

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

STRES PRI DELAVCIH V NEVLADNIH  
ORGANIZACIJAH NA PODROČJU SOCIALNEGA  
VARSTVA V CELJSKI REGIJI

Goran Dokmanac

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Suzana Sedmak



## **POVZETEK**

Naloga proučuje prisotnost stresa pri delavcih v nevladnih organizacijah na področju socialnega varstva v celjski regiji. V ta namen je anketiranih 36 zaposlenih. Ugotovitve kažejo, da je delavcev zadovoljna z delom in odnosi s sodelavci, ne pa s plačo. Delo je zanimivo, a preveč administrativno in preobsežno. Zaposleni občasno opažajo stresne dejavnike na delovnem mestu in znake stresa. S stresom se spoprijemajo z določitvijo prednostnih nalog, organizacije pa tako, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti. Za preprečevanje stresa pri delu delavci predlagajo boljšo organizacijo dela in več pogovora.

*Ključne besede:* stres, izgorevanje, nevladna organizacija, delavec, socialno varstvo, spoprijemanje.

## **SUMMARY**

The diploma thesis deals with stress of employees in non-governmental organizations for social care in Celje region. There has been a questionnaire made among 36 employees. The research shows that employees are satisfied with their work and the relationships with co-workers but not satisfied with salary. The work is interesting but too administrative and extensive. The employees occasionally notice stress factors and signs of stress at work. They deal with stress by choosing priority tasks. Organizations deal with stress so that the employees understand their obligations. The employees suggestions to prevent stress are better organization of work and more conversation.

*Key words:* stress, burnout, a non-governmental organization, a worker, social care, dealing with.

**UDK:** 331.1:159.9(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Stres.....</b>	<b>3</b>
2.1	Kaj se dogaja s telesom ob stresni situaciji? .....	4
2.2	Vzroki.....	5
2.2.1	Notranji vzroki.....	5
2.2.2	Socialni vzroki .....	7
2.2.3	Organizacijski vzroki.....	7
2.3	Spoprijemanje s stresom .....	8
2.3.1	Preventivne strategije.....	9
2.3.2	Osebne strategije.....	9
2.3.3	Socialne strategije .....	11
2.4	Burnout - sindrom izgorevanja .....	11
<b>3</b>	<b>Nevladne organizacije v Sloveniji .....</b>	<b>17</b>
3.1	Razvoj nevladnih socialnih organizacij .....	18
3.2	Stanje NVO na področju socialnega varstva.....	19
<b>4</b>	<b>Raziskava stresa pri delavcih v nevladnih organizacijah na področju socialnega varstva v celjski regiji.....</b>	<b>21</b>
4.1	Raziskovalni problem in cilji raziskovanja .....	21
4.2	Metodologija .....	22
4.2.1	Vzorec.....	22
4.2.2	Potek zbiranja podatkov .....	24
4.2.3	Opis uporabljenega instrumenta .....	25
4.3	Rezultati in ugotovitve .....	26
4.3.1	Delovne obremenitve.....	26
4.3.2	Znaki stresa .....	28
4.3.3	Izgorelost .....	29
4.3.4	Spoprijemanje s stresom .....	31
4.3.5	Zadovoljstvo z delom .....	33
4.3.6	Predlogi.....	36
4.3.7	Hipoteze.....	38
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>47</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>49</b>



## PONAZORILA

Slika 4.1	Aritmetične sredine odstotkov depersonalizacije čustvene in osebne izpolnitve .....	31
Slika 4.2	Struktura odgovorov na trditev "Počutim se izgorel/a zaradi svojega dela" .....	39
Slika 4.3	Struktura odgovorov zadovoljstva anketiranih z delom.....	40
Slika 4.4	Struktura odgovorov o strahu pred izgubo službe v bližnji prihodnosti .....	41
Tabela 4.1	Stuktura vzorca anketiranih.....	24
Tabela 4.2	Aritmetične sredine in standarni odkloni odgovorov za posamezne dejavnike stresa pri delu.....	28
Tabela 4.3	Aritmetične sredine in standarni odkloni odgovorov za posamezne znake stresa pri delu.....	29
Tabela 4.4	Aritmetične sredine odstotkov in standardni odkloni odgovorov za načine spoprijemanja s stresom, ki jih izbirajo zaposleni.....	32
Tabela 4.5	Aritmetične sredine in standardni odkloni za spoprijemanje s stresom, ki jih izbirajo organizacije .....	33
Tabela 4.6	Aritmetične sredine in standarni odkloni posameznih vidikov zadovoljstva.....	35
Tabela 4.7	Primerjava predlogov za preprečevanje stresa za zaposlene in organizacijo po vrstnem redu in številu predlogov .....	38

## KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
CNVOS	Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij
CSD	center za socialno delo
FM	Fakulteta za management Koper
H	hipoteza
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija
NNO	nevladna neprofitna organizacija
NVO	nevladna organizacija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
RS	Republika Slovenija
SMC	Salezijanski mladinski center
SWOT	Prednosti, slabosti, priložnosti, tveganja
UP	Univerza na Primorskem
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije



## 1 UVOD

Ozračje na delovnem mestu je vedno bolj stresno. Dnevne delovne zahteve, družina in druge obveznosti načenjajo energijo in zavzetost človeka. Stres lahko opredelimo kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Prva reakcija na stres je ključna za to, kako se človek prilagodi napetosti in se spoprime z njo. Ko je stresnih situacij na delovnem mestu preveč, lahko stres vodi v izgorevanje. Takrat delavec postane kronično izčrpan, ciničen in odtujen od svojega dela ter čuti, da je pri delu vedno bolj neučinkovit.

V zadnjih letih postajajo NVO predmet vedno večjega zanimanja v družbi. Z njimi se vedno intenzivneje ukvarjajo teoretiki, državni organi, širša javnost in nevladne organizacije sami. Pri izvrševanju svojega poslanstva se NVO v Sloveniji srečujejo s številnimi izzivi in ovirami, ki jim otežujejo (uspešno) delovanje in soočanje s tveganji. Predstavniki NVO vidijo te ovire predvsem v finančni situaciji in v politiki države v odnosu do NVO.

NVO s področja socialnega varstva predstavljajo le 3,6 % vseh NVO v Sloveniji. Zakon o socialnem varstvu, ki je bil sprejet leta 1992, je pretrgal monopol državnih služb ter uvedel pluralizem izvajalcev socialnih storitev. V izvajanje le-teh so se poleg državnih služb vključile še NVO. Delo v NVO s področja socialnega varstva je stresno zaradi same narave dela z ljudmi, hkrati pa se delavci v teh organizacijah dostikrat nahajajo v nezavidljivi situaciji. Stopnja zaposljivosti v tem sektorju v Sloveniji je zelo nizka, organizacije nimajo rednega dotoka sredstev, odvisne so od razpisov, lobiranja... NVO imajo dvojno odgovornost – morajo skrbeti za izvrševanje svojega poslanstva, istočasno pa zaščititi zdravje in dobrobit svojih zaposlenih. Delavci v NVO, ki zanemarjajo svoje potrebe, na koncu plačajo z zdravjem in postanejo »žrtve« stresa.

Zaključna projektna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu pišem o stresu, izgorevanju in NVO v Sloveniji. V praktičnem delu so prikazani rezultati raziskave o delovnih obremenitvah, znakih stresa, spoprijemanju s stresom, zadovoljstvu z delom in predlogih za izboljšave pri delavcih v NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji.



## 2 STRES

Beseda stres izvira iz latinščine. Mija Božič (2003, 7) pravi, da so besedo stres prvič uporabili v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil. Pomenil je silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Horvatova (2000, 11) piše, da je začetnik nauka o stresu ameriški fiziolog Walter B. Cannon, ki je že v 30. letih raziskoval stres, njegov naslednik pa je Hans Selye, ki ga imenujejo »oče stresa«.

