,668			
Likelihood Ratio	,413	1	,520	,666	,332	
Fisher's Exact Test				,525	,332	
Linear-by-Linear Association	,413 ^c	1	,520	,666	,332	,138
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,51.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is, 643.

Q312r Sindrom izgorelosti * Q7 V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,075 ^a	1	,784	,807	,497	
Continuity Correction ^b	,000	1	,984			
Likelihood Ratio	,076	1	,783	,807	,497	
Fisher's Exact Test				1,000	,497	
Linear-by-Linear Association	,075 ^c	1	,784	,807	,497	,195
N of Valid Cases	126					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,54.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,274.

Priloga 4: Mann-Whitneyjev U-test

Ranks

	V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Višina bruto plače	Domačem (slovenskem)	76	57,31	4355,50
	Tujem	50	72,91	3645,50
	Skupaj	126		
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Domačem (slovenskem)	76	62,79	4772,00
	Tujem	50	64,58	3229,00
	Skupaj	126		
Starost	Domačem (slovenskem)	76	64,84	4928,00
	Tujem	50	61,46	3073,00
	Skupaj	126		
Število let delovne dobe	Domačem (slovenskem)	76	65,50	4978,00
	Tujem	50	60,46	3023,00
	Skupaj	126		
Koliko nadur povprečno opravite?	Domačem (slovenskem)	76	63,47	4823,50
	Tujem	50	63,55	3177,50
	Skupaj	126		
Koliko dni letnega dopusta imate?	Domačem (slovenskem)	76	67,70	5145,00
	Tujem	50	57,12	2856,00
	Skupaj	126		

Test Statistics^a

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Višina bruto plače	1429,500	4355,500	-2,418	,016
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1846,000	4772,000	-,280	,779
Starost	1798,000	3073,000	-,510	,610
Število let delovne dobe	1748,000	3023,000	-,761	,446
Koliko nadur povprečno opravite?	1897,500	4823,500	-,013	,990
Koliko dni letnega dopusta imate?	1581,000	2856,000	-1,597	,110

a. Grouping Variable: V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate? V primeru, da delujete v državni službi, izberite domače podjetje. V primeru, da imate s. p. in je večina vaših prihodkov s strani dela za tuja podjetja, obkrožite tuje podjetje.

Mann-Whitneyjev test

Ranks

	V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motivacija	Domačem (slovenskem)	76	67,24	5110,50
	Tujem	50	57,81	2890,50
	Skupaj	126		
... preden začnete z delom?	Domačem (slovenskem)	76	65,17	4953,00
	Tujem	50	60,96	3048,00
	Skupaj	126		
... sredi vašega običajnega delovnika?	Domačem (slovenskem)	76	67,36	5119,00
	Tujem	50	57,64	2882,00
	Skupaj	126		
... po koncu vašega običajnega delovnika?	Domačem (slovenskem)	76	66,64	5064,50
	Tujem	50	58,73	2936,50
	Skupaj	126		
... ko se vrnete na delo po dopustu?	Domačem (slovenskem)	76	66,70	5069,00
	Tujem	50	58,64	2932,00
	Skupaj	126		
... ko se vrnete na delo po bolniški odsotnosti?	Domačem (slovenskem)	76	66,88	5082,50
	Tujem	50	58,37	2918,50
	Skupaj	126		
Zadovoljstvo z življenjem	Domačem (slovenskem)	74	60,53	4479,50
	Tujem	50	65,41	3270,50
	Skupaj	124		
Večinoma je moje življenje idealno.	Domačem (slovenskem)	76	63,38	4817,00
	Tujem	50	63,68	3184,00
	Skupaj	126		
Razmere mojega življenja so idealne.	Domačem (slovenskem)	76	63,03	4790,50
	Tujem	50	64,21	3210,50
	Skupaj	126		
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	Domačem (slovenskem)	76	61,78	4695,00
	Tujem	50	66,12	3306,00
	Skupaj	126		
Dozdaj sem dobil vse pomembnejše stvari, ki sem si jih želel v življenju.	Domačem (slovenskem)	75	61,88	4641,00
	Tujem	50	64,68	3234,00
	Skupaj	125		
Če bi lahko še enkrat podoživel svoje življenje, ne bi skoraj ničesar spremenil.	Domačem (slovenskem)	75	60,13	4510,00
	Tujem	50	67,30	3365,00
	Skupaj	125		
Izgorelost	Domačem (slovenskem)	76	64,50	4902,00
	Tujem	50	61,98	3099,00
	Skupaj	126		
Potreba po dokazovanju samega sebe.	Domačem (slovenskem)	76	62,59	4757,00
	Tujem	50	64,88	3244,00
	Skupaj	126		
Pogosto sem v službi pod stresom.	Domačem (slovenskem)	76	65,31	4963,50
	Tujem	50	60,75	3037,50
	Skupaj	126		

