



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Računovodstvo za gospodarstvo

VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA IZGORELOST

Mentorica: mag. Alenka Bradač
Lektorica: Maja Brezovar, prof. slov.

Kandidatka: Danjela Ilijanić

Kranj, maj 2025

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici mag. Alenki Bradač za vso strokovno pomoč, koristne nasvete in podporo pri izdelavi diplomske naloge. Brez njenih usmeritev in spodbud bi bil ta proces zahtevnejši.

Posebna zahvala gre moji družini za vso podporo, izjemno potrpežljivost in razumevanje v času študija. Hvaležna sem tako možu kot otrokom, da so mi omogočili čas in prostor potreben za uspešno dokončanje študija.

Nenazadnje gre velika zahvala staršema, ki sta mi ves čas stala ob strani ter mi nudila dragoceno pomoč, podporo in spodbudo.

Brez vseh vas mi ne bi uspelo.

IZJAVA

Študentka Danjela Ilijanić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava, kako organizacijska klima vpliva na izgorelost zaposlenih v zdravstveni administraciji, in sicer s poudarkom na Kliniki za ORL in CFK v UKC Ljubljana. Izkazalo se je, da zaznava organizacijske klime močno vpliva na počutje, motivacijo in tveganje za izgorelost. Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri dejavniki pri delu najbolj prispevajo k izgorelosti in kaj bi lahko organizacija naredila za izboljšanje razmer.

V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna metoda, in sicer anketni vprašalnik, ki je zajemal demografske podatke, zaznavo organizacijske klime in posamezne vidike izgorelosti. Vprašalnik je izpolnilo 24 administrativnih delavk. Rezultati so pokazali, da k izgorelosti največ prispevajo pomanjkanje podpore nadrejenih, slaba komunikacija in občutek nepravilnega nagrajevanja. To se najpogosteje izraža kot čustvena izčrpanost in zmanjšano vrednotenje lastnega dela.

Ugotovitve kažejo, da bi lahko že z boljšimi odnosi, večjo vključenostjo zaposlenih in s skrbjo za delovno okolje pomembno zmanjšali izgorelost in izboljšali delovno učinkovitost. V zaključku naloge so podani konkretne predloge, ki bi pripomogli k bolj zdravemu in spodbudnemu delovnemu okolju.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska klima
- izgorelost
- administrativno osebje
- stres
- delovno okolje

ABSTRACT

This thesis explores how organizational climate affects burnout among administrative staff in healthcare, with a focus on the Department of Otorhinolaryngology and Cervicofacial Surgery at the University Medical Centre Ljubljana. The study showed that employees' perception of the organizational climate strongly influences their well-being, motivation, and the risk of burnout. The aim of the research was to identify which work-related factors contribute most to burnout and what improvements the organization could implement to address this issue.

Quantitative analysis deployed a questionnaire that explored demographics, perceptions of organizational climate, and various aspects of burnout. A total of 24 members of the administrative staff completed the questionnaire. The findings indicated that the main causes of burnout were lack of support from supervisors, poor communication, and perceived inequity in reward distribution systems. These factors were most often manifested as emotional exhaustion and a reduced sense of personal achievement.

The findings suggest that better interpersonal relations, greater employee inclusion, and improved working conditions could significantly reduce burnout and enhance work efficiency. In the conclusion, the thesis also offers practical suggestions for creating a healthier and more supportive work environment.

KEYWORDS

- Organizational climate
- Burnout
- Administrative staff
- Stress
- Work environment

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Metodologija raziskovanja	2
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	4
2.1	Definicija organizacijske klime	4
2.2	Kratek pregled zgodovine raziskovanja organizacijske klime.....	4
2.3	Preučevanje in merjenje organizacijske klime	5
2.4	Dimenzije organizacijske klime	6
2.5	Vpliv organizacijske klime na delovanje organizacije.....	7
2.6	Spreminjanje organizacijske klime.....	8
3	IZGORELOST	9
3.1	Definicija izgorelosti.....	9
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na izgorelost.....	9
3.3	Znaki in posledica izgorelosti.....	10
3.4	Povezava med organizacijsko klimo in izgorelostjo	10
3.5	Stopnje in dimenzije izgorelosti	11
4	STRES	12
4.1	Definicija stresa	12
4.2	Stres na delovnem mestu	13
4.3	Posledice stresa na posameznika in organizacijo	14
4.4	Povezava med stresom in izgorelostjo	15
5	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN IZGORELOST V ZDRAVSTVENI	
	ADMINISTRACIJI NA KLINIKI ZA ORL IN CFK.....	16
5.1	Predstavitev klinike	16
5.2	Anketni vprašalnik.....	17
5.3	Analiza anketnih odgovorov	20
5.3.1	Področje organizacijske klime.....	20
5.3.2	Področje izgorelost	25
5.3.3	Odprta vprašanja – pogled zaposlenih.....	30
5.3.4	Povezava med organizacijsko klimo in izgorelostjo.....	31
5.4	Povzetek rezultatov	33
6	ZAKLJUČEK.....	34
7	LITERATURA IN VIRI	36
	PRILOGA.....	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Število zaposlenih.....	18
Slika 2: Starostna struktura	18
Slika 3: Izobrazba zaposlenih.....	19
Slika 4: Delovna doba zaposlenih.....	19
Slika 5: Vodstvo in podpora.....	21
Slika 6: Depersonalizacija	27
Slika 7: Zmanjšan občutek osebnih dosežkov	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Komunikacija in delovni odnosi.....	22
Tabela 2: Delovni pogoji in motivacija.....	24
Tabela 3: Čustvena izčrpanost	26
Tabela 4: Fizični simptomi izgorelosti	29

KRATICE IN AKRONIMI

CFK:	cervikofacialna kirurgija
MBI:	Maslach Burnout Inventory
ORL:	otorinolaringologija
SIOK:	Sistem za spremljanje organizacijske klime in kulture
UKC:	Univerzitetni klinični center

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Pri delu v administraciji na Kliniki za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo v UKC Ljubljana se vsakodnevno srečujemo z različnimi izzivi, ki jih prinaša delovno okolje. Skozi leta smo vedno bolj opažali, kako pomembno vlogo ima organizacijska klima pri našem počutju, odnosih med sodelavci in načinu opravljanja nalog. Včasih delo poteka tekoče, drugič se soočamo s pomanjkanjem informacij, nejasnimi navodili ali občutkom preobremenjenosti.

K raziskovanju te teme nas je spodbudilo prav lastno opazovanje sprememb v vzdušju in počutju med zaposlenimi. Ob razmišljanju, zakaj se pojavljajo občutki izčrpanosti in pomanjkanje motivacije, je zrasla želja bolje razumeti, kako delovno okolje in odnosi vplivajo na te občutke. Posledično je bila sprejeta odločitev, da bo tema te diplomske naloge raziskava povezave med doživljanjem organizacijske klime in pojavom izgorelosti pri administrativnem osebju.

Pomembno je dati glas tudi zaposlenim v administraciji, saj pogosto ostajajo spregledani, kljub temu da s svojim delom bistveno prispevajo k delovanju zdravstvenega sistema. Z raziskavo želimo opozoriti na dejavnike, ki vplivajo na njihovo počutje in dolgoročno vzdržnost pri delu, ter raziskati, kateri pozitivni vidiki okolja jim pri tem pomagajo.

1.2 Cilji naloge

Glavni namen naloge je ugotoviti, kako zaposleni v zdravstveni administraciji doživljajo organizacijsko klimo ter ali/in kako je ta povezana s simptomi izgorelosti. V teoretičnem delu so zato razloženi pojmi, kot so organizacijska klima, stres in izgorelost, pri čemer so bile izbrane nam najbližje opredelitve. Glavni poudarek je bil usmerjen v empirični del, s katerim smo s pomočjo ankete pridobili vpogled v izkušnje sodelavk na kliniki, ki opravljajo podobno delo.

Bolj natančno so zastavljeni cilji naslednji:

- raziskati, kako zaposleni doživljajo klimo v svojem delovnem okolju,
- ugotoviti, ali/in kateri dejavniki delovnega okolja vplivajo na njihovo počutje,
- preveriti, v kolikšni meri so prisotni znaki izgorelosti,
- poiskati povezave med doživljanjem klime in izgorelostjo,
- predlagati možne rešitve za izboljšanje delovnih razmer.

Pojavijo se tudi vprašanja, ali zaposleni zaznavajo dovolj podpore s strani nadrejenih in sodelavcev, kako se počutijo v odnosih z obema skupinama ter ali imajo občutek, da je njihovo delo cenjeno.

Raziskovalna vprašanja, na katere odgovarjamo z raziskavo, so:

1. Kako administrativno osebje na Kliniki za ORL in CFK doživlja organizacijsko klimo na svojem delovnem mestu?
2. V kolikšni meri so zaposleni izpostavljeni izgorelosti in kateri znaki se pri njih najpogosteje pojavljajo?
3. Kateri vidiki organizacijske klime so najbolj povezani s simptomi izgorelosti?
4. Kako se dejavniki, kot so podpora vodstva, odnosi med sodelavci, nagrajevanje in delovna obremenjenost, povezujejo z dimenzijami izgorelosti (čustvena izčrpanost, depersonalizacija, zmanjšan občutek dosežkov)?
5. Ali obstaja statistično pomembna povezava med zaznavo organizacijske klime in stopnjo izgorelosti?

Končni cilj raziskave je oblikovati predloge, ki bi lahko prispevali k izboljšanju delovnega okolja in počutja zaposlenih – ne le na naši kliniki, ampak tudi v širšem kontekstu zdravstvene administracije na splošno, saj je administrativno osebje pogosto spregledano kljub ključni vlogi pri zagotavljanju kakovostne in učinkovite zdravstvene oskrbe.

1.3 Metodologija raziskovanja

Diplomsko delo sestavljata teoretični in praktični raziskovalni del. V teoretičnem delu kratko analiziramo teoretična znanja s preučevanega področja z namenom razumevanja pojmov, kot so organizacijska klima, stres in izgorelost itd.

Glavni poudarek v diplomskem delu smo namenili raziskovalnemu delu. Pri tem smo uporabili kvantitativni pristop. S strukturiranim anketnim vprašalnikom smo pridobili podatke o tem, kako zaposleni v administraciji doživljajo delovno okolje in ali ob tem zaznavajo simptome izgorelosti.

Vprašalnik smo pripravili na podlagi strokovne literature (Lipičnik, 1996; Maslach in Leiter, 2002, 2016; metodologija SiOK) in lastnih izkušenj. Udeleženke so ga izpolnjevale anonimno in prostovoljno. Zbrane podatke smo analizirali s pomočjo opisne statistike in korelacijske analize, saj nas je zanimalo, ali obstaja povezava med zaznavo organizacijske klime in stopnjo izgorelosti.

Skladno z vsebino anketnega vprašalnika in analizo rezultatov anketiranja so bile testirane tudi naslednje hipoteze:

- H1. Zaposleni, ki zaznavajo negativno organizacijsko klimo, poročajo o višji ravni izgorelosti.

- H2. Obstaja negativna povezava med dimenzijami organizacijske klime in izgorelostjo – boljša klima je povezana z manjšo izgorelostjo.
- H3. Najpogostejša oblika izgorelosti pri administrativnem osebju je čustvena izčrpanost.
- H4. Dejavniki, kot so slaba podpora nadrejenih, nejasne naloge in občutek nepravičnosti pri nagrajevanju, predstavljajo največje tveganje za izgorelost.
- H5. Višje ravni izgorelosti so povezane z nižjim zadovoljstvom pri delu in večjo verjetnostjo razmišljanja o zamenjavi službe.

Čeprav raziskava prinaša dragocene vpoglede, je pomembno upoštevati njene omejitve. Anketa je bila izvedena zgolj na eni kliniki in na relativno majhnem vzorcu zaposlenih, zato rezultatov ni mogoče neposredno posploševati na celotno populacijo zdravstvenih administrativnih delavcev. Kljub temu ponujajo pomembne smernice za razumevanje povezave med organizacijsko klimo in izgorelostjo v podobnih delovnih okoljih.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Definicija organizacijske klime

Opredelitev, kaj pomeni pojem organizacijska klima, je več.

Organizacijska klima opisuje, kako zaposleni doživljajo delovno okolje v organizaciji. Gre za splošno zaznavanje odnosov med zaposlenimi, načina vodenja, komunikacije in drugih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo počutje pri delu (Mihelič, 2007).

Lipičnik (1999) razume organizacijsko klimo kot subjektivno izkušnjo zaposlenih, ki odraža, kako doživljajo delo in odnos organizacije do njih. Po njegovem mnenju ugodna klima povečuje pripadnost in motivacijo, medtem ko neugodno okolje zmanjšuje učinkovitost in vodi v večjo fluktuacijo.

Schneider (1975) poudarja, da organizacijska klima temelji na skupnih zaznavah zaposlenih o organizacijskih politikah, postopkih in praksah. Kasneje Schneider s sodelavci (Schneider, Ehrhart in Macey, 2013) dodaja, da se klima razlikuje od kulture – klima predstavlja trenutno dožemanje, medtem ko je kultura trajnejša in temelji na globokih vrednotah.