Ločiti moramo pozitivni in negativni stres. *Pozitivni stres* predstavlja izziv, spodbudo k (samo)aktivaciji. To obliko stresa ljudje doživljajo v stanju, ko se »počutijo sposobne obvladati zahteve in se celo namerno pustijo izzivati, saj zaupajo vase in so prepričani, da bodo kos vsem oviram (Stritih in Možina 1998, 52).« Pri osebah, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, se pojavljajo: evforičnost, zanesljivost, velika motiviranost, vznemirjenost, razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče, umirjenost, uravnovešenost, samozavest, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost, sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost, marljivost, vedrost in nasmejanost. Lamovčeva (1998, 75) piše, da si navadno zamišljamo stres kot rezultat prevelikih zahtev in premajhnih virov. Vendar stres lahko izzove tudi obratna situacija, ko viri močno presegajo zahteve. To pelje k občutkom dolgočasje in stagnacije, kar prav tako lahko pripelje v izgorelost. Pomanjkanje izzivov, premajhna uporaba spretnosti in znanj ter odsotnost intelektualne stimulacije pogosto peljejo v izgorelost.

Po Božičevi (2003, 59) so *negativni stres*: emocionalni in psihični pritiski, šoki, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Dolgotrajni stresni vplivi se kažejo kot porušena presnova v telesu, porušeno endokrino ravnotežje in ravnotežje imunskega sistema. Osebe, izpostavljene takemu stresu, občutijo bolečino v prsnem košu in imajo težave z želodcem zaradi previsoke stopnje kisline. Telo, ki je dlje časa izpostavljeno stresu, ima manjšo možnost produkcije limfocitov, s tem pa je neodporno in izpostavljeno obolenjem. Stresne situacije vplivajo na proste radikale, ki se sprostijo v kri in poškodujejo celice. Negativni stres otežuje delovanje razuma, trezen pogled in ustvarjalnost.

Stres lahko opredelimo kot »neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa - škodljivega in prijaznega (Looker in Gregson 1993, 31).« Kadar so zahteve in sposobnosti za obvladovanje zahtev v ravnovesju ali pa se pojavi le neznatno nihanje, se počutimo dobro in nimamo zdravstvenih težav. Kadar pa se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo tako zlahka kos, moramo previdno oceniti svoje

sposobnosti. Če presodimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti za obvladovanje, je porušeno ravnovesje med dojemanjem zahtev in sposobnostmi, kar povzroči stres. Kako se bo posameznik odzval pri čezmernih obremenitvah, je seveda precej odvisno od stanja, v kakršnem je trenutno, v duševnem in telesnem pogledu. Zato lastnih izkušenj in vrednot ne moremo uporabljati kot edinega merila za presojo, ali je določena oseba v stiski ali ne. Šele poznavanje njenih psihičnih posebnosti in njenega življenja nam pomaga odkriti subjektivni pomen določene situacije.

Marica Horvat (1998, 44) pravi, da stres človeka izčrpava ter mu jemlje psihično in fizično energijo. Bolj je človek pod vplivom stresa, bolj postaja vzkipljiv. Ne more se zbrati, ima manjšo sposobnost za poslušanje, izgublja potrpljenje in smisel za humor.

Povzročitelji stresa so stresorji. Stresor je katerikoli dejavnik, ki preobremenjuje posameznika. Stresorje delimo na ugodne in neugodne. Ugodni stresorji so tisti, ki povzročajo pozitivna čustvena razpoloženja (npr. nagrada), neugodni pa povzročajo neprijetna občutja (npr. večkratni neuspeh) (Lamovec 1998, 209). Po Horvatovi (1998, 56-58) so najpogostejši viri stresov:

- dejavniki fizičnega okolja (občutek vročine ali mraza, možnost poškodbe, nastanka bolezni pri delu, vpliv onesnaženosti okolja),
- socialno okolje (pritiski sodelavcev, neprijetno počutje v skupini, občutek, da morate delati kaj takega, kar vam ni všeč),
- delovno okolje (ne veste, kaj drugi pričakujejo od vas, kaj morate delati, ne veste, kako nadrejeni ocenjujejo vaše delo in dosežke).