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Pomembno se mi zdi, da svoje delo opravi izjemno dobro.	Domačem (slovenskem)	76	63,89	4855,50
	Tujem	50	62,91	3145,50
	Skupaj	126		
Počutim se čudno, če kdaj zapustim službo zgodaj.	Domačem (slovenskem)	76	60,77	4618,50
	Tujem	50	67,65	3382,50
	Skupaj	126		
Prekomerno delo	Domačem (slovenskem)	76	62,25	4731,00
	Tujem	50	65,40	3270,00
	Skupaj	126		
Vedno hitro dokončam svoje zadolžitve.	Domačem (slovenskem)	76	63,01	4788,50
	Tujem	50	64,25	3212,50
	Skupaj	126		
Počutim se krivo, če je delo nedokončano.	Domačem (slovenskem)	76	62,81	4773,50
	Tujem	50	64,55	3227,50
	Skupaj	126		
Pogosto opravi veliko nadur.	Domačem (slovenskem)	76	62,86	4777,50
	Tujem	50	64,47	3223,50
	Skupaj	126		
Zanemarjanje lastnih potreb	Domačem (slovenskem)	76	66,11	5024,00
	Tujem	50	59,54	2977,00
	Skupaj	126		
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	Domačem (slovenskem)	76	64,34	4889,50
	Tujem	50	62,23	3111,50
	Skupaj	126		
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	Domačem (slovenskem)	76	66,49	5053,00
	Tujem	50	58,96	2948,00
	Skupaj	126		
Zadnje čase sem dodatno pozoren na to, da ničesar ne pozabim ali spregledam.	Domačem (slovenskem)	76	64,85	4928,50
	Tujem	50	61,45	3072,50
	Skupaj	126		
Pomik konfliktov	Domačem (slovenskem)	76	64,30	4887,00
	Tujem	50	62,28	3114,00
	Skupaj	126		
Bolam sem pogosteje kot običajno.	Domačem (slovenskem)	76	62,47	4747,50
	Tujem	50	65,07	3253,50
	Skupaj	126		
Imam težave zaspati ali pogosto ležim buden ponoči.	Domačem (slovenskem)	76	64,01	4864,50
	Tujem	50	62,73	3136,50
	Skupaj	126		
Težave imam s tem, da ne govorim o delu.	Domačem (slovenskem)	76	63,76	4845,50
	Tujem	50	63,11	3155,50
	Skupaj	126		
Sprememba vrednot	Domačem (slovenskem)	76	61,89	4704,00
	Tujem	50	65,94	3297,00
	Skupaj	126		
Počutim se občutno bolj pod stresom v službi kot kadarkoli prej.	Domačem (slovenskem)	76	64,13	4873,50
	Tujem	50	62,55	3127,50
	Skupaj	126		