Tudi Ivanko in Stare (2007) menita, da organizacijska klima pomembno vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih kot na uspešnost podjetja. Ko se zaposleni počutijo cenjene, so bolj pripravljeni prispevati k skupnim ciljem. Klima tako predstavlja psihološko ozračje, ki ga oblikujejo odnosi, način vodenja in delovno okolje, pri čemer se to razlikuje med posameznimi organizacijami.

V tej nalogi bomo uporabili razumevanje organizacijske klime, kot ga navaja Lipičnik (1999). Njegova opredelitev neposredno poudarja pomen subjektivnega doživljanja zaposlenih, vpliv klime na motivacijo ter povezavo med klimo in učinkovitostjo. Organizacijsko klimo bomo zato razumeli kot skupek zaznav zaposlenih o njihovem delovnem okolju, odnosih in načinu vodenja, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo, počutje in delovno uspešnost.

2.2 Kratek pregled zgodovine raziskovanja organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime se je začelo v drugi polovici 20. stoletja, ko so strokovnjaki začeli preučevati, kako zaznave zaposlenih o delovnem okolju vplivajo na njihovo vedenje in uspešnost organizacije. Sprva je veljalo, da gre za dokaj stabilen pojav, a so kasnejše raziskave pokazale, da je klima dinamična in se lahko spreminja skozi čas (Schneider, 1975; Schneider, Ehrhart in Macey, 2013).

V šestdesetih letih sta Litwin in Stringer (1968) razvila enega prvih modelov organizacijske klime. Njun model vključuje dimenzije, kot so organizacijska struktura, nagrajevanje, odgovornost, podpora in identiteta. Ta pristop je omogočil bolj sistematično merjenje klime in analizo njenega vpliva na zaposlene.

V osemdesetih in devetdesetih letih je Schneider (1975, 1990) nadgradil koncept organizacijske klime in izpostavil pomen skupnih zaznav o pravilih, postopkih in praksah v organizaciji. Njegove ugotovitve so pokazale, da organizacijska klima vpliva na vedenje zaposlenih, njihovo zavzetost in učinkovitost.

V zadnjih dveh desetletjih so se raziskave osredotočile na povezave med organizacijsko klimo, zadovoljstvom zaposlenih, izgorelostjo in organizacijsko kulturo. Schneider, Ehrhart in Macey (2013) ugotavljajo, da pozitivna klima zmanjšuje stres, izboljšuje počutje zaposlenih in povečuje njihovo angažiranost pri delu. Sodobni pristopi poudarjajo, da se klima oblikuje prek vodenja, komunikacije in sistema nagrajevanja ter da jo je mogoče tudi zavestno razvijati in izboljševati.

Razvoj raziskovanja klime tako kaže, da gre za kompleksen pojav, ki se odraža v vsakodnevnem doživljanju zaposlenih in ima pomembne posledice za uspešnost celotne organizacije (Schneider et al., 2013). Zato ostaja predmet intenzivnega preučevanja in raziskav tudi danes.

2.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Organizacijsko klimo lahko proučujemo z načrtnim postopkom, ki poteka skozi več korakov – od priprave raziskave, oblikovanja vprašalnika do analize rezultatov in priprave ukrepov. Lipičnik (1998) poudarja, da je bistveno razumeti, kako zaposleni doživljajo različne vidike svojega delovnega okolja, saj to vpliva na celotno delovanje organizacije.

Prvi korak pri merjenju organizacijske klime je priprava raziskave. V tej fazi se določi namen merjenja, časovni okvir, sredstva in pričakovanja. Sledi oblikovanje vprašalnika, ki vključuje trditve, na katere zaposleni odgovarjajo po lestvici strinjanja. Tako lahko izrazijo svoje počutje, mnenja in stališča o odnosih v organizaciji, komunikaciji, vodstvu ipd. (Lipičnik, 1998, str. 75–76).

Zbiranje podatkov naj poteka anonimno, saj to poveča iskrenost odgovorov. Nato sledi analiza zbranih rezultatov s pomočjo statističnih metod. Rezultate je treba predstaviti tako, da jih razumejo tako vodstvo kot zaposleni, saj so podlaga za konkretne ukrepe. Zadnji korak je načrtovanje izboljšav, ki temeljijo na zaznanih pomanjkljivostih (Lipičnik, 1998, str. 75–76).

Lipičnik (1998, str. 76) poleg tega navaja, da je za dobro razumevanje klime koristno analizirati tudi:

- odnose med zaposlenimi,
- prevzemanje odgovornosti,
- sodelovanje med vodji in sodelavci,
- zgodovino podjetja in ključne prelomnice,
- vrednote zaposlenih in organizacijsko kulturo.

Kadar organizacija klimo resno preučuje, lažje sprejema odločitve, ki temeljijo na dejanskem doživljanju zaposlenih, kar pripomore k večjemu zadovoljstvu in uspešnosti (Lipičnik, 1998).

2.4 Dimenzije organizacijske klime

Pri proučevanju organizacijske klime se po mnenju Lipičnika (1996, str. 64–65) soočamo z izzivi, saj dimenzij klime ni mogoče neposredno opazovati, temveč jih je treba najprej teoretično predpostaviti in nato analizirati njihovo prisotnost na podlagi zaznav zaposlenih. Stališč ali občutkov zaposlenih ne moremo neposredno izmeriti, lahko pa preko njihovega vedenja in odgovorov ugotavljamo, v kolikšni meri vplivajo na delovno okolje.

Lipičnik (1996) poudarja, da morajo biti dimenzije premišljeno izbrane, tudi tiste, ki lahko omejujejo uporabo človeškega potenciala, saj le tako lahko organizacija oblikuje celovito sliko o psihološkem ozračju znotraj kolektiva. Če ugotovimo visoko povezanost določenega vedenja z izbranimi dimenzijami, lahko predpostavimo, da te dejansko oblikujejo organizacijsko klimo.

Eden izmed bolj strukturiranih in uveljavljenih pristopov k merjenju organizacijske klime v Sloveniji predstavlja metodologija SiOK, ki jo uporabljajo številna podjetja in javne ustanove. Gre za standardiziran vprašalnik, ki vključuje sklop predhodno določenih dimenzij in je nastal v sodelovanju z dr. Argijem Sabadinom kot strokovnim recenzentom (Biro Praxis, b. l.). Na podlagi tega vprašalnika se proučujejo naslednje dimenzije organizacijske klime:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- organiziranost,

- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje in
- razvoj kariere.

Poleg osnovnih dimenzij vprašalnik vključuje tudi primerjalna vprašanja za pozicioniranje organizacije v slovenskem prostoru ter dodatna vprašanja o sistemih nagrajevanja, kaznovanja, informiranja in napredovanja. S tem organizacije pridobijo celosten vpogled v dejavnike, ki oblikujejo delovno klimo, ter podlago za ukrepe za njeno izboljšanje (Biro Praxis, b. l.).

2.5 Vpliv organizacijske klime na delovanje organizacije

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na delovanje podjetja in splošno počutje zaposlenih. Od tega, kako zaposleni doživljajo odnose v timu, podporo vodstva in možnosti za razvoj, je v veliki meri odvisno, ali bodo pri delu zavzeti in motivirani (Mihelič, 2007, str. 98–100).

Ugodna klima spodbuja pripadnost organizaciji, pripravljenost na sodelovanje, večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu (Lipičnik, 1999). Kadar zaposleni občutijo spoštovanje, varnost in zaupanje, to prispeva k boljšim odnosom ter k večji pripravljenosti za dodatne napore pri delu (Mihelič, 2007).

Po drugi strani pa neugodno delovno okolje zmanjšuje pripadnost, povečuje stres in fluktuacijo ter slabša splošno delovno učinkovitost (Lipičnik, 1999).

Mihelič (2007, str. 98–100) izpostavlja več ključnih področij, na katera vpliva organizacijska klima:

- občutek pripadnosti in lojalnosti do organizacije,
- želja po napredovanju,
- sodelovanje v timih in skupinah,
- motivacija za osebni razvoj,
- zaupanje med sodelavci,
- zadovoljstvo pri opravljanju nalog,
- inovativnost in pripravljenost na spremembe,
- kakovost komunikacije,
- pogostost konfliktov,
- psihično in fizično zdravje zaposlenih,
- stopnja odsotnosti z dela.

Iz navedenega je razvidno, da organizacijska klima močno vpliva tako na posameznika kot na organizacijo kot celoto, zato je še posebej pomembno, da

vodstvo prepozna njeno vlogo in si prizadeva za oblikovanje pozitivnega delovnega okolja (Lipičnik, 1999).

2.6 Spreminjanje organizacijske klime

Organizacijska klima se sčasoma lahko spreminja – bodisi spontano bodisi načrtno. Kot pravi Lipičnik (1999, str. 204–205), gre pri tem za spremembo v dojetanju delovnega okolja s strani zaposlenih. Če se želimo lotiti izboljšav, moramo najprej razumeti, kako zaposleni občutijo odnose, vodenje, komunikacijo in druge dejavnike v svojem okolju.

Mihelič (2007, str. 99–100) posebej poudarja vlogo vodij. Njihovo ravnanje, ton komuniciranja in odnos do sodelavcev imajo ključen vpliv na splošno vzdušje v timu. Vodja, ki zna prisluhniti, daje jasna navodila in spoštuje svoje zaposlene, lahko veliko prispeva k pozitivni klimi.

Lipičnik (1999, str. 204–205) opisuje tri glavne pristope k spreminjanju organizacijske klime:

- Spontano spreminjanje: Do sprememb pride brez načrtovanja. Vplivajo lahko zunanji (npr. zakonodaja, trg) ali notranji dejavniki (menjava vodstva, konflikti). Ta način je nepredvidljiv in pogosto povzroči dodatno negotovost.
- Spreminjanje s pravili in postopki: Organizacija vpelje različne pravilnike in formalne postopke, da bi vplivala na klimo. Čeprav lahko pomagajo, sami po sebi niso dovolj za dolgoročne spremembe v odnosih ali počutju zaposlenih.
- Spreminjanje skozi odnose in vodenje: To je najbolj učinkovit pristop. Temelji na odprti komunikaciji, sodelovanju, spoštovanju in zaupanju. Ključno vlogo imajo vodje, ki z zgledom ustvarjajo spodbudno in vključujoče delovno okolje.

Za uspešno spremembo klime je potrebna jasna strategija, podporno vodstvo in vključenost zaposlenih. Pomembno je, da se izboljšave izvajajo postopno in v sodelovanju z vsemi, saj le tako lahko dolgoročno ustvarimo boljšo delovno klimo (Lipičnik, 1999; Mihelič, 2007).

3 IZGORELOST

3.1 Definicija izgorelosti

Izgorelost je psihološko stanje, ki nastane kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti kroničnemu stresu pri delu. Maslach in Leiter (2016) jo opredeljujeta kot sindrom treh ključnih značilnosti: čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšanega občutka osebne uspešnosti. Gre za postopno izgubljanje energije, ki vpliva na posameznika čustveno, telesno in vedenjsko.

Ta opredelitev pojma celostno zajema tako psihološke, vedenjske kot telesne vidike izgorelosti ter jasno izpostavlja povezavo med delovnim okoljem in posameznikovim doživljanjem obremenitev.

Izgorelost se pogosto razvija postopoma, brez jasnih začetnih znakov, dokler se ne pokažejo resne težave v počutju in delovni učinkovitosti. Do nje pogosto pride, kadar so pričakovanja na delovnem mestu visoka, razpoložljiva sredstva za opravljanje dela pa omejena, bodisi časovno, kadrovsko ali vsebinsko. Pomembno je poudariti, da izgorelost ni le osebna stiska posameznika, temveč tudi širši organizacijski problem, saj lahko vodi do zmanjšane produktivnosti, pogostejših bolniških odsotnosti in poslabšanega vzdušja v kolektivu (Maslach in Leiter, 2016).

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na izgorelost

Na razvoj izgorelosti vpliva kombinacija različnih dejavnikov, ki jih lahko razdelimo na osebne in organizacijske (Maslach in Leiter, 2002).

Osebni dejavniki vključujejo posameznikove lastnosti in način soočanja s stresom. K izgorelosti so bolj nagnjeni tisti, ki so zelo predani delu, pogosto prevzemajo preveč odgovornosti, težko rečejo »ne« ali stremijo k popolnosti. Prav tako lahko izgorelost pogostejše doživijo osebe z nizko samopodobo, notranjim občutkom dolžnosti in omejenimi strategijami za obvladovanje stresa (Maslach in Leiter, 2002).

Organizacijski dejavniki imajo še večji vpliv. Mednje sodijo preobremenjenost, nejasna pričakovanja, pomanjkanje podpore s strani nadrejenih in sodelavcev, omejene možnosti za odločanje, slaba komunikacija, nepravičen sistem nagrajevanja ter konflikti na delovnem mestu. Vse to ustvarja okolje, v katerem se zaposleni težko počutijo varne, cenjene ali motivirane za delo (Maslach in Leiter, 2002; 2016).