## **2.1 Kaj se dogaja s telesom ob stresni situaciji?**

Stres je preprosto ime za številne telesne reakcije, ki nastopijo, ko telo mobilizira svoje obrambne možnosti pred bližajočo se nevarnostjo. Zavedati se moramo, da je naša prva reakcija na stres ključna za to, kako se bomo prilagodili napetosti in se spoprijeli z njo, usmerja tudi spremembe v našem telesu in razmišljanju ter pripravo na obrambno reakcijo. Če se naučimo stres obvladati, lahko postane celo naš prijatelj, saj povzroči, da možgani oskrbijo naše telo z energijo. Postanemo močnejši, lažje se spopademo s stresno situacijo in se okrepimo za naslednji spopad z napetostjo (Youngs 2001, 11). Kadar je človek preveč obremenjen, se pri njem pokažejo določeni vedenjski, psihični in fizični znaki.

Youngs (prav tam) opisuje, kaj se v telesu zgodi ob stresni situaciji. Najprej se sproži signal iz možganov, ki preko hipotalamusa stimulira simpatično živčevje. Hipofiza začne izločati adrenalin. Krvni obtok se pospeši, v krvi se pojavi več energetske bogatega sladkorja, mišice se napnejo. Poveča se izločanje slin. Oči se široko razpnejo. Čuti postanejo ostrejši. Žleza ščitnica je aktivnejša. Mišična funkcija je povečana, v krvnem obtoku se poveča število krvnih celic, prebavni sistem pa se umiri.

Te reakcije pripravijo telo na aktivnost. Ob prenehanju stresne situacije se tudi telesna reakcija umiri. Kadar je človek dlje časa v stresni situaciji, se pogosto obrambni mehanizem izčrpa, človek postane neodporen, nevarnost obolenj pa je veliko večja.

Seyle (Horvat 2000, 11-12) je naredil osnovni teoretični model stresnega delovanja, ki je sestavljen iz treh medsebojno povezanih faz. Prva faza se imenuje *alarm*. V tej fazi se vzpostavi reakcija »boj/beg«, ko organizem zbere vse moči, da se z nevarnostjo spoprime ali se umakne. Telo se odzove z vzdraženjem živčnih centrov v spodnjem delu možganov (hipotalamus in hipofiza), ki preko avtonomnega živčevja silijo nadledvične žleze k izločanju večjih količin hormonov.

*Obramba* je druga faza, ko telo deloma obračuna s stresom. Organizem se odloča, ali se bo s stresorjem spoprijel ali se bo iz nevarne situacije umaknil. Če delovanje stresorja preneha ali ga telo premaga, poskuša organizem umiriti stresno reakcijo, v nasprotnem primeru mora telo zamenjati zasilne spremembe s prilagoditvami. Tanja Lamovec (1998, 200-202) povzemajoč Lazarusa (1984) omenja, da so začetne ocene stresnih situacij v glavnem treh vrst:

- *izziv* pomeni, da lahko v situaciji celo nekaj pridobimo in vidimo nekaj možnosti za uspeh,
- *grožnja* je pričakovanje izgube hkrati s prepričanjem, da negativnim posledicam ne uideemo,
- o *izgubi* govorimo, če je neugoden učinek že nastopil.

Tretja faza je *izčrpanost*, ki se po mnenju strokovnjakov za stres pojavi, ko je telo šest do osem tednov v stanju intenzivnega stresa (Youngs 2001, 16).

## 2.2 Vzroki

Horvatova (1998, 22) loči tri vrste vzrokov: *notranje*, *socialne* in *organizacijske*.

### 2.2.1 Notranji vzroki

Horvatova (2000, 14) meni, da je odzivnost na stres pri posamezniku odvisna od karakteristik osebnosti, individualnih razlik v reagiranju na stresne življenjske dogodke, kognitivnih procesov, ki posredujejo v interakciji oseba - okolica. Tyrer (1987, po Horvat 1998, 27) loči sedem tipov osebnosti in njihovo odzivnost na stres:

- *ambiciozni tip*: je priden, delaven, ukazovalen, podjeten in uspešen manager;
- *zaskrbljeni tip*: napet, zaskrbljen, nezaupljiv, paničen;
- *nezaupljivi tip*: skriva svoja čustva, skrbi ga mnenje drugih, kritika ga prizadene;
- *živčni tip*: spoštuje avtoriteto, je zanesljiv in vesten, živi spodobno;

- *odvisni tip*: rad ima občudovanje, rad je v središču pozornosti in mu veliko pomeni družba;
- *mirni tip*: z nikomer ni v konfliktu, nič ga ne skrbi, počne stvari, ki ga veselijo;
- *brezskrbni tip*: življenje mu je v veselje, rad ima pestrost in potovanja.