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Pogosteje kot kadarkoli prej imam nesoglasja s sodelavci.	Domačem (slovenskem)	76	59,72	4539,00
	Tujem	50	69,24	3462,00
	Skupaj	126		
Pogosteje prihaja do prepirov v družini.	Domačem (slovenskem)	76	61,12	4645,00
	Tujem	50	67,12	3356,00
	Skupaj	126		
Zanikanje pojavljajočih se težav.	Domačem (slovenskem)	76	63,94	4859,50
	Tujem	50	62,83	3141,50
	Skupaj	126		
Lahko prenesem več stresa kot večina.	Domačem (slovenskem)	76	63,17	4801,00
	Tujem	50	64,00	3200,00
	Skupaj	126		
Pogosto se počutim, da me drugi ne razumejo.	Domačem (slovenskem)	76	66,54	5057,00
	Tujem	50	58,88	2944,00
	Skupaj	126		
Imam malo časa za šport in ostale konjičke.	Domačem (slovenskem)	76	62,11	4720,00
	Tujem	50	65,62	3281,00
	Skupaj	126		
Umik	Domačem (slovenskem)	76	62,30	4734,50
	Tujem	50	65,33	3266,50
	Skupaj	126		
Redko se srečam s prijatelji.	Domačem (slovenskem)	76	61,28	4657,00
	Tujem	50	66,88	3344,00
	Skupaj	126		
Resnično me ne razveseli nič več.	Domačem (slovenskem)	76	66,14	5026,50
	Tujem	50	59,49	2974,50
	Skupaj	126		
Pijem alkoholne pijače ali jemljam zdravila za zmanjšanje stresa.	Domačem (slovenskem)	76	58,74	4464,50
	Tujem	50	70,73	3536,50
	Skupaj	126		
Očitne spremembe obnašanja	Domačem (slovenskem)	76	63,32	4812,50
	Tujem	50	63,77	3188,50
	Skupaj	126		
Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	Domačem (slovenskem)	76	62,49	4749,00
	Tujem	50	65,04	3252,00
	Skupaj	126		
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	Domačem (slovenskem)	76	63,92	4858,00
	Tujem	50	62,86	3143,00
	Skupaj	126		
Gledam preveč televizije ali sem na spletu samo zato, da se lahko »odklopim«.	Domačem (slovenskem)	76	62,35	4738,50
	Tujem	50	65,25	3262,50
	Skupaj	126		
Depersonalizacija	Domačem (slovenskem)	76	67,82	5154,00
	Tujem	50	56,94	2847,00
	Skupaj	126		
Družino in prijatelje skrbi zame.	Domačem (slovenskem)	76	66,15	5027,50
	Tujem	50	59,47	2973,50
	Skupaj	126		

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Pogosto presežem »limite« svojega zdravja.	Domačem (slovenskem)	76	67,22	5108,50
	Tujem	50	57,85	2892,50
	Skupaj	126		
Delujem vse bolj kot robot.	Domačem (slovenskem)	76	63,61	4834,50
	Tujem	50	63,33	3166,50
	Skupaj	126		
Notranja praznina	Domačem (slovenskem)	76	62,66	4762,00
	Tujem	50	64,78	3239,00
	Skupaj	126		
Včasih imam občutek resnične panike.	Domačem (slovenskem)	76	63,03	4790,00
	Tujem	50	64,22	3211,00
	Skupaj	126		
Novejše izzive na delovnem mestu občutim kot tragedijo.	Domačem (slovenskem)	76	63,56	4830,50
	Tujem	50	63,41	3170,50
	Skupaj	126		
Že konec tedna se pri meni pojavi neprijeten občutek, povezan z delom v službi.	Domačem (slovenskem)	76	61,66	4686,50
	Tujem	50	66,29	3314,50
	Skupaj	126		
Depresija	Domačem (slovenskem)	76	64,41	4895,00
	Tujem	50	62,12	3106,00
	Skupaj	126		
Včasih imam v sebi občutek praznine.	Domačem (slovenskem)	76	63,79	4848,00
	Tujem	50	63,06	3153,00
	Skupaj	126		
So dnevi, ko imam občutek popolnega obupa.	Domačem (slovenskem)	76	62,97	4785,50
	Tujem	50	64,31	3215,50
	Skupaj	126		
Pogosto želim samo ležati v postelji in spati.	Domačem (slovenskem)	76	64,89	4931,50
	Tujem	50	61,39	3069,50
	Skupaj	126		
Sindrom izgorelosti	Domačem (slovenskem)	76	66,91	5085,00
	Tujem	50	58,32	2916,00
	Skupaj	126		
Pogosto se ne morem pripraviti do tega, da zjutraj vstanem iz postelje.	Domačem (slovenskem)	76	65,64	4988,50
	Tujem	50	60,25	3012,50
	Skupaj	126		
Ne želim več tako nadaljevati.	Domačem (slovenskem)	76	66,41	5047,00
	Tujem	50	59,08	2954,00
	Skupaj	126		
Preprosto ne morem ničesar več storiti.	Domačem (slovenskem)	76	63,63	4836,00
	Tujem	50	63,30	3165,00
	Skupaj	126		

Test Statistics^a

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Motivacija	1615,500	2890,500	-1,423	,155