Tveganje za izgorelost je še posebej visoko v poklicih, kjer so stalni stiki z ljudmi in visoka čustvena angažiranost, na primer v zdravstvu, šolstvu, socialnem delu in podobnih poklicih pomoči. Kadar organizacija od zaposlenih veliko pričakuje, hkrati

pa jim ne nudi ustreznih pogojev, je pot do izgorelosti precej hitrejša (Maslach in Leiter, 2002).

3.3 Znaki in posledica izgorelosti

Maslach in Leiter (2002, 2016) pojasnjujeta, da se izgorelost kaže skozi različne znake, ki jih lahko razvrstimo na več področij:

- Čustveni znaki vključujejo občutke izčrpanosti, praznine, razdražljivosti, nemoči, anksioznosti in nihanja razpoloženja. Posameznik se pogosto počuti preobremenjenega že ob manjših nalogah in izgubi notranji zagon za delo.
- Telesni znaki se izražajo kot pogosti glavoboli, nespečnost, kronična utrujenost, bolečine v mišicah, prebavne težave in povišan srčni utrip. Ti simptomi pogosto ostanejo neprepoznani kot povezani z delom, saj jih posamezniki pripisujejo vsakodnevemu stresu.
- Vedenjski znaki vključujejo umik iz socialnega okolja, zmanjšano motivacijo za delo, večje število napak, pasivnost ter v nekaterih primerih tudi zlorabo substanc, kot so alkohol, pomirjevala ali prekomerna uporaba kofeina.
- Znaki na področju mišljenja se kažejo kot težave s koncentracijo, pogostejša pozabljivost, zmanjšana ustvarjalnost in občutek, da posameznik več ne obvladuje svojih nalog.

Izgorelost ima lahko resne posledice tako za posameznika kot za organizacijo. Na osebni ravni vodi v slabšanje duševnega in telesnega zdravja, medtem ko se na ravni organizacije odraža v večji odsotnosti z dela, višji fluktuaciji, zmanjšani učinkovitosti in slabšem vzdušju v delovnem okolju (Maslach in Leiter, 2016).

3.4 Povezava med organizacijsko klimo in izgorelostjo

Organizacijska klima ima velik vpliv na to, kako zaposleni doživljajo delovno okolje in kakšen odnos imajo do svojega dela. Litwin in Stringer (1968) sta poudarila, da organizacijska klima določa vedenjske vzorce znotraj podjetja, torej kako zaposleni zaznavajo podporo, pravila, medosebne odnose in vrednote, ki jih organizacija spodbuja. Če je klima pozitivna, pregledna in temelji na spoštovanju, to pripomore k večji motivaciji, pripadnosti in manjši verjetnosti za pojav izgorelosti.

Po Schneiderju (1975) organizacijska klima deluje kot filter, skozi katerega zaposleni ocenjujejo svoje delovno okolje. V organizacijah, kjer so prisotne slaba komunikacija, pomanjkanje podpore, nejasna pričakovanja in nepravilno nagrajevanje, se tveganje za izgorelost občutno poveča. Raziskave Schneiderja, Ehrharta in Maceyja (2013) so pokazale, da prav kakovost odnosov, podpora vodstva, pravična obravnava ter vključevanje zaposlenih pomembno vplivajo na njihovo počutje in zmanjšujejo možnost izgorelosti.

Maslach in Leiter (2002, 2016) prav tako ugotavljata, da do izgorelosti pogosto prihaja tam, kjer so pričakovanja visoka, podporni mehanizmi pa šibki. Zlasti pomanjkanje nadzora nad delom, slabi odnosi, neustrezna komunikacija in neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem povečujejo tveganje za čustveno izčrpanost in občutek nemoči. Izgorelost tako ni zgolj posledica osebnih značilnosti zaposlenega, temveč pogosto odsev neustreznega delovnega okolja, zato je ključno, da organizacije vlagajo v razvoj spodbudne organizacijske klime. To vključuje odprto komunikacijo, podporno vodenje, jasno razdeljene odgovornosti in pravičen sistem nagrajevanja – vse to so dejavniki, ki dokazano zmanjšujejo pojav izgorelosti (Schneider et al., 2013; Maslach in Leiter, 2016).

3.5 Stopnje in dimenzije izgorelosti

Izgorelost se običajno ne pojavi nenadoma, temveč se razvija postopoma, zato jo številni avtorji, med njimi tudi Klanšček in Bajt (2015), delijo v različne stopnje. V začetni fazi se pojavijo utrujenost, zmanjšana motivacija in občutek preobremenjenosti. Če teh znakov pravočasno ne prepoznamo, lahko napredujejo v zmerno izgorelost, ko se že pojavljajo težave s spanjem, razdražljivost in zmanjšana učinkovitost. V najtežji fazi pa se lahko posameznik sooča s hudo psihofizično izčrpanostjo, občutkom praznine in izgubo smisla pri delu.

Poleg stopenj je izgorelost pogosto opisana skozi tri glavne dimenzije, ki jih opredeljujeta Maslach in Leiter (2002, 2016):

- Čustvena izčrpanost pomeni občutek popolne izčrpanosti, izgube energije, notranjega praznjenja in nemoči. Gre za osrednjo dimenzijo izgorelosti, saj je običajno prva, ki se pojavi.
- Depersonalizacija (tudi ciničen ali odtujen odnos) se nanaša na to, da zaposleni razvijejo brezbrizen ali celo negativen odnos do ljudi, s katerimi delajo, bodisi do sodelavcev bodisi do uporabnikov storitev. Značilen je odmik od čustvenega stika, pogosto izražen z ironijo, cinizmom ali umikom iz odnosov.
- Zmanjšan občutek osebne uspešnosti se kaže kot prepričanje, da posameznik ni več učinkovit pri svojem delu, da njegovo delo nima smisla in da ne prispeva več k skupnim ciljem. Spremljata ga zmanjšano samospoštovanje in dvom v lastne sposobnosti.

Razumevanje teh dimenzij in prepoznavanje stopnje izgorelosti sta ključna za pravočasno ukrepanje. Pravilna identifikacija izgorelosti omogoča načrtovanje ustreznih ukrepov za preprečevanje, podporo in izboljšanje delovnih pogojev tako za posameznika kot za organizacijo kot celoto (Maslach in Leiter, 2016).

4 STRES

Stres je danes prisoten skoraj na vsakem koraku, še posebej na delovnem mestu. Čeprav ga pogosto dojemamo kot nekaj negativnega, ga v manjših količinah potrebujemo, saj nas spodbuja k odzivu, prilagajanju in reševanju težav. Težava nastane, kadar stres traja predolgo ali je preintenziven (Spielberger, 1985).

Za razumevanje stresa smo izbrala definicijo po Charlesu Spielbergerju (1985), saj celostno povezuje psihološke, fiziološke in vedenjske vidike tega pojava. Njegova razlaga poudarja, da stres nastane, ko posameznik zazna, da zahteve okolja presegajo njegove zmožnosti za obvladovanje. Ta opredelitev mi je najbližja, ker omogoča širše razumevanje stresa tako v vsakdanjem življenju kot v delovnem okolju, kjer je pogosto prepoznan kot resna obremenitev.

V nadaljevanju predstavljam različne definicije stresa, njegove posledice in povezavo z izgorelostjo.

4.1 Definicija stresa

Stres je danes ena najpogostejše omenjenih besed v povezavi z življenjem in delom. Kot poudarja Brejc (2004), ljudje pogosto povezujejo stres le z zahtevnimi in odgovornimi poklici, vendar se stresne situacije pojavljajo tudi v vsakdanjem življenju in na različnih delovnih mestih, tudi v javni upravi. Stres nastopi, kadar posameznik zazna neravnovesje med zunanjimi zahtevami in svojimi notranjimi zmožnostmi za spoprijemanje z njimi.

Lindemann (1982) opisuje stres kot odziv telesa in duha na dražljaje, ki jih posameznik dojema kot ogrožajoče ali moteče. Poudarja, da stres preži skoraj za vsakim vogalom in da se mu je v sodobni družbi težko izogniti. Preobremenjenost, stalne spremembe in pomanjkanje časa povzročajo občutek utesnenosti in notranjega nemira.

Zgodovinsko pomemben prispevek k razumevanju stresa je podal Hans Selye, ki je že leta 1936 razvil teorijo t. i. splošnega prilagoditvenega sindroma. Ta vključuje tri zaporedne faze odziva telesa na stres: alarmno fazo, fazo odpornosti in fazo izčrpanosti (povzeto po Lindemann, 1982). Telo se najprej odzove z mobilizacijo energije, nato se nekaj časa prilagaja, v tretji fazi pa ob dolgotrajni obremenitvi lahko pride do popolne izčrpanosti in bolezni.

Spielberger (1985) opozarja, da stres vključuje psihološke, fiziološke in vedenjske odzive. Pojavi se, kadar posameznik situacijo zazna kot nevarno, neprijetno ali neobvladljivo. Pomembno je, da posameznik razlikuje med vsakodnevnimi

napetostmi in dolgotrajnim škodljivim stresom, saj slednji lahko vodi v resne zdravstvene težave, kot so anksioznost, depresija ali srčno-žilne bolezni.

Skupni imenovalec vseh pristopov je, da stres sam po sebi ni nujno škodljiv. Težava nastane takrat, ko traja predolgo, je preintenziven ali kadar posameznik nima ustreznih strategij za njegovo obvladovanje (Klanšček in Bajt, 2015).

4.2 Stres na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu je danes eden najpogostejših psihosocialnih izzivov. Vpliva tako na telesno kot duševno zdravje zaposlenih in predstavlja resno tveganje za njihovo dobro počutje. Klanšček in Bajt (2015) poudarjata, da gre za obliko stresa, ki se pojavi, ko zahteve delovnega mesta presegajo posameznikove zmožnosti za spoprijemanje.

Po podatkih Eurostata (cit. v Klanšček in Bajt, 2015) kar 27 % delavcev v EU redno doživlja stres pri delu, več kot polovica pa ga vidi kot glavno tveganje za zdravje. Tudi v Sloveniji več kot 60 % zaposlenih navaja stres kot najpogostejši razlog za slabše zdravje. Najpogostejše je povezan z obremenitvami, s slabimi odnosi in z občutkom negotovosti.

Po mnenju Stareta in sodelavcev (2012) je stres na delovnem mestu rezultat številnih dejavnikov. Ti vključujejo naravo dela, organizacijsko kulturo ter odnose med zaposlenimi in vodstvom. Najpogostejši viri stresa so:

- preobremenjenost (nerealni roki, pritiski, prevelika pričakovanja),
- nejasne vloge (nejasna navodila, odgovornosti),
- pomanjkanje podpore (odsotnost pohval, slaba komunikacija),
- nepravilna obravnava (diskriminacija, neenakost),
- strah pred izgubo zaposlitve ali spremembami,
- konflikti med sodelavci ali mobing,
- slabi fizični pogoji (hrup, neudobje, neurejen prostor).

Ti dejavniki se pogosto prepletajo in lahko vodijo v resne težave, če jih delodajalec pravočasno ne prepozna. Na dolgi rok povzročajo višjo odsotnost z dela, slabšo produktivnost in večjo fluktuacijo zaposlenih, zato je pomembno, da organizacije spremljajo razmere v delovnem okolju in sprejemajo konkretne ukrepe za zmanjšanje psihosocialnih tveganj. Podpora zaposlenim, odprta komunikacija in ustrezni pogoji dela močno pripomorejo k zmanjševanju stresa (Stare et al., 2012, str. 25).

Neobvladovan stres ne vpliva le na posameznika, ampak tudi na uspešnost organizacije. V nadaljevanju bodo predstavljeni njegovi učinki tako na ljudi kot na delovno okolje (Klanšček in Bajt, 2015)

4.3 Posledice stresa na posameznika in organizacijo

Stres pomembno vpliva na posameznikovo psihično in fizično zdravje. Ob dolgotrajni izpostavljenosti stresorjem začne telo izgubljati sposobnost prilagajanja, kar vodi v različne težave na telesni, čustveni in vedenjski ravni (Stare et al., 2012, str. 21–22; Treven, 2005, str. 61–73).

Na fizični ravni se pogosto pojavljajo kronična utrujenost, glavoboli, motnje spanja, prebavne težave in oslabljen imunski sistem (Stare et al., 2012, str. 21–22). Po Spielbergerju (1985) dolgotrajen stres sproži odziv »boj ali beg«, kar vodi v povišan srčni utrip, mišično napetost, potenje in druge telesne simptome, ki ob dolgotrajni aktivaciji postanejo škodljivi.