Horvatova (1998, 28) ugotavlja, da so izgorevanju najbolj izpostavljeni ambiciozni in zaskrbljeni tipi osebnosti, imenovani tudi osebnosti *tipa A*, medtem ko so brezskrbni in mirni (*tip B*) tipi osebnosti najmanj izpostavljeni izgorevanju. Zadeve obravnavajo premišljeno in stvarno. Tip B je zelo strpen in ni po nepotrebnem kritičen. Delo s takšno osebo je zelo prijetno. Ta dva vedenjska vzorca sta ekstremna.

Tip A avtorica (prav tam) opredeli bolj natančno:

- je perfekcionista,
- vedno in povsod tekmuje, hoče biti najboljši,
- ima natančno izdelane cilje,
- ne more se sprostiti,
- pogosto je agresiven in sovražen,
- je preobremenjen, a tega ne uvidi,
- že majhna provokacija sproži sovražnost,
- vedno hiti, ker se mu vedno mudi,
- vsak premor mu povzroča občutke krivde,
- je deloholik, ki želi v najkrajšem času opraviti vso delo.

Ljudje različno reagiramo na stres. Neka obremenitev je lahko stresna samo za določene ljudi, za druge pa ne. Stres pa lahko obvladamo z oblikovanjem svojih stališč in vedenja. Tako se naučimo, da konfliktne situacije lahko preprečujemo s kompromisi, prilagajanjem ter z dogovarjanjem. To posebno velja za tiste osebe, ki se vedejo napadalno in imajo A-vedenjski vzorec. Takšne osebe tudi niso preveč priljubljene (Horvat 1998, 55).

Način reagiranja na stres je odvisen tudi od samopodobe. Poraze in razočaranja lažje premagujemo, če zaupamo vase in se cenimo. Samopodoba je cena, ki jo vsak od nas pripisuje lastni osebnosti. Do visoke samopodobe nas vodi dolgotrajen proces. Dosežemo jo s prevzemanjem aktivne in smiselne vloge v svojem življenju z zavestno izbiro dejanj in sprejemanjem odgovornosti za svoje odločitve. V vedenju se zdrava samopodoba kaže v odnosu do ljudi in dogodkov. Za ljudi z zdravo samopodobo je značilno razmišljanje o lastnih vrednotah in usklajevanje vedenja in vrednot (Youngs 2001, 51-52). Bettelheim (po Horvat 1998, 31) je raziskoval individualno vedenje ljudi v koncentracijskih taboriščih. Veliko ljudi je tam klonilo, toda nekateri so bili sposobni ohraniti določeno stopnjo fizičnega in mentalnega zdravja. Glavni razlog za preživetje naj bi bilo ravno ohranitev samospoštovanja.

Powell (1999, 7) pravi, da imajo ljudje, ki redko zbolijo zaradi stresa, tri bistvene lastnosti – nadzor, predanost in prilagodljivost. Hkrati meni, da sta za uspešno kljubovanje stresu še zlasti pomembna samozavest in trezno razmišljanje.