... preden začnete z delom?	1773,000	3048,000	-682	,495
... sredi vašega običajnega delovnika?	1607,000	2882,000	-1,557	,120
... po koncu vašega običajnega delovnika?	1661,500	2936,500	-1,218	,223
... ko se vrnete na delo po dopustu?	1657,000	2932,000	-1,240	,215
... ko se vrnete na delo po bolniški odsotnosti?	1643,500	2918,500	-1,310	,190
Zadovoljstvo z življenjem	1704,500	4479,500	-743	,457
Večinoma je moje življenje idealno.	1891,000	4817,000	-047	,963
Razmere mojega življenja so idealne.	1864,500	4790,500	-186	,853
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	1769,000	4695,000	-728	,467
Dozdaj sem dobil vse pomembnejše stvari, ki sem si jih želel v življenju.	1791,000	4641,000	-438	,662
Če bi lahko še enkrat podoživel svoje življenje, ne bi skoraj ničesar spremenil.	1660,000	4510,000	-1,107	,268
Izgorelost	1824,000	3099,000	-379	,705
Potreba po dokazovanju samega sebe	1831,000	4757,000	-346	,729
Pogosto sem v službi pod stresom.	1762,500	3037,500	-702	,483
Pomembno se mi zdi, da svoje delo opravi izjemno dobro.	1870,500	3145,500	-161	,872
Počutim se čudno, če kdaj zapustim službo zgodaj.	1692,500	4618,500	-1,060	,289
Prekomerno delo	1805,000	4731,000	-477	,633
Vedno hitro dokončam svoje zadolžitve.	1862,500	4788,500	-197	,844
Počutim se krivo, če je delo nedokončano.	1847,500	4773,500	-279	,780
Pogosto opravi veliko nadur.	1851,500	4777,500	-247	,805
Zanemarjanje lastnih potreb	1702,000	2977,000	-992	,321
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	1836,500	3111,500	-325	,746
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	1673,000	2948,000	-1,166	,244
Zadnje čase sem dodatno pozoren na to, da ničesar ne pozabim ali spregledam.	1797,500	3072,500	-525	,599
Pomik konfliktov	1839,000	3114,000	-308	,758
Bolan sem pogosteje kot običajno.	1821,500	4747,500	-412	,680
Imam težave zaspati ali pogosto ležim buden ponoči.	1861,500	3136,500	-199	,842
Težave imam s tem, da ne govorim o delu.	1880,500	3155,500	-102	,918
Sprememba vrednot	1778,000	4704,000	-613	,540
Počutim se občutno bolj pod stresom v službi kot kadarkoli prej.	1852,500	3127,500	-243	,808

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Pogosteje kot kadarkoli prej imam nesoglasja s sodelavci.	1613,000	4539,000	-1,510	,131
---	----------	----------	--------	------

Pogosteje prihaja do prepirov v družini.	1719,000	4645,000	-,948	,343
Zanikanje pojavljajočih se težav	1866,500	3141,500	-,168	,866
Lahko prenesem več stresa kot večina.	1875,000	4801,000	-,130	,897
Pogosto se počutim, da me drugi ne razumejo.	1669,000	2944,000	-1,187	,235
Imam malo časa za šport in ostale konjičke.	1794,000	4720,000	-,541	,588
Umik	1808,500	4734,500	-,459	,646
Redko se srečam s prijatelji.	1731,000	4657,000	-,863	,388
Resnično me ne razveseli nič več.	1699,500	2974,500	-1,048	,295
Pijem alkoholne pijače ali jemljem zdravila za zmanjšanje stresa.	1538,500	4464,500	-2,043	,041
Očitne spremembe obnašanja	1886,500	4812,500	-,068	,946
Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	1823,000	4749,000	-,393	,694
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	1868,000	3143,000	-,163	,870
Gledam preveč televizije ali sem na spletu samo zato, da se lahko »odklopim«.	1812,500	4738,500	-,450	,653
Depersonalizacija	1572,000	2847,000	-1,644	,100
Družino in prijatelje skrbi zame.	1698,500	2973,500	-1,043	,297
Pogosto presežem »limite« svojega zdravja.	1617,500	2892,500	-1,452	,146
Delujem vse bolj kot robot.	1891,500	3166,500	-,044	,965
Notranja praznina	1836,000	4762,000	-,322	,747
Včasih imam občutek resnične panike.	1864,000	4790,000	-,189	,850
Novejše izzive na delovnem mestu občutim kot »tragedijo«.	1895,500	3170,500	-,024	,981
Že konec tedna se pri meni pojavi neprijeten občutek, povezan z delom v službi.	1760,500	4686,500	-,728	,466
Depresija	1831,000	3106,000	-,346	,729
Včasih imam v sebi občutek praznine.	1878,000	3153,000	-,113	,910
So dnevi, ko imam občutek popolnega obupa.	1859,500	4785,500	-,210	,834
Pogosto želim samo ležati v postelji in spati.	1794,500	3069,500	-,544	,587
Sindrom izgorelosti	1641,000	2916,000	-1,300	,194
Pogosto se ne morem pripraviti do tega, da zjutraj vstanem iz postelje.	1737,500	3012,500	-,843	,399
Ne želim več tako nadaljevati.	1679,000	2954,000	-1,133	,257
Preprosto ne morem ničesar več storiti.	1890,000	3165,000	-,054	,957

a. Grouping Variable: V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Ranks