Na čustveni ravni se stres kaže v obliki tesnobe, razdražljivosti, depresivnih občutij, občutka nemoči in izgube motivacije (Treven, 2005, str. 61–73). Vedenjsko se lahko posameznik začne umikati iz socialnih stikov, vse pogostejše prihaja do konfliktov, znižane učinkovitosti pri delu in večje odsotnosti z delovnega mesta.

Lindemann (1982) opozarja, da lahko neprekinjen stres vodi v t. i. stadij izčrpanosti, ko organizem izgubi sposobnost obrambe in začne kazati znake telesnega in duševnega zloma.

Na ravni organizacije se stres odraža v številnih negativnih pojavih, ki vplivajo na delovno učinkovitost in organizacijsko klimo. Pogosti so povečana fluktuacija kadra, pogostejše bolniške odsotnosti, zmanjšana produktivnost in slabša kakovost opravljenega dela (Stare et al., 2012, str. 23–25).

Poslabšajo se tudi odnosi v kolektivu, saj pogostejše prihaja do nesoglasij, upade timski duh, zniža se pripravljenost za sodelovanje. Če organizacija ne prepozna znakov preobremenjenosti, se lahko dolgoročno sooča s slabšanjem delovnega okolja, povečanim absentizmom in upadom konkurenčnosti (Stare et al., 2012, str. 23–25).

Brejc (2004) posebej izpostavi, da so zaposleni v javnem sektorju pogosto izpostavljeni stalnim spremembam zakonodaje, političnim pritiskom in pomanjkanju vpliva na odločitve, kar še dodatno krepí občutek nemoči in prispeva k stresu.

Treven (2005, str. 75–93) poudarja pomen systemskega pristopa – organizacije morajo ustvariti okolje, ki spodbuja psihološko varnost, omogoča odprto komunikacijo in nudi podporo zaposlenim. S tem ne le preprečujejo škodljive posledice stresa, ampak tudi krepijo učinkovitost, zavzetost in zadovoljstvo pri delu.

4.4 Povezava med stresom in izgorelostjo

Stres in izgorelost sta med seboj tesno povezana. Stres predstavlja odziv na obremenitve, ki jih posameznik še lahko do neke mere nadzira, medtem ko je izgorelost posledica dolgotrajnega, neobvladanega stresa, ki presega posameznikove zmožnosti spoprijemanja (Treven, 2005).

Maslach in Leiter (2002, 2016) izgorelost opredeljujeta kot psihološki sindrom, ki nastane kot dolgotrajen odziv na kronične stresorje pri delu, zlasti v medosebnem okolju. Sestavljajo jo trije glavni elementi: čustvena izčrpanost, odtujenost ali cinizem do dela in zmanjšan občutek osebne učinkovitosti.

Stres se običajno nanaša na kratkotrajno napetost zaradi delovnih pritiskov, ki pa jih posameznik ob ustrezni podpori in počitku še lahko obvladuje. Če pa ta stanja trajajo dlje časa in oseba nima dovolj notranjih ali zunanjih virov, se stres stopnjuje in lahko preide v izgorelost (Treven, 2005; Ivanko in Stare, 2007).

Stare in sodelavci (2012) ter Klanšček in Bajt (2015) menijo, da se izgorelost razvija postopoma. Najprej se pojavi telesna in duševna izčrpanost, sledi odtujenost od sodelavcev in dela, nato pa še občutek neučinkovitosti. V tej fazi posameznik pogosto izgubi motivacijo, doživlja dvome vase in se umika iz delovnega okolja.

Pomembno je, da izgorelosti ne obravnavamo kot izključno osebni problem. Maslach in Leiter (2002) poudarjata, da je izgorelost pogosto posledica slabih delovnih pogojev, kot so neustrezno vodenje, slaba komunikacija, pomanjkanje priznanja in nejasna pričakovanja.

Neobvladan stres, ki izhaja iz preobremenjenosti, pomanjkanja kontrole in šibke podpore, lahko vodi v resno izgorelost, zato morajo organizacije pravočasno prepoznati znake preobremenjenosti in ukrepati, tako da izboljšajo odnose, podporo, vodenje in usklajevanje delovnih obveznosti. S tem lahko preprečijo negativne posledice izgorelosti tako za posameznika kot za celotno organizacijo (Treven, 2005; Stare et al., 2012, str. 26–27).

5 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN IZGORELOST V ZDRAVSTVENI ADMINISTRACIJI NA KLINIKI ZA ORL IN CFK

5.1 Predstavitev klinike

Empirični del raziskave je bil izveden na Kliniki za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo (ORL in CFK), ki deluje v okviru Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana (UKC Ljubljana), največje bolnišnice v Sloveniji. Klinika predstavlja nacionalno referenčno ustanovo, ki nudi diagnostične, terapevtske in rehabilitacijske storitve za bolnike z obolenji ušes, nosu, žrela, glasilk, glave in vratu. Organizirana je v več enot, med katerimi so bolnišnični oddelek, specialistične ambulate, dnevna bolnišnica in različni strokovni oddelki, kot so otologija, rinologija, fonokirurgija in onkologija glave in vratu (Poslovnik Klinike za ORL in CFK, 2015).

Poleg oskrbe pacientov ima klinika pomembno vlogo v procesu izobraževanja in raziskovanja. Tesno sodeluje z Medicinsko fakulteto Univerze v Ljubljani in s številnimi raziskovalnimi institucijami, s čimer prispeva k razvoju medicinske stroke in uvajanju sodobnih metod zdravljenja. Njeno delovanje temelji na vrednotah, kot so kakovost, varnost pacientov, timsko delo, profesionalna odgovornost, odprta komunikacija in nenehno izboljševanje (Poslovnik Klinike za ORL in CFK, 2015).

Leta 2024 je bilo na kliniki opravljenih 56.370 ambulantnih pregledov in 2.328 operacij. Tak obseg dela zahteva dobro organiziranost vseh podpornih funkcij. Med njimi ima ključno vlogo prav administrativno osebje, ki pogosto ostaja spregledano, čeprav je njihovo delo bistveno za nemoten potek zdravstvene obravnave.

Administrativne sodelavke delujejo na številnih področjih, saj Klinika za ORL in CFK vključuje širok spekter enot. Njihove naloge vključujejo:

- sprejem in naročanje pacientov,
- pripravo zdravstvene dokumentacije,
- obračunavanje in obdelavo podatkov v informacijskem sistemu Hipokrat,
- pisanje izvidov, odpustnic, sprejemov in operacijskih zapisnikov,
- fizično arhiviranje kartotek in dostavo dokumentacije v ambulate,
- obračun posegov,
- naročanje pacientov na prve in kontrolne preglede,
- komunikacijo z bolniki po elektronski pošti in telefonu,
- vodenje čakalnih knjig,
- sodelovanje z zdravstvenim osebjem in drugimi oddelki znotraj UKC.

Zaradi še vedno prisotnih ročnih postopkov (npr. tiskanje, arhiviranje, ročno izpolnjevanje obrazcev) je administrativno delo pogosto preobsežno in časovno potratno. To povzroča preobremenjenost, zamude in povečano psihološko obremenitev. Administratorke poleg tega redno komunicirajo s pacienti, kar zahteva visoko stopnjo empatije, natančnosti in hitrosti – pogosto tudi v zahtevnih ali stresnih okoliščinah.

Delo administracije je pogosto nevidno, a brez njih celovita zdravstvena obravnava ne bi bila mogoča. Njihova prisotnost in učinkovitost neposredno vplivata na kakovost zdravstvenih storitev ter na zadovoljstvo pacientov in zdravstvenega osebja. Zaradi intenzivnega tempa dela, pomanjkanja kadra in pogosto tudi pomanjkanja priznanja za njihovo delo so administrativne sodelavke redno izpostavljene dejavnikom, ki vodijo v stres in izgorelost.

5.2 Anketni vprašalnik

Uporabili smo kvantitativni raziskovalni pristop, saj smo želeli zbrati primerljive in objektivne podatke o tem, kako zaposlene v zdravstveni administraciji na Kliniki za ORL in CFK doživljajo organizacijsko klimo ter ali pri tem zaznavajo simptome izgorelosti.

Za zbiranje podatkov je bil oblikovan strukturiran anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen na štiri vsebinske sklope:

- demografski podatki (spol, starost, stopnja izobrazbe in delovna doba),
- organizacijska klima, pri čemer smo merili zaznavo vodenja, komunikacije, odnosov med sodelavci, delovnih pogojev in sistema nagrajevanja,
- izgorelost, pri čemer smo merili štiri dimenzije: čustveno izčrpanost, depersonalizacijo, zmanjšan občutek osebne uspešnosti in fizične simptome,
- odprta vprašanja, ki so anketirankam omogočila, da izrazijo osebna opažanja, izpostavijo težave ali predlagajo rešitve.

Izjave so bile oblikovane po vzoru strokovne literature, predvsem na podlagi modela Maslach in Leiter (2002, 2016) za izgorelost ter Lipičnika (1996) in metodologije SiOK za organizacijsko klimo. Udeleženke so podajale stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami po 5-stopenjski Likertovi lestvici (od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam).

Vzorec je zajemal 24 zaposlenih na Kliniki za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo v UKC Ljubljana, ki opravljajo delo v zdravstveni administraciji. Gre za celoten populacijski vzorec administrativnega osebja na tej kliniki. Vse udeleženke raziskave so ženskega spola, kar odraža dejansko sestavo administrativne službe v tej ustanovi. Raziskava ne vključuje moških sodelavcev, ker jih v obravnavani enoti ni, ne pa zato, ker bi jih želeli izključiti.

Vse anketirane sodelavke opravljajo primerljiva administrativna dela, kot so: naročanje pacientov, urejanje dokumentacije, priprava izvidov, arhiviranje, komunikacija s pacienti ter sodelovanje z zdravstvenimi oddelki. Zaradi podobnosti nalog je skupina dovolj homogena za analizo zaznav in izkušenj.

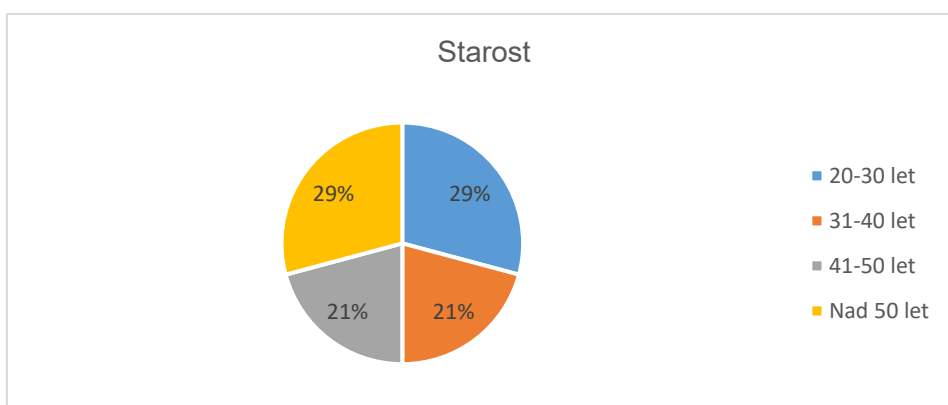
Slika 1 ponazarja število zaposlenih.



Slika 1: Število zaposlenih
(Lastni vir)

Starostna struktura anketirank je precej raznolika. Največ jih spada v starostni skupini 20–30 let in nad 50 let (vsaka skupina vključuje po 7 zaposlenih oziroma 29 %). V starostni skupini 31–40 let je 5 oseb (21 %), enako je v skupini 41–50 let. Takšna razporeditev omogoča vpogled v doživljanje delovnega okolja skozi različna življenjska obdobja in stopnje delovnih izkušenj.

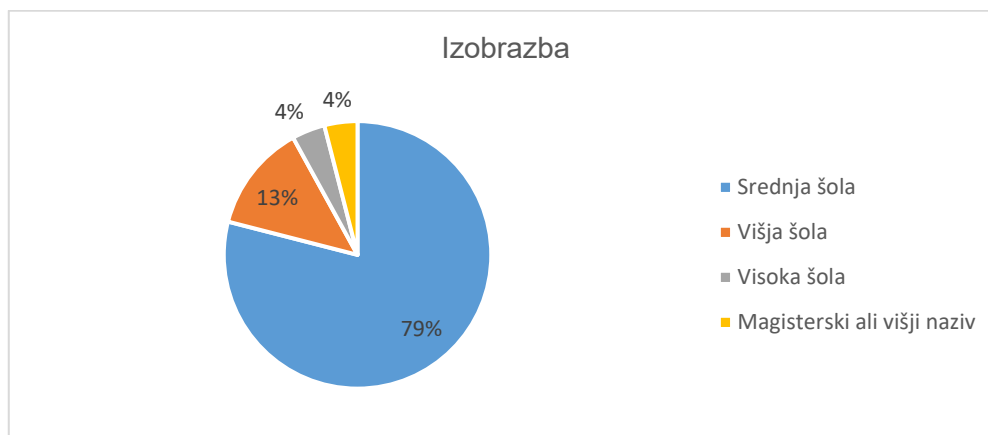
Slika 2 ponazarja starostno strukturo.