### 2.2.2 Socialni vzroki

Socialno okolje je lahko vir stresa. Za *spodbudno delovno ozračje* najdemo v literaturi za enak pojav veliko izrazov: organizacijska, psihološka in socialna klima. Po Horvatovi (1998, 25) gre za »vzdušje« v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega kroga, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Dobra ustvarjalna klima vlada tam, kjer je emocionalno vzdušje dobro vzpostavljeno in je pristna skrb za potrebe ljudi. Le tako se lahko uspešno spojijo individualne vrednote in cilji organizacije. Horvatova (2000, 14) poudari, da socialna podpora zadovolji temeljne človeške potrebe po varnosti, sprejetosti, potrditvi in s tem neposredno izboljšuje človekovo zdravje in počutje. Raziskave organizacijske klime (Gorišek in Tratnik 2003, 10) so pogosto uporabljen instrument in so največkrat povezane z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih. Za vse organizacije so namreč značilni storilnostni in socialno-emosivni cilji, ki so nujno komplementarni. Za profitno usmerjanje organizacije so merilo uspešnosti doseženi storilnostni cilji. Socialno-emosivne cilje pa organizacija doseže, ko uspe uresničiti pomembne motivacijske cilje svojih članov. Zaposleni ocenjujejo svoje organizacije glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar organizacija je in kar počenja. Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnosti višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti organizacije. Goriškova in Tratnik (2003, 15) pravita, da je vodja tisti, ki spodbuja ljudi, da izražajo svoje mnenje in sami odločajo o stvareh, da ustvarjajo in sprožajo inovacije. S povečanjem samostojnosti se krepí odgovornost in povečuje prispevek zaposlenih. Osnovno, kar pričakujemo, je povečanje storilnosti. Lahko pa razvijemo sistem dajanja mnenj in predlogov izboljšav, ki bo prispeval k razvoju in napredku organizacije.

Človek razvije oziroma utrdi svoj občutek lastne vrednosti, ko so v okolju prisotni vzpodbudni *medsebojni odnosi* in odkrita, poštena *kommunikacija* (Horvat 2001, 173).

*Možnost odločanja* pride predvsem v poštev pri starejših delavcih in daje delavcu občutek, da je gospodar položaja, saj se njegovo znanje in izkušnje upoštevajo. Povečanje identifikacije s podjetjem vpliva na pripravljenost za izpolnjevanje ciljev podjetja (Horvat 1998, 33).

### 2.2.3 Organizacijski vzroki

*Kvantitativna preobremenjenost* nastaja zaradi strukture dela, ki zahteva stalno koncentracijo in visoko stopnjo odločanja, medtem ko pride do *kvalitativne*

*obremenjenosti* zaradi velikega števila nestandardnih ur dela, dela ob praznikih, v izmenah in deljenega delovnega časa. Občutek, da ima nekdo preveč dela, je močan stresor. Če delavec ni deležen priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravlja, in tudi delavec (Horvat 1998, 174).

Čeprav se vsi zavedajo pomembnosti *nagrajevanja*, se v praksi vedno ne odraža. Denarnih nagrad ni težko podeliti in so običajno tudi lepo sprejete, toda z denarjem dandanes gre na tesno (razen za vodilne ljudi na vrhu). Namesto da bi ljudje uživali v karierah, ki jih tudi denarno zadovoljujejo, trpijo zaradi potrtosti ob zmrzovanju plač, napetosti ob zaposlitvi za določen čas in zaradi muk ob počasnem plačevanju pogodbenih del (Maslach in Leiter 2002, 75).

Zdovčeva (1998, 322) našteje stresogene faktorje v poklicih pomoči, ki izvirajo iz delovnega okolja:

1. prevelika količina dela,
2. slabi delovni pogoji,
3. nejasnost poklicne vloge in profesionalnih ciljev,
4. odgovornost za druge ljudi,
5. slabi delovni odnosi v ustanovi,
6. pomanjkanje znanja,
7. nepredvidljive reakcije klientov,
8. birokratski in administrativni postopki.

### **2.3 Spoprijemanje s stresom**

Horvatova (2000, 18) poudarja, da stres lahko obvladamo na treh področjih, in sicer pri stresorju, organizmu in stresni reakciji. Žal človek dostikrat reagira na obremenitev nepravilno. Avtorica poda dva najpogostejša primera takšnega ravnanja. Prvi se imenuje negativna reakcija na stres, ko posameznik zaradi želje, da bi problem čim prej rešil, reagira impulzivno in nepremišljeno. Drugi način je pasivno prenašanje, ko oseba pričakuje, da se bo problem rešil sam od sebe. Posameznik se povleče vase, problemi postajajo vse večji in na videz nerešljivi. Oseba dobi