	V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motivacija (kategorije)	Domačem (slovenskem)	76	67,53	5132,00
	Tujem	50	57,38	2869,00
	Skupaj	126		
Zadovoljstvo z življenjem (kategorije)	Domačem (slovenskem)	74	61,16	4526,00
	Tujem	50	64,48	3224,00

Ranks

V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motivacija (kategorije)	Domačem (slovenskem)	76	67,53	5132,00
	Tujem	50	57,38	2869,00
	Skupaj	126		
Zadovoljstvo z življenjem (kategorije)	Domačem (slovenskem)	74	61,16	4526,00
	Tujem	50	64,48	3224,00
	Skupaj	124		

Test Statistics^a

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Motivacija (kategorije)	1594,000	2869,000	-1,605	,108
Zadovoljstvo z življenjem (kategorije)	1751,000	4526,000	-,525	,599

a. Grouping Variable: V kakšnem lastništvu je podjetje, za katerega delate?

Priloga 5: Cronbach α

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
... preden začnete z delom?	18,98	22,951	,637	,785
... sredi vašega običajnega delovnika?	18,98	23,328	,620	,790
... po koncu vašega običajnega delovnika?	19,69	21,911	,534	,815
... ko se vrnete na delo po dopustu?	19,36	20,599	,596	,798
... ko se vrnete na delo po bolniški odsotnosti?	19,53	20,187	,738	,751

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	98,4
	Excluded ^a	2	1,6
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Večinoma je moje življenje idealno.	20,54	22,478	,776	,832
Razmere mojega življenja so idealne.	20,62	23,766	,671	,857
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	20,15	23,702	,773	,838
Dozdaj sem dobil vse pomembnejše stvari, ki sem si jih želel v življenju.	20,48	21,764	,721	,845
Če bi lahko še enkrat podoživel svoje življenje, ne bi skoraj ničesar spremenil.	21,21	21,110	,639	,873

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,415	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto sem v službi pod stresom.	9,09	3,584	,287	,242
Pomembno se mi zdi, da svoje delo opravim izjemno dobro.	7,98	5,415	,214	,393
Počutim se čudno, če kdaj zapustim službo zgodaj.	9,30	3,556	,265	,293

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,456	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vedno hitro dokončam svoje zadolžitve.	8,51	4,972	,213	,464
Počutim se krivo, če je delo nedokončano.	8,28	3,514	,454	,051
Pogosto opravi veliko nadur.	8,82	3,318	,220	,527

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,634	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	7,13	5,248	,432	,554
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	7,92	5,434	,395	,607

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	7,13	5,248	,432	,554
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	7,92	5,434	,395	,607
Zadnje čase sem dodatno pozoren na to, da ničesar ne pozabim ali spregledam.	7,33	5,536	,515	,450

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bolan sem pogosteje kot običajno.	5,13	5,280	,532	,661
Imam težave zaspati ali pogosto ležim buden ponoči.	4,93	5,027	,576	,605
Težave imam s tem, da ne govorim o delu.	4,93	6,131	,548	,648

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Počutim se občutno bolj pod stresom v službi kot kadarkoli prej.	4,52	4,219	,485	,629
Pogosteje kot kadarkoli prej imam nesoglasja s sodelavci.	5,60	5,107	,521	,567
Pogosteje prihaja do prepиров v družini.	5,37	5,244	,509	,584

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,445	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lahko prenesem več stresa kot večina.	6,23	5,331	,139	,561
Pogosto se počutim, da me drugi ne razumejo.	7,28	4,202	,367	,176
Imam malo časa za šport in ostale konjičke.	7,10	3,831	,325	,240

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,499	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Redko se srečam s prijatelji.	4,18	4,054	,317	,403
Resnično me ne razveseli nič več.	4,98	3,703	,515	,032
Pijem alkoholne pijače ali jemljem zdravila za zmanjšanje stresa.	5,57	5,783	,151	,631

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	5,94	6,293	,592	,679
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	5,57	6,359	,600	,670