Slika 2: Starostna struktura
(Lastni vir)

Večina zaposlenih (79 %, torej 19 oseb) ima zaključeno srednješolsko izobrazbo, kar ustreza pogojem za delo v zdravstveni administraciji. Trije zaposleni imajo zaključeno višjo strokovno šolo (12,5 %), po ena zaposlena pa visokošolsko in magistrsko izobrazbo (vsaka 4 %). Takšna struktura kaže na raznolikost znanj znotraj kolektiva, pri čemer večina izpolnjuje osnovne pogoje za delovno mesto.

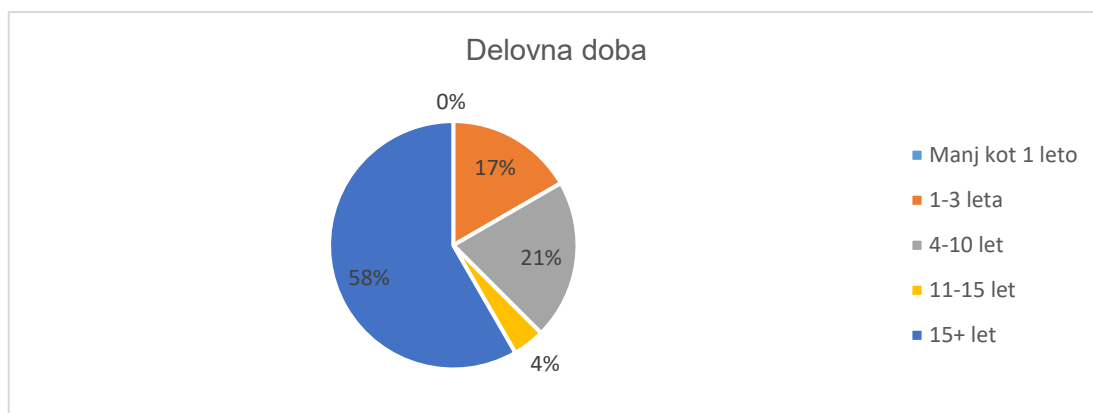
Slika 3 ponazarja izobrazbo.



Slika 3: Izobrazba zaposlenih
(Lastni vir)

Glede na delovno dobo največ zaposlenih (58 %) dela na kliniki več kot 15 let, kar kaže na visoko prisotnost izkušenega kadra. Skupina z delovno dobo 4–10 let predstavlja 21 %, sledi skupina z 1–3 leti (17 %), najmanjši delež pa imajo zaposlene z 11–15 let delovnih izkušenj (4 %).

Slika 4 ponazarja delovno dobo zaposlenih.



Slika 4: Delovna doba zaposlenih
(Lastni vir)

Demografske podatke smo prikazali tudi grafično, saj tovrsten prikaz omogoča lažjo interpretacijo značilnosti vzorca in boljši vpogled v kontekst raziskave.

5.3 Analiza anketnih odgovorov

5.3.1 Področje organizacijske klime

V anketnem vprašalniku smo temo organizacijska klima razdelili na tri glavna področja: podpora vodstva, komunikacija in delovni odnosi ter delovni pogoji in motivacija. Anketiranke so posamezne trditve ocenjevale na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa da se popolnoma strinjajo.

Podpora vodstva

Rezultati ankete so prikazani na Sliki 5. Kažejo, da zaposlene v administraciji na kliniki vodstva večinoma ne doživljajo kot dovolj jasnega, odprtega ali spodbujajočega.

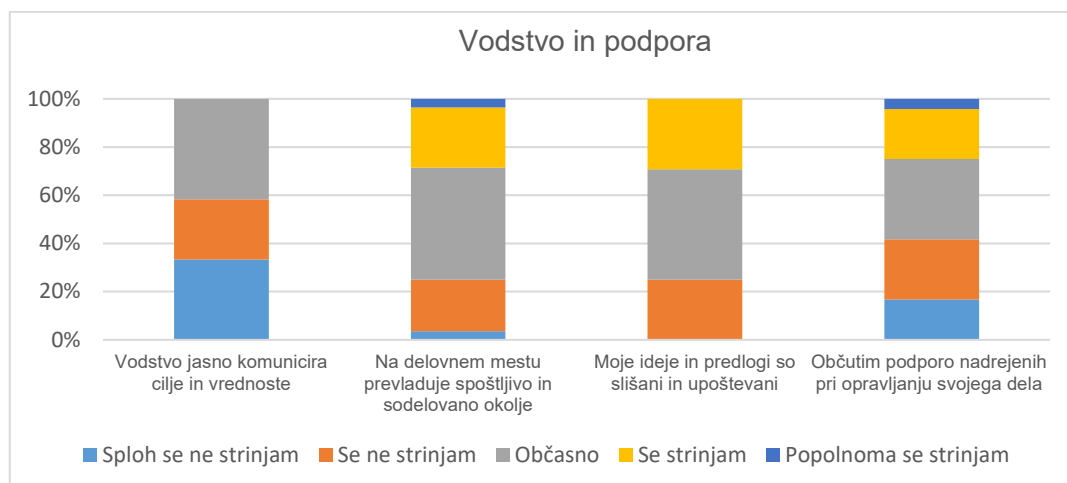
Na trditev »Vodstvo ustanove jasno komunicira cilje in vrednote« je kar 58 % sodelujočih odgovorilo, da se s tem ne strinjajo (od tega jih je 33 % izbralo »sploh se ne strinjam«, 25 % pa »se ne strinjam«), 42 % jih je izbralo odgovor »občasno«, nihče pa ni trditve ocenil pozitivno. To nakazuje, da veliko zaposlenih ne ve točno, kaj vodstvo pričakuje od njih ali v katero smer gre organizacija.

Pri trditvi »Na delovnem mestu prevladuje spoštljivo in sodelovalno okolje« so bili odgovori bolj razpršeni. Največ jih je izbralo srednjo vrednost (54 %), kar pomeni, da odnosi niso slabi, a tudi ne posebej dobri. Tretjina jih je ocenila okolje kot pozitivno, 12 % pa se s tem sploh ne strinja.

Trditev »Moje ideje in predlogi so slišani in upoštevani« je pokazala, da skoraj polovica zaposlenih (46 %) včasih dobi občutek, da jih kdo posluša, 29 % jih meni, da so njihovi predlogi večkrat upoštevani, 25 % pa ima občutek, da jih nihče ne sliši. To kaže na to, da komunikacija z vodstvom sicer poteka, ampak pogosto ni dovolj vključujoča ali spodbudna.

Glede trditve »Občutim podporo nadrejenih pri opravljanju svojega dela« se odgovori še bolj razlikujejo. 42 % vprašanih je izrazilo, da te podpore ne občuti, 33 % jih je odgovorilo, da jo občutijo občasno, preostalih 25 % pa, da neko obliko podpore prejema. To bi lahko pomenilo, da se zaposleni pri reševanju težav pogosto znajdejo sami brez pomoči nadrejenih.

Na splošno lahko zaključimo, da zaposleni vodstveno podporo ocenjujejo kot šibko, kar lahko vpliva na njihovo motivacijo, zadovoljstvo in občutek pripadnosti organizaciji.



Slika 5: Vodstvo in podpora
(Lastni vir)

Komunikacija in delovni odnosi

Rezultati ankete so prikazani v Tabeli 1.

Zaposleni na Kliniki za ORL in CFK imajo glede komunikacije in odnosov na delovnem mestu precej različna mnenja. Določene vidike ocenjujejo pozitivno, pri drugih pa so vidne jasne težave.

Najslabše je bila ocenjena trditev »Moj nadrejeni daje jasna navodila in pričakovanja«. Skoraj dve tretjini anketiranih (61 %) je izbralo negativno oceno (22 % sploh ne, 39 % ne), kar kaže na to, da veliko zaposlenih nima občutka, da bi dobili dovolj jasna navodila za delo. Takšna nejasnost lahko povzroča precej negotovosti in tudi napake.

Podobno velja za občutek, da je njihovo delo cenjeno. Več kot polovica (52 %) jih meni, da tega ne občuti dovolj (22 % sploh ne, 30 % ne), le 21 % pa pravi, da vodstvo zna pohvaliti ali izraziti priznanje.

Glede možnosti, da lahko izrazijo svoje mnenje brez strahu pred posledicami, jih skoraj polovica (48 %) izbere sredinsko možnost, torej samo občasno. 31 % jih ima občutek, da jim to ni omogočeno, kar ni najboljše za ustvarjanje zaupanja in varnega delovnega okolja.

Ko pride do odprte in transparentne komunikacije, se razkrije eno izmed najšibkejših področij. 34 % zaposlenih oceni komunikacijo kot slabo (17 % sploh se ne strinja, 17 % se ne strinja), dodatnih 52 % pa izbere »občasno«. Nihče ni izbral najvišje ocene, kar jasno kaže, da si zaposleni želijo več jasnosti in odprtosti.

Tudi dostop do informacij ni idealen. Največ jih odgovori, da so informacije na voljo samo občasno (43 %), četrtna (26 %) pa jih pravi, da imajo pogosto težave z dostopnostjo.

Pozitivnejši odgovori se začnejo pri odnosih s sodelavci. 52 % zaposlenih meni, da imajo podporo sodelavcev, dodatnih 48 % izbere srednjo oceno, kar pomeni, da je pomoč večinoma prisotna.

Medosebni odnosi na splošno niso slabi. 39 % anketiranih jih ocenjuje kot pozitivne, 43 % pa kot občasno dobre. To pomeni, da kolegalnost večinoma obstaja, čeprav ni vedno enaka.

Trditev o prilagodljivem delovnem času ima uravnotežen razplet. 43 % anketiranih zaznava fleksibilnost, 26 % je nima. Glede primernosti delovnega obsega 39 % zaposlenih meni, da je njihov obseg dela ustrezen, 30 % izbere srednjo možnost, 30 % pa meni, da je dela preveč.

Skupno gledano lahko ugotovimo, da so odnosi s sodelavci precej dobri, medtem ko so komunikacija z vodstvom, podajanje informacij in občutek slišnosti slabše ocenjeni. Te šibkosti lahko vplivajo na splošno zadovoljstvo, občutek varnosti in motivacijo pri delu.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Občasno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Moj delovni obseg je primeren in uravnotežen.	17 %	13 %	30 %	35 %	4 %
Imam možnost prilagodljivega delovnega časa ali drugih oblik fleksibilnosti pri delu.	9 %	17 %	30 %	26 %	17 %
Moj nadrejeni daje jasna navodila in pričakovanja.	22 %	39 %	22 %	17 %	0 %
Vodstvo ceni moje delo in ga ustrezno prizna.	22 %	30 %	26 %	17 %	4 %
Imam možnost izraziti svoje mnenje brez strahu pred negativnimi posledicami.	22 %	9 %	48 %	13 %	9 %
V organizaciji obstaja odprta in transparentna komunikacija.	17 %	17 %	52 %	13 %	0 %
Informacije, potrebne za opravljanje dela, so dostopne in pravočasne.	26 %	17 %	43 %	13 %	0 %
Sodelavci me podpirajo pri opravljanju mojih nalog.	9 %	0 %	48 %	35 %	9 %

Tabela 1: Komunikacija in delovni odnosi
(Lastni vir)

Delovni pogoji in motivacija

Rezultati ankete so prikazani v Tabeli 2 in kažejo, da so zaposleni v administraciji na Kliniki za ORL in CFK večinoma nezadovoljni z delovnimi pogoji, predvsem kar se tiče nagrajevanja, možnosti napredovanja in povratnih informacij.

Trditev »Sistem nagrajevanja je pravičen in spodbuden« je bila ocenjena najbolj negativno. Skupno 65 % zaposlenih se s trditvijo ne strinja, kar pomeni, da večina ne vidi povezave med trdom in nagrado. Le dva odgovora sta bila pozitivna, kar potrjuje občutek, da trud pogosto ni opažen ali nagrajen.

Pri trditvi o možnostih za napredovanje so bili odgovori ravno tako precej pesimistični, saj kar 60 % vprašanih meni, da takih možnosti znotraj organizacije ni. Manjši delež (26 %) je odgovarjal bolj pozitivno, kar še vedno kaže, da večina ne vidi jasne poti napredovanja ali kariernega razvoja.

Glede rednega prejemanja povratnih informacij je skoraj dve tretjini vprašanih odgovorilo, da tega nimajo (61 %). To lahko vpliva na motivacijo, saj zaposleni brez povratne informacije težko vedo, kako dobro opravljajo svoje delo ali kje bi se lahko še izboljšali.

Pri trditvi »Delovno okolje omogoča varno in prijetno delo« je večina (52 %) izbrala odgovor »občasno«, kar pomeni, da se včasih počutijo dobro, včasih pa ne. Približno tretjina jih je izrazila pozitivno mnenje, a vseeno ne v tolikšni meri, da bi to kazalo na splošno zadovoljstvo.