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	5,94	6,293	,592	,679
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	5,57	6,359	,600	,670
Gledam preveč televizije ali sem na spletu samo zato, da se lahko »odklopim«.	6,34	6,579	,583	,689

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Družino in prijatelje skrbi zame.	5,45	6,650	,584	,764
Pogosto presežem »limite« svojega zdravja.	5,08	5,818	,681	,658
Delujem vse bolj kot robot.	5,34	6,835	,633	,715

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Včasih imam občutek resnične panike.	4,47	5,323	,696	,786
Novejše izzive na delovnem mestu občutim kot »tragedijo«.	4,51	5,916	,668	,811
Že konec tedna se pri meni pojavi neprijeten občutek, povezan z delom v službi.	4,28	5,322	,750	,731

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Včasih imam v sebi občutek praznine.	4,98	7,543	,744	,781
So dnevi, ko imam občutek popolnega obupa.	5,21	7,269	,778	,748
Pogosto želim samo ležati v postelji in spati.	5,13	7,638	,662	,859

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto se ne morem pripraviti do tega, da zjutraj vstanem iz postelje.	4,61	6,800	,566	,724
Ne želim več tako nadaljevati.	4,37	5,130	,634	,664
Preprosto ne morem ničesar več storiti.	5,13	6,822	,629	,668

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	126	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	126	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pogosto sem v službi pod stresom.	104,19	784,619	,556	,943
Pomembno se mi zdi, da svoje delo opravim izjemno dobro.	103,08	820,330	,197	,945
Počutim se čudno, če kdaj zapustim službo zgodaj.	104,40	793,139	,436	,944
Vedno hitro dokončam svoje zadolžitve.	103,99	826,808	,073	,946
Počutim se krivo, če je delo nedokončano.	103,76	806,791	,352	,944
Pogosto opravim veliko nadur.	104,30	799,028	,350	,945
Pogosto se mi zdi moje življenje kratko.	104,22	793,870	,437	,944
Ponavadi sem po službi ali za konec tedna tako utrujen, da se ne morem pripraviti k delu nečesa drugega.	105,02	773,184	,696	,941
Zadnje čase sem dodatno pozoren na to, da ničesar ne pozabim ali spregledam.	104,43	792,775	,521	,943
Bolan sem pogosteje kot običajno.	105,92	776,458	,670	,942
Imam težave zaspati ali pogosto ležim buden ponoči.	105,72	787,146	,528	,943

Težave imam s tem, da ne govorim o delu.	105,72	798,570	,471	,943
Počutim se občutno bolj pod stresom v službi kot kadarkoli prej.	105,06	772,508	,689	,941
Pogosteje kot kadarkoli prej imam nesoglasja s sodelavci.	106,13	799,190	,458	,943
Pogosteje prihaja do prepиров v družini.	105,91	791,264	,587	,942
Lahko prenesem več stresa kot večina.	104,21	825,738	,062	,946
Pogosto se počutim, da me drugi ne razumejo.	105,26	787,235	,592	,942
Imam malo časa za šport in ostale konjičke.	105,08	781,578	,590	,942
Redko se srečam s prijatelji.	105,10	779,389	,612	,942
Resnično me ne razveseli nič več.	105,90	784,685	,611	,942
Pijem alkoholne pijače ali jemljam zdravila za zmanjšanje stresa.	106,49	812,972	,256	,945
Pogosto se moram prisiliti, da najdem čas za prijatelje.	105,30	783,588	,558	,943
Rad bi, da me drugi pustijo pri miru, ko sem sam doma.	104,93	778,259	,636	,942
Gledam preveč televizije ali sem na spletu samo zato, da se lahko »odklopim«.	105,70	785,028	,563	,943
Družino in prijatelje skrbi zame.	105,80	782,704	,584	,942
Pogosto presežem »limite« svojega zdravja.	105,43	776,391	,632	,942
Delujem vse bolj kot robot.	105,69	774,775	,741	,941
Včasih imam občutek resnične panike.	106,13	775,008	,733	,941
Novejše izzive na delovnem mestu občutim kot »tragedijo«.	106,17	792,604	,542	,943

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Že konec tedna se pri meni pojavi neprijeten občutek, povezan z delom v službi.	105,94	777,708	,727	,941
Včasih imam v sebi občutek praznine.	105,60	769,905	,737	,941
So dnevi, ko imam občutek popolnega obupa.	105,83	766,876	,766	,941
Pogosto želim samo ležati v postelji in spati.	105,76	774,487	,641	,942
Pogosto se ne morem pripraviti do tega, da zjutraj vstanem iz postelje.	105,84	785,511	,592	,942
Ne želim več tako nadaljevati.	105,60	765,619	,697	,941
Preprosto ne morem ničesar več storiti.	106,37	782,586	,674	,942