Glede opreme in virov, ki so potrebni za uspešno delo, so odgovori razdeljeni. Skoraj polovica (48 %) zaposlenih meni, da opreme ni dovolj, približno tretjina (35 %) pa je zadovoljna s tem, kar ima na voljo. To pomeni, da jih veliko ve, da nima vsega, kar potrebuje za učinkovito opravljanje svojega dela.

Edina trditev, pri kateri so bili odgovori nekoliko bolj pozitivni, je bila »Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je ustrezno«. Skupno 78 % zaposlenih pravi, da jim to večinoma uspeva, kar pomeni, da kljub vsem ostalim izzivom ohranjajo določeno mero ravnotežja.

Splošna ugotovitev je, da si zaposleni najbolj želijo več priznanja za svoje delo, več jasnih možnosti za napredovanje in večjo organizacijsko podporo. Vse to bi pomembno vplivalo na njihovo motivacijo in splošno počutje pri delu.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Občasno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Sistem nagrajevanja je pravičen in spodbuden.	35 %	30 %	26 %	4 %	4 %
Imam možnosti za napredovanje znotraj organizacije.	26 %	34 %	13 %	22 %	4 %
Prejemam redne in konstruktivne povratne informacije o svojem delu.	35 %	26 %	30 %	9 %	0 %
Delovno okolje omogoča varno in prijetno delo.	4 %	9 %	52 %	26 %	9 %
Imam na voljo dovolj virov in opreme za uspešno opravljanje naloge.	26 %	22 %	22 %	22 %	9 %
Ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem je ustrezno.	4 %	9 %	35 %	35 %	17 %

Tabela 2: Delovni pogoji in motivacija
(Lastni vir)

Odgovori na odprto vprašanje o organizacijski klimi

Na konec sklopa o organizacijski klimi smo vključili odprto vprašanje »Kaj bi po vašem mnenju lahko izboljšali na področju organizacijske klime?«. Na vprašanje je odgovorilo osem zaposlenih, ki so podali več konkretnih in iskrenih predlogov za izboljšave.

Najpogosteje so izpostavili potrebo po boljši in bolj odprti komunikaciji z vodstvom. Nekateri so predlagali redne sestanke, drugi pa možnost anonimnega izražanja mnenj, na primer prek internih anket. Poudarili so, da pogrešajo jasnejša navodila glede nalog in odgovornosti ter konkretnije povratne informacije o svojem delu.

Več sodelujočih je poudarilo pomen medsebojnega spoštovanja, pravičnosti in priznanja za opravljeno delo. Nekateri so zapisali, da se trud zaposlenih pogosto prezre ali ne ceni dovolj.

Med odgovori so se pojavili zelo praktični predlogi, kot so posodobitev opreme (računalniki, pisarniški stoli, tiskalniki), izboljšanje delovnega prostora in večja prilagodljivost delovnega časa. Ena izmed udeleženk je posebej poudarila pomen vodij, ki znajo prisluhniti zaposlenim, postavljati jasne cilje in ustvarjati občutek podpore.

Skupna ugotovitev je, da si zaposleni želijo več odprtosti, spoštljivega odnosa, več možnosti za sodelovanje pri odločanju in primerne pogoje za delo. Že manjše izboljšave na teh področjih bi po njihovem mnenju lahko pomembno prispevale k boljši klimi in večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu.

5.3.2 Področje izgorelost

Čustvena izčrpanost

Rezultati anketiranja so prikazani v Tabeli 3.

Kažejo, da precej zaposlenih pogosto doživlja utrujenost, preobremenjenost in pomanjkanje energije. Največ jih je izbralo odgovor »občasno« (48 %) pri trditvi »Pogosto čutim utrujenost in izčrpanost zaradi dela«, kar pomeni, da se s tem občutkom srečujejo kar pogosto. Dodatnih 43 % je izbralo odgovor »pogosto« ali »vedno«, kar skupaj pomeni, da kar 9 od 10 zaposlenih občuti utrujenost zaradi dela.

Podobno velja za trditev »Moje delo me pogosto čustveno in fizično izčrpa«, kjer je več kot polovica anketiranih (52 %) ocenila, da se to dogaja pogosto ali vedno.

Trditev »Imam občutek, da se moje delovne obveznosti nenehno povečujejo« je bila še posebej izstopajoča, saj je 60 % vprašanih je izbralo najvišji dve oceni (pogosto ali vedno), kar kaže na to, da se mnogi počutijo, kot da dela nikoli ne zmanjka oziroma da se pričakovanja nenehno stopnjujejo.

Na vprašanje, ali razmišljajo o menjavi službe zaradi preobremenjenosti, so bili odgovori bolj razdeljeni. Približno tretjina zaposlenih (35 %) priznava, da o tem razmišlja pogosto ali vedno, 22 % pa občasno. Ostali o tem razmišljajo redko ali sploh ne.

Več kot 48 % zaposlenih je povedalo, da pogosto ali vedno čutijo, da nimajo več energije za delo, kar je jasen znak izčrpanosti. Tudi trditev »Počutim se preobremenjenega/izčrpanega zaradi zahtev delovnega mesta« je dobila podobne odgovore, saj jih skoraj polovica to občuti pogosto ali vedno.

Na splošno lahko rečem, da čustvena izčrpanost ni nekaj, kar se dogaja le občasno. Pri številnih zaposlenih gre za dolgotrajno utrujenost, občutek nemoči in pomanjkanje energije, kar so jasni znaki izgorelosti, ki se jih ne da več prezreti.

TRDITEV	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Pogosto čutim utrujenost in izčrpanost zaradi dela.	0 %	9 %	48 %	30 %	13 %
Imam težave pri vzdrževanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.	13 %	30 %	43 %	9 %	4 %
Moje delo me pogosto čustveno in fizično izčrpa.	0 %	13 %	35 %	39 %	13 %
Imam občutek, da se moje delovne obveznosti nenehno povečujejo.	4 %	9 %	26 %	43 %	17 %
Občasno razmišljam o tem, da bi zamenjal/a službo zaradi preobremenjenosti.	13 %	30 %	22 %	22 %	13 %
Pogosto imam občutek, da nimam več energije za opravljanje dela.	4 %	35 %	13 %	35 %	13 %
Počutim se preobremenjenega/izčrpanega zaradi zahtev delovnega mesta.	4 %	30 %	17 %	43 %	4 %

Tabela 3: Čustvena izčrpanost
(Lastni vir)

Depersonalizacija

Rezultati anketiranja so prikazani na Sliki 6.

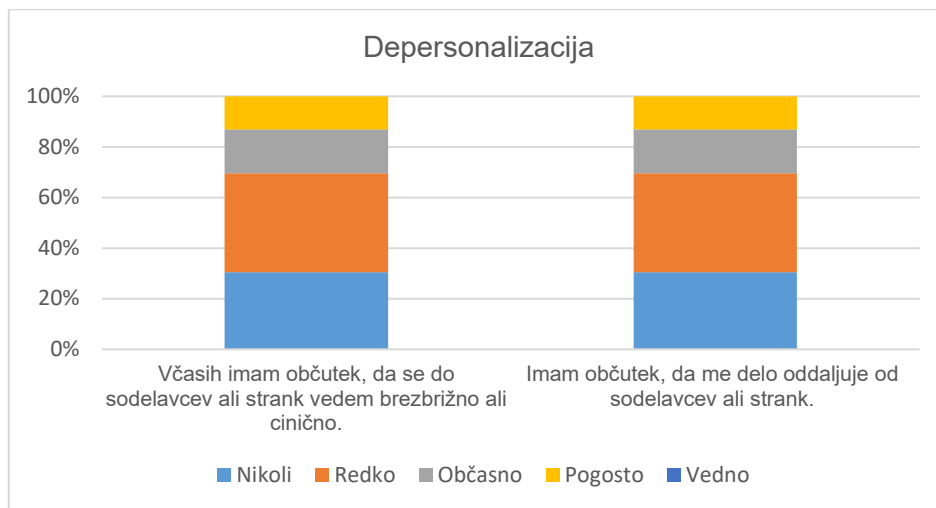
V primerjavi s čustveno izčrpanostjo je bila pri dimenziji depersonalizacije zaznana nekoliko manj izrazita oblika izgorelosti, a določeni odgovori vseeno opozarjajo na pomembne znake.

Pri trditvi »Včasih imam občutek, da se do sodelavcev ali strank vedem brezbržno ali cinično« je 17 % zaposlenih odgovorilo »občasno« in 13 % »pogosto«, kar pomeni, da skoraj tretjina vprašanih občasno ali večkrat doživi ta občutek. Kljub temu je večina (69 %) izbrala »nikoli« ali »redko«, kar pomeni, da se večina zaposlenih s tem ne sooča pogosto. Kljub temu gre za znak, da lahko preobremenjenost vodi v bolj odmaknjen odnos do ljudi.

Zelo podobna porazdelitev odgovorov je bila pri trditvi »Imam občutek, da me delo oddaljuje od sodelavcev ali strank«. Tudi tukaj je 17 % izbralo »občasno«, 13 % »pogosto«, ostalih 69 % pa je ocenilo, da se jim to zgodi redko ali nikoli. Lahko rečemo, da občutek odtujenosti ne prevladuje, a se vendarle pojavlja pri določenem deležu zaposlenih.

Čeprav podatki ne kažejo na visoko stopnjo depersonalizacije v skupini, je pomembno, da se takšni občutki vzamejo resno. Dolgotrajno doživljanje brezbržnosti ali odtujenosti lahko vpliva na kakovost odnosov v timu in na splošno klimo na

delovnem mestu. Zdi se smiselno razmisliti o ukrepih, ki bi še dodatno spodbujali sodelovanje, občutek pripadnosti in večjo povezanost med sodelavci.



Slika 6: Depersonalizacija
(Lastni vir)

Zmanjšan občutek osebnih dosežkov

Rezultati anketiranja so prikazani na Sliki 7.

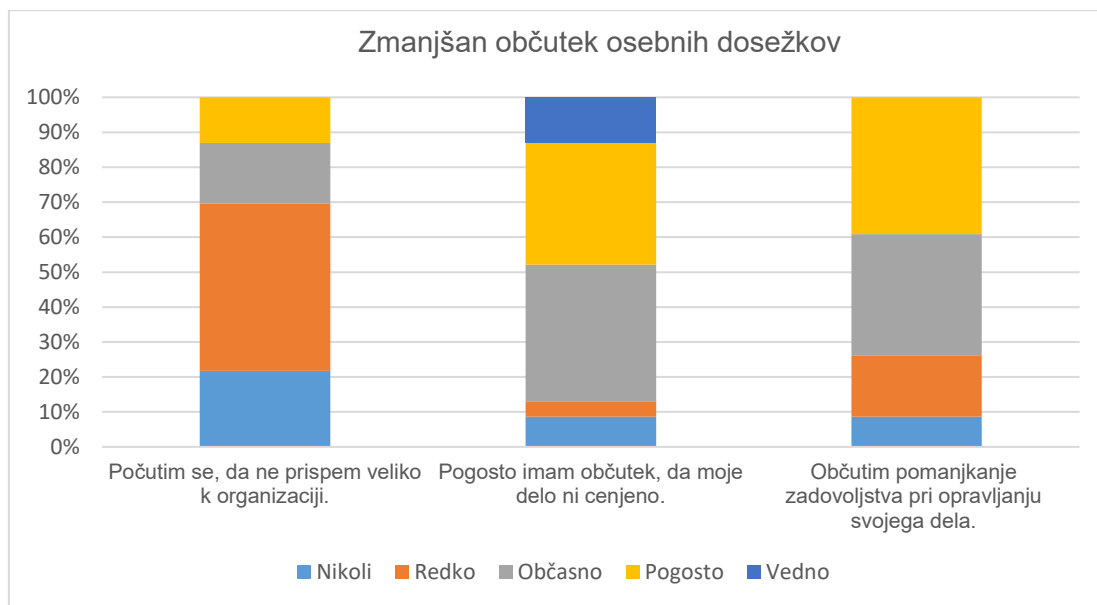
V zadnjem delu sklopa o izgorelosti smo se osredotočili na občutek učinkovitosti, priznanosti in zadovoljstva pri delu. Tukaj odgovori kažejo, da vsi zaposleni ne doživljajo svojega dela kot dovolj cenjenega ali smiselnega.

Pri trditvi »Počutim se, da ne prispevam veliko k organizaciji« je skoraj polovica vprašanih (48 %) izbrala odgovor »redko«, kar je dober znak, saj pomeni, da večina še vedno verjame, da njihovo delo nekaj pomeni. Kljub temu je 17 % odgovorilo »občasno« in 13 % »pogosto«, kar kaže na to, da nekateri vseeno dvomijo o smislu svojega prispevka.

Najbolj izstopa trditev »Pogosto imam občutek, da moje delo ni cenjeno«. Skupno 48 % zaposlenih je ocenilo, da ta občutek doživljajo pogosto (35 %) ali vedno (13 %). To je najvišji delež negativnih odgovorov znotraj tega sklopa, kar pomeni, da je občutek spregledanosti precej razširjen.

Zadovoljstvo pri delu ravno tako ni najbolj spodbudno. Pri trditvi »Občutim pomanjkanje zadovoljstva pri opravljanju svojega dela« je 39 % anketiranih odgovorilo »pogosto«, 35 % pa »občasno«. Skupno to pomeni, da se kar dve tretjini zaposlenih vsaj občasno srečuje z občutkom nezadovoljstva.

Čeprav rezultati ne kažejo na zelo močan občutek neučinkovitosti, opozarjajo na nekaj pomembnega, in sicer da si pri delu zaposleni želijo priznanja in potrditve. Brez tega lahko hitro pride do občutka, da njihovo delo ni pomembno, kar dolgoročno vpliva na motivacijo in pripadnost organizaciji.



Slika 7: Zmanjšan občutek osebnih dosežkov
(Lastni vir)

Fizični simptomi izgorelosti

Rezultati so prikazani v Tabeli 4.

Glede fizičnih znakov izgorelosti odgovori ne dajejo najbolj spodbudne slike. Najpogosteje se pojavlja občutek, da se zaposleni ne počutijo spočite, kljub temu da so fizično počivali ali spali. Skupno 52 % vprašanih je izbralo »pogosto« (43 %) ali »vedno« (9 %), kar kaže na precej jasno prisotnost izčrpanosti.

Skoraj enaka slika se pojavi v zvezi z bolečinami v mišicah ali telesni napetosti, saj jih 43 % občuti te težave pogosto, 24 % občasno. Čeprav jih je na to vprašanje odgovorilo nekoliko manj (21 oseb), so številke dovolj visoke, da si zaslužijo pozornost.

Glavoboli ali migrene so prisotni pri približno 48 % anketiranih (22 % občasno, 22 % pogosto, 4 % vedno), kar je pogost simptom stresa in preobremenjenosti.

Pri težavah s spanjem (nespečnost, pogosto zbujanje, nemiren spanec) jih 39 % odgovarja, da jih to muči pogosto ali vedno, dodatnih 13 % pa občasno.

Trditev »Pogosto zboleвам ali opažam oslavljen imunski sistem« je bila potrjena s strani 47 % anketirancev (občasno ali pogosteje). Med težavami so bile omenjene še prebavne motnje, kot so bolečine v želodcu in slabost.

Pri vprašanju o povišanem srčnem utripu ali razbijanju srca zaradi dela jih 22 % odgovarja, da to občutijo pogosto ali vedno, dodatnih 22 % občasno, kar pomeni, da je ta fizični odziv na stres prisoten pri skoraj polovici vprašanih.

Zadnja trditev se je nanašala na težave s koncentracijo in pozabljivostjo. Več kot polovica (48 % redko, 17 % občasno, 22 % pogosto, 4 % vedno) jih navaja, da imajo s tem težave, kar je pomemben pokazatelj mentalne utrujenosti.

Skupno gledano rezultati jasno pokažejo, da se fizični simptomi izgorelosti pojavljajo pri velikem delu zaposlenih. To so telesni znaki, ki jih ni dobro ignorirati, saj so pogosto eden prvih opozoril, da je posameznik predolgo pod stresom.

TRDITEV	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Kljub zadostnemu počitku in spanju se pogosto ne počutim spočito.	0 %	30 %	17 %	43 %	9 %
Pogosto imam glavobole ali migrene.	22 %	30 %	22 %	22 %	4 %
Pogosto občutim bolečine v mišicah ali napetost v telesu.	5 %	43 %	24 %	29 %	0 %
Imam težave s spanjem (nespečnost, pogosto zbujanje, nemiren spanec).	13 %	48 %	13 %	17 %	9 %
Pogosto zboleвам ali opažam oslavljen imunski sistem. Imam prebavne težave.	26 %	26 %	17 %	26 %	4 %
Občutim razbijanje srca ali povišan srčni utrip, kadar sem v službi ali razmišljam o delu.	26 %	39 %	22 %	9 %	4 %
Težko se zberem ali osredotočim na delo, opažam pogostejšo pozabljivost.	9 %	48 %	17 %	22 %	4 %

Tabela 4: Fizični simptomi izgorelosti
(Lastni vir)

Odprti odgovori: stresne situacije pri delu

Na odprto vprašanje, kako bi lahko zmanjšali izgorelost med zaposlenimi, je odgovorilo več anketirank, ki so podale zelo konkretne in iskrene predloge. Odgovori se večinoma nanašajo na dva glavna vidika, tj. izboljšanje organizacije dela in več pozornosti namenjene počutju zaposlenih.

Veliko zaposlenih je izpostavilo, da bi bilo treba izboljšati razporeditev dela in jasneje določiti, kdo je odgovoren za katere naloge. Pojavila se je potreba po postavljanju realnih rokov in ciljev, saj zdajšnji obseg dela pogosto presega zmogljivosti posameznika. Nekatere so poudarile, da bi bilo že z dodatnim kadrom mogoče občutno zmanjšati preobremenjenost.

Poseben poudarek je bil tudi na vlogi vodij, in sicer bi ti morali bolj jasno podajati navodila, prepoznati, kdaj je nekdo preobremenjen in z zaposlenimi redno komunicirati. Več anketirank je predlagalo redne sestanke, kjer bi se lahko odprto pogovorili o obremenitvah in predlogih za izboljšanje.

Na individualni ravni so se večkrat pojavili predlogi, da bi si morali zaposleni bolj postavljati meje, se naučiti reči »ne« in ne prevzemati preveč obveznosti. Med drugim so kot koristne ukrepe omenili krajše odmore čez dan, več gibanja, zdravo prehrano in boljšo hidracijo. Prav tako je bila poudarjena potreba po podpori znotraj tima in priznavanju truda vsakega posameznika.

Nekateri so izpostavili, da bi že izboljšanje fizičnega okolja (manj zaposlenih v enem prostoru, več zasebnosti) prispevalo k zmanjšanju stresa. Pojavili so se tudi predlogi za team buildinge, sprostitvene dejavnosti in splošno bolj spoštljiv odnos v kolektivu. Skupno gledano anketirane menijo, da bi se izgorelosti lahko uspešno izognili s kombinacijo organizacijskih sprememb in osebne skrbi za dobro počutje. Ključno je, da se pravočasno zazna, kdaj je nekdo preobremenjen in da so zaposleni vključeni v reševanje težav, še preden pride do izgorelosti.

5.3.3 Odprta vprašanja – pogled zaposlenih

Poleg zaprtega dela vprašalnika so imele anketiranke možnost odgovoriti na odprta vprašanja. Njihovi odgovori predstavljajo pomemben dodatek k kvantitativnim podatkom, saj prinašajo bolj osebni in neposreden pogled na delovne razmere, odnose in težave, s katerimi se srečujejo.

Vidiki, ki vplivajo na počutje pri delu

Zaposlene so kot najpomembnejše dejavnike za dobro počutje pri delu navedle: dobre odnose s sodelavci, podporo vodstva, jasno komunikacijo in priznanje za opravljeno delo. Poudarile so pomen jasne razdelitve nalog in občutka, da jih vodstvo razume in vključuje v pomembne odločitve. Več sodelavk je izpostavilo utrujenost, preobremenjenost in neustrezne prostorske pogoje kot dejavnike, ki negativno vplivajo na njihovo počutje.

Stresne situacije pri delu

Večina anketiranih je navedla, da so v zadnjem času doživele stresne situacije. Med glavnimi vzroki so bile slaba komunikacija, nejasna razdelitev nalog, prelaganje

odgovornosti, pomanjkanje terminov ter pritiski pacientov in nadrejenih. Nekatere so izrazile občutek, da vodstvo ne pozna dovolj dobro dejanskega dela v administraciji. Omenjene so bile tehnične težave, zastarele procedure in občutek neenakomerne porazdelitve bremen.

Predlogi za izboljšanje

Zaposlene so v svojih predlogih poudarile potrebo po boljši organizaciji dela, več kadra, jasnejši komunikaciji in rednih sestankih. Večkrat se je pojavil predlog po pravičnejši porazdelitvi nalog, večji vključenosti zaposlenih pri odločitvah in izboljšanju tehnične opreme. Nekatere so predlagale več fleksibilnosti pri delovnem času in digitalizacijo določenih postopkov. Izpostavljene so bile boljše povratne informacije, več spoštovanja in v nekaterih primerih celo želja po zamenjavi vodstva.

5.3.4 Povezava med organizacijsko klimo in izgorelostjo

Rezultati raziskave kažejo na jasno povezavo med tem, kako zaposlene doživljajo organizacijsko klimo in stopnjo izgorelosti, ki jo občutijo. V odgovorih se pogosto pojavljajo navedbe, da nepodporno delovno okolje, pomanjkanje podpore in šibka komunikacija pomembno vplivajo na počutje in tako lahko vodijo do simptomov, ki označujejo dolgotrajen stres in izgorelost.

Najizrazitejša povezava se je pokazala med pomanjkanjem podpore vodstva in občutkom čustvene izčrpanosti. Zaposlene, ki ne čutijo opore nadrejenih, pogosteje poročajo o utrujenosti, pomanjkanju energije in nizki motivaciji. S tem se potrjuje ena izmed hipotez, da bolj negativna organizacijska klima povečuje tveganje za izgorelost.

Pri dimenziji depersonalizacije se je pokazalo, da tiste, ki ne prejemajo jasnih navodil ali povratnih informacij, hitreje razvijejo občutek odtujenosti. V takšnem okolju se lahko pojavi brezbržnost do sodelavcev ali dela, saj primanjkuje občutka povezanosti in pripadnosti.

Povezava je opazna tudi pri občutku osebnih dosežkov. Zaposlene, ki ocenjujejo sistem nagrajevanja kot nepravičen ali ne vidijo možnosti napredovanja, težje ohranjajo občutek, da njihovo delo nekaj pomeni. To vpliva na njihovo motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost organizaciji.

Odgovori na odprta vprašanja to sliko dodatno potrjujejo. Več zaposlenih je izpostavilo nepravilno razporeditev nalog, pomanjkanje podpore in občutek, da je njihov trud pogosto spregledan. Poudarile so, da bi že osnovne izboljšave, kot so boljši odnosi, več komunikacije in vključevanje v odločitve, pomembno zmanjšale občutek izgorelosti.

Povezave med organizacijsko klimo in izgorelostjo smo analizirali s primerjavo odgovorov med posameznimi dimenzijami in s pomočjo korelacijske analize.

Na podlagi analize rezultatov smo preverili postavljene hipoteze:

H1: Zaposleni, ki zaznavajo negativno organizacijsko klimo, poročajo o višji ravni izgorelosti.

► Hipoteza se potrdi. Negativne ocene vodstva, komunikacije in nepravičnega nagrajevanja so povezane z višjo stopnjo čustvene izčrpanosti in fizičnih simptomov izgorelosti.

Rezultati kažejo, da 58 % zaposlenih meni, da vodstvo ne komunicira jasno ciljev in vrednot, 42 % jih ne občuti podpore nadrejenih, 43 % jih pogosto čuti utrujenost in izčrpanost, medtem ko jih 52 % pogosto občuti čustveno in fizično izčrpanost. Te ugotovitve potrjujejo povezavo med slabo zaznano klimo in višjo ravno izgorelosti.

H2: Obstaja negativna povezava med dimenzijami organizacijske klime in izgorelostjo – boljša klima je povezana z manjšo izgorelostjo.

► Hipoteza se potrdi. Korelacijska analiza kaže, da bolj pozitivna zaznava klime (npr. podpora sodelavcev, boljši odnosi) pomeni nižje vrednosti izgorelosti.

Zaposleni, ki poročajo o podpori sodelavcev (44 % pozitivno), manj pogosto izražajo simptome izgorelosti. Nasprotno kar 65 % zaposlenih občuti razbijanje srca, ko razmišljajo o delu, 57 % pa jih poroča o težavah s koncentracijo in pozabljivostjo. To kaže na vpliv klime na fizično in psihično obremenitev.

H3: Najpogostejša oblika izgorelosti pri administrativnem osebju je čustvena izčrpanost.

► Hipoteza se potrdi. Anketiranke najpogosteje poročajo o utrujenosti, pomanjkanju energije in čustveni izpraznjenosti.

Najvišji deleži odgovorov »pogosto« ali »vedno« so bili prav pri trditvah, povezanih s čustveno izčrpanostjo, in sicer 43 % pri utrujenosti, 52 % pri čustveni in fizični izčrpanosti ter 60 % pri občutku, da se obveznosti nenehno povečujejo.

H4: Dejavniki, kot so slaba podpora nadrejenih, nejasne naloge in občutek nepravičnosti pri nagrajevanju, predstavljajo največje tveganje za izgorelost.

► Hipoteza se delno potrdi. Najpogosteje izpostavljeni dejavniki v odprtih odgovorih in kvantitativnem delu vključujejo slabo komunikacijo, nepregledno razdelitev nalog in nezadovoljstvo z nagrajevanjem.

65 % anketiranih se ne strinja, da je sistem nagrajevanja pravičen, 61 % jih meni, da nadrejeni ne dajejo jasnih navodil, in 52 % jih ocenjuje, da njihovo delo ni dovolj cenjeno. Ti dejavniki so v odprtih odgovorih večkrat izpostavljeni kot vir stresa in nezadovoljstva.

H5: Višje ravni izgorelosti so povezane z nižjim zadovoljstvom pri delu in večjo verjetnostjo razmišljanja o zamenjavi službe.

► Hipoteza se potrdi. Anketiranke, ki poročajo o višji izčrpanosti, pogosto omenjajo dvome v smiselno delo, slabo motivacijo in razmišljanja o menjavi službe.

35 % zaposlenih pogosto ali vedno razmišlja o zamenjavi službe zaradi preobremenjenosti, 52 % se tudi po počitku ne počuti spočito, 39 % pa jih občuti pomanjkanje zadovoljstva pri opravljanju svojega dela. Vse to potrjuje povezavo med izgorelostjo in nižjo motivacijo.

Na podlagi vseh navedenih rezultatov lahko potrdimo, da obstaja jasna povezava med organizacijsko klimo in izgorelostjo zaposlenih v zdravstveni administraciji.

5.4 Povzetek rezultatov

Na podlagi zbranih anketnih podatkov lahko potrdimo, da ima organizacijska klima pomemben vpliv na pojav izgorelosti med administrativnim osebjem na kliniki. Rezultati jasno kažejo, da slaba komunikacija, pomanjkanje podpore nadrejenih in nejasna razdelitev nalog negativno vplivajo na počutje zaposlenih.

Zaposlene najbolj obremenjujejo občutek preobremenjenosti, nejasna navodila, pomanjkanje priznanja in občutek, da niso dovolj slišane. Ob tem se ne kažejo samo znaki psihične utrujenosti, temveč tudi številni fizični simptomi, kot so pogosti glavoboli, težave s spanjem, prebavne motnje in stalen občutek izčrpanosti.

Poleg tega rezultati kažejo, da imajo zaposlene pogosto občutek, da njihovo delo ni cenjeno ali opaženo. Kljub temu da njihova vloga nosi veliko odgovornosti in je ključna za delovanje zdravstvenega sistema, priznanje za njihovo delo pogosto manjka. To dolgoročno vpliva na motivacijo, zavzetost in povečuje tveganje za izgorelost.

Na podlagi odgovorov predlagamo nekaj konkretnih izboljšav, ki bi lahko pripomogle k boljšemu počutju zaposlenih in zmanjšanju tveganja za izgorelost:

- izboljšati komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, predvsem z več odprtosti in vključevanja v odločitve,
- omogočiti redno in spoštljivo povratno informacijo o opravljenem delu,
- vzpostaviti pravičnejši sistem nagrajevanja in priznanja,
- omogočiti dodatna izobraževanja in podporo pri duševnem zdravju,
- izboljšati fizične pogoje dela in posodobiti opremo.

Kaže, da bi že manjše spremembe na teh področjih pozitivno vplivale na delovno vzdušje, zadovoljstvo zaposlenih in njihovo dolgoročno psihofizično zdravje.

6 ZAKLJUČEK

Namen raziskave je bil preučiti vpliv organizacijske klime na pojav izgorelosti med administrativnim osebjem na Kliniki za ORL in CFK. Rezultati so jasno pokazali, da imajo podpora vodstva, kakovost komunikacije, pravičnost nagrajevanja in razporeditev dela velik vpliv na počutje zaposlenih.

Večina anketirank je izpostavila težave s komunikacijo, pomanjkanje priznanja in nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja. Najslabše je bil ocenjen prav sistem nagrajevanja, medtem ko so bili odnosi s sodelavci nekoliko bolje ocenjeni. Med izraženimi znaki izgorelosti so prevladovali simptomi čustvene izčrpanosti, kot so utrujenost, preobremenjenost in pomanjkanje energije. Prisotni so bili fizični znaki, kot so glavoboli, motnje spanja in občutek izčrpanosti, ki vztraja kljub počitku.

Odgovori na odprta vprašanja so dodatno potrdili ključne težave, ki so preobremenjenost, pomanjkanje kadra, zastarela oprema, ter občutek, da je delo administrativnega osebja pogosto spregledano in premalo cenjeno. Zaposleni so poudarili, da imajo malo priložnosti za izražanje mnenj in predlogov. Analiza povezav med spremenljivkami je pokazala, da negativno zaznana organizacijska klima pomembno prispeva k višji stopnji izgorelosti. Pomanjkanje podpore vodi v čustveno izčrpanost, nejasna navodila pa k odtujenosti in zmanjšani motivaciji.

Na podlagi ugotovitev predlagam naslednje izboljšave: okrepitev komunikacije med vodstvom in zaposlenimi (npr. z rednimi sestanki in povratnimi informacijami), jasnejšo razdelitev nalog, prepoznavanje znakov preobremenjenosti, pravičnejšo porazdelitev dela, bolj fleksibilen delovni čas ter večjo podporo vodstva. Smiselno bi bilo tudi izboljšati fizične pogoje dela in posodobiti opremo.

Ena izmed omejitev raziskave je majhnost vzorca. Le-ta je zajemal le eno kliniko znotraj UKC Ljubljana, zato je treba pri posploševanju rezultatov upoštevati določeno previdnost. Poleg tega raziskava temelji na samoporočanju, kar lahko prinese subjektivne odklone, a kljub temu verodostojno odraža realne izzive zaposlenih. V prihodnosti bi bilo priporočljivo raziskavo razširiti na druge klinike znotraj UKC in vključiti kvalitativne metode, kot so intervjuji ali fokusne skupine.

Izvajanje te raziskave se nam je zdelo osebno zelo pomembno, saj prinaša zavedanje razmer, v katerih delamo, ter pomena odnosov, podpore in priznanja za dobro počutje zaposlenih. Na podlagi raziskave menimo, da že manjše spremembe, odprtost za predloge in iskrena pohvala lahko bistveno izboljšajo delovno klimo.

Vodstvu klinike predlagamo uvedbo rednih mesečnih skupinskih srečanj z zaposlenimi, kjer bi se lahko odprto pogovarjali o opažanjih, predlogih in stiskah. Takšen pristop ne bi predstavljal le preventivnega ukrepa proti izgorelosti, temveč

pomeni pomemben korak k večji povezanosti, sodelovanju in razumevanju v kolektivu.

7 LITERATURA IN VIRI

- Biro Praxis. (b. l.). *Projekt Slovenska organizacijska klima (SiOK)*. Pridobljeno 5.4.2025 s spletne strani <https://www.biro-praxis.si/siok>
- Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Klanšček, H. J., & Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost. *Delo in varnost*, 60(6), 27–33. Pridobljeno 5.4.2025 s spletni strani <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-SM4E1WUU>
- Lindemann, H. (1982). *Premagani stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: TIS, Copis.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja (4. izd.)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Megla, M. (2018). *Stres, kuga sodobnega časa*. Ljubljana: Založba Chiara.
- Mihelič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: *An essay*. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Spielberger, C. D. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba, Centralni zavod za napredek gospodinjstva.

Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T., Tomažević, N. (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

UKC Ljubljana. (2015). *Poslovnik Klinike za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo* (dokument št. PO ORL 01, izdaja 02). Interni dokument. Pridobljeno 20.3.2025 s spletne strani intranet@kclj.si

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

V okviru raziskave o vplivu organizacijske klime na izgorelost med zaposlenimi vas vabim k sodelovanju pri izpolnjevanju ankete. Vaši odgovori bodo uporabljeni izključno za namene raziskave, pri čemer je popolnoma zagotovljena vaša anonimnost. Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo približno 10 minut.

Za vsa vprašanja označite najbolj ustrezen odgovor. Pri odprtih vprašanjih vpišite svoje mnenje.

Anketa je anonimna in namenjena raziskavi za diplomsko delo, in sicer vplivu organizacijske klime na izgorelost zaposlenih v zdravstveni administraciji. Vaši odgovori bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene. Izpolnjevanje traja približno 10 minut.

Hvala za vaš čas in sodelovanje!

DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol: (izberite enega)

- ☐ moški
- ☐ ženska

Starost:

- ☐ 20–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41–50 let
- ☐ nad 50 let

Izobrazba:

- ☐ srednja šola
- ☐ višja šola
- ☐ visoka šola
- ☐ magistrski ali višji naziv

Delovna doba:

- ☐ manj kot 1 leto
- ☐ 1–3 leta
- ☐ 4–10 let
- ☐ 11–15 let

☐ 15+ let

ORGANIZACIJSKA KLIMA Prosim, ocenite naslednje trditve na lestvici od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = občasno, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam)

Vodstvo in podpora:	1	2	3	4	5
Vodstvo ustanove jasno komunicira cilje in vrednote.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu prevladuje spoštljivo in sodelovalno okolje.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje ideje in predlogi so slišani in upoštevani.	☐	☐	☐	☐	☐
Občutim podporo nadrejenih pri opravljanju svojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐

Komunikacija in delovni odnosi:	1	2	3	4	5
Moj delovni obseg je primeren in uravnotežen.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam možnost prilagodljivega delovnega časa ali drugih oblik fleksibilnosti pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni daje jasna navodila in pričakovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo ceni moje delo in ga ustrezno prizna.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam možnost izraziti svoje mnenje brez strahu pred negativnimi posledicami.	☐	☐	☐	☐	☐
V organizaciji obstaja odprta in transparentna komunikacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Informacije, potrebne za opravljanje dela, so dostopne in pravočasne.	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelavci me podpirajo pri opravljanju mojih nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu so medosebni odnosi pozitivni.	☐	☐	☐	☐	☐

Delovni pogoji in motivacija:	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja je pravičen in spodbuden.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam možnosti za napredovanje znotraj organizacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Prejemam redne in konstruktivne povratne informacije o svojem delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovno okolje omogoča varno in prijetno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam na voljo dovolj virov in opreme za uspešno opravljanje nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je ustrezno.	☐	☐	☐	☐	☐

Pogojno vprašanje (prikaže se, če je pri katerem koli vprašanju odgovor 1 ali 2):

Kaj bi po vašem mnenju lahko izboljšali na področju organizacijske klime? (odprto besedilno polje)

IZGORELOST Ocenite trditve na lestvici od 1 do 5 (1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = pogosto, 5 = vedno)

Čustvena izčrpanost:	1	2	3	4	5
Pogosto čutim utrujenost in izčrpanost zaradi dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam težave pri vzdrževanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje delo me pogosto čustveno in fizično izčrpa.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam občutek, da se moje delovne obveznosti nenehno povečujejo.	☐	☐	☐	☐	☐
Občasno razmišljam o tem, da bi zamenjal/a službo zaradi preobremenjenosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto imam občutek, da nimam več energije za opravljanje dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Počutim se preobremenjenega/izčrpanega zaradi zahtev delovnega mesta.	☐	☐	☐	☐	☐

Fizični simptomi izgorelosti:	1	2	3	4	5
Kljub zadostnemu počitku in spanju se pogosto ne počutim spočito.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto imam glavobole ali migrene	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto občutim bolečine v mišicah ali napetost v telesu.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam težave s spanjem (nespečnost, pogosto zbujanje, nemiren spanec).	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto zboleвам ali opažam oslavljen imunski sistem. Imam prebavne težave (npr. bolečine v želodcu, slabost, prebavne motnje).	☐	☐	☐	☐	☐
Občutim razbijanje srca ali povišan srčni utrip, kadar sem v službi ali razmišljam o delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Težko se zberem ali osredotočim na delo, opažam pogostejšo pozabljivost.	☐	☐	☐	☐	☐

Depersonalizacija:	1	2	3	4	5
Včasih imam občutek, da se do sodelavcev ali strank vedem brezbrizno ali cinično.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam občutek, da me delo oddaljuje od sodelavcev ali strank.	☐	☐	☐	☐	☐

Zmanjšan občutek osebnih dosežkov:	1	2	3	4	5
Počutim se, da ne prispevam veliko k organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Pogosto imam občutek, da moje delo ni cenjeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Občutim pomanjkanje zadovoljstva pri opravljanju svojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐

Pogojno vprašanje (prikaže se, če je pri katerem koli vprašanju odgovor 4 ali 5):
Katere ukrepe bi predlagali za zmanjšanje izgorelosti? (odprto besedilno polje)

DODATNA VPRAŠANJA (Odprti odgovori)

Kateri vidiki organizacijske klime najbolj vplivajo na vaše počutje na delovnem mestu?
(odprto besedilno polje, do 500 znakov)

Ali ste v zadnjem času doživeli kakšne stresne situacije, ki so bile povezane z vašim delom?
(odprto besedilno polje, do 500 znakov)

Kaj bi predlagali, da bi se izboljšala organizacijska klima in zmanjšala izgorelost med zaposlenimi?
(odprto besedilno polje, do 500 znakov)