Priloga 6: Dodatne analize

Razlike v stopnji izgorelosti po spolu

Ranks				
	Spol	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Izgorelost	Moški	58	54,45	3158,00
	Ženski	68	71,22	4843,00
	Skupaj	126		
Potreba po dokazovanju samega sebe	Moški	58	52,23	3029,50
	Ženski	68	73,11	4971,50
	Skupaj	126		
Prekomerno delo	Moški	58	57,95	3361,00
	Ženski	68	68,24	4640,00
	Skupaj	126		
Zanemarjanje lastnih potreb	Moški	58	52,84	3064,50
	Ženski	68	72,60	4936,50
	Skupaj	126		
Pomik konfliktov	Moški	58	55,87	3240,50
	Ženski	68	70,01	4760,50
	Skupaj	126		
Sprememba vrednot	Moški	58	54,06	3135,50
	Ženski	68	71,55	4865,50
	Skupaj	126		
Zanikanje pojavljajočih se težav	Moški	58	60,06	3483,50
	Ženski	68	66,43	4517,50
	Skupaj	126		
Umik	Moški	58	62,41	3620,00
	Ženski	68	64,43	4381,00
	Skupaj	126		
Očitne spremembe obnašanja	Moški	58	62,02	3597,00
	Ženski	68	64,76	4404,00
	Skupaj	126		
Depersonalizacija	Moški	58	60,48	3508,00
	Ženski	68	66,07	4493,00
	Skupaj	126		
Notranja praznina	Moški	58	53,34	3093,50
	Ženski	68	72,17	4907,50
	Skupaj	126		
Depresija	Moški	58	57,18	3316,50
	Ženski	68	68,89	4684,50
	Skupaj	126		
Sindrom izgorelosti	Moški	58	56,87	3298,50
	Ženski	68	69,15	4702,50
	Skupaj	126		

Test Statistics ^a				
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Izgorelost	1447,000	3158,000	-2,570	,010
Potreba po dokazovanju samega sebe	1318,500	3029,500	-3,217	,001

Prekomerno delo	1650,000	3361,000	-1,587	,113
Zanemarjanje lastnih potreb	1353,500	3064,500	-3,040	,002
Pomik konfliktov	1529,500	3240,500	-2,192	,028
Sprememba vrednot	1424,500	3135,500	-2,699	,007
Zanikanje pojavljajočih se težav	1772,500	3483,500	-,984	,325
Umik	1909,000	3620,000	-,310	,756
Očitne spremembe obnašanja	1886,000	3597,000	-,423	,673
Depersonalizacija	1797,000	3508,000	-,861	,389
Notranja praznina	1382,500	3093,500	-2,911	,004
Depresija	1605,500	3316,500	-1,804	,071
Sindrom izgorelosti	1587,500	3298,500	-1,895	,058

a. Grouping Variable: Spol

Razlike v stopnji izgorelosti glede na vrsto pogodbe

Ranks

	Oblika delovne pogodbe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Izgorelost	Določen čas	30	64,03	1921,00
	Nedoločen čas	96	63,33	6080,00
	Skupaj	126		
Potreba po dokazovanju samega sebe	Določen čas	30	58,27	1748,00
	Nedoločen čas	96	65,14	6253,00
	Skupaj	126		
Prekomerno delo	Določen čas	30	70,98	2129,50
	Nedoločen čas	96	61,16	5871,50
	Skupaj	126		
Zanemarjanje lastnih potreb	Določen čas	30	64,05	1921,50
	Nedoločen čas	96	63,33	6079,50
	Skupaj	126		
Pomik konfliktov	Določen čas	30	68,32	2049,50
	Nedoločen čas	96	61,99	5951,50
	Skupaj	126		
Sprememba vrednot	Določen čas	30	53,70	1611,00
	Nedoločen čas	96	66,56	6390,00
	Skupaj	126		
Zanikanje pojavljajočih se težav	Določen čas	30	64,33	1930,00
	Nedoločen čas	96	63,24	6071,00
	Skupaj	126		
Umik	Določen čas	30	59,28	1778,50
	Nedoločen čas	96	64,82	6222,50
	Skupaj	126		
Očitne spremembe obnašanja	Določen čas	30	64,75	1942,50
	Nedoločen čas	96	63,11	6058,50
	Skupaj	126		
Depersonalizacija	Določen čas	30	66,10	1983,00
	Nedoločen čas	96	62,69	6018,00
	Skupaj	126		
Notranja praznina	Določen čas	30	62,02	1860,50
	Nedoločen čas	96	63,96	6140,50
	Skupaj	126		
Depresija	Določen čas	30	61,40	1842,00
	Nedoločen čas	96	64,16	6159,00
	Skupaj	126		
Sindrom izgorelosti	Določen čas	30	69,18	2075,50
	Nedoločen čas	96	61,72	5925,50
	Skupaj	126		

Test Statistics^a

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Izgorelost	1424,000	6080,000	-,092	,927
Potreba po dokazovanju samega sebe	1283,000	1748,000	-,905	,366
Prekomerno delo	1215,500	5871,500	-1,295	,195
Zanemarjanje lastnih potreb	1423,500	6079,500	-,095	,924

Pomik konfliktov	1295,500	5951,500	-,838	,402
Sprememba vrednot	1146,000	1611,000	-1,696	,090
Zanikanje pojavljajočih se težav	1415,000	6071,000	-,144	,885
Umik	1313,500	1778,500	-,730	,466
Očitne spremembe obnašanja	1402,500	6058,500	-,216	,829
Depersonalizacija	1362,000	6018,000	-,449	,653
Notranja praznina	1395,500	1860,500	-,257	,797
Depresija	1377,000	1842,000	-,363	,717
Sindrom izgorelosti	1269,500	5925,500	-,983	,326

a. Grouping Variable: Oblika delovne pogodbe

Razlike v stopnji izgorelosti glede na vodstveni položaj

		Ranks		
	Ali imate vodstveni položaj (ste nadrejeni vsaj 1 osebi)?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Izgorelost	Da	47	62,60	2942,00
	Ne	79	64,04	5059,00
	Skupaj	126		
Potreba po dokazovanju samega sebe	Da	47	59,37	2790,50
	Ne	79	65,96	5210,50
	Skupaj	126		
Prekomerno delo	Da	47	59,90	2815,50
	Ne	79	65,64	5185,50
	Skupaj	126		
Zanemarjanje lastnih potreb	Da	47	63,10	2965,50
	Ne	79	63,74	5035,50
	Skupaj	126		
Pomik konfliktov	Da	47	62,17	2922,00
	Ne	79	64,29	5079,00
	Skupaj	126		
Sprememba vrednot	Da	47	60,86	2860,50
	Ne	79	65,07	5140,50
	Skupaj	126		
Zanikanje pojavljajočih se težav	Da	47	66,76	3137,50
	Ne	79	61,56	4863,50
	Skupaj	126		
Umik	Da	47	63,27	2973,50
	Ne	79	63,64	5027,50
	Skupaj	126		
Očitne spremembe obnašanja	Da	47	63,16	2968,50
	Ne	79	63,70	5032,50
	Skupaj	126		
Depersonalizacija	Da	47	63,93	3004,50
	Ne	79	63,25	4996,50
	Skupaj	126		
Notranja praznina	Da	47	59,33	2788,50
	Ne	79	65,98	5212,50
	Skupaj	126		
Depresija	Da	47	60,10	2824,50
	Ne	79	65,53	5176,50
	Skupaj	126		
Sindrom izgorelosti	Da	47	63,15	2968,00
	Ne	79	63,71	5033,00
	Skupaj	126		

Test Statistics^a

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Izgorelost	1814,000	2942,000	-,214	,830

Potreba po dokazovanju samega sebe	1662,500	2790,500	-,984	,325
Prekomerno delo	1687,500	2815,500	-,858	,391
Zanemarjanje lastnih potreb	1837,500	2965,500	-,096	,923
Pomik konfliktov	1794,000	2922,000	-,319	,750
Sprememba vrednot	1732,500	2860,500	-,630	,529
Zanikanje pojavljajočih se težav	1703,500	4863,500	-,778	,437
Umik	1845,500	2973,500	-,056	,955
Očitne spremembe obnašanja	1840,500	2968,500	-,081	,935
Depersonalizacija	1836,500	4996,500	-,101	,919
Notranja praznina	1660,500	2788,500	-,998	,319
Depresija	1696,500	2824,500	-,811	,417
Sindrom izgorelosti	1840,000	2968,000	-,084	,933

a. Grouping Variable: Ali imate vodstveni položaj (ste nadrejeni vsaj 1 osebi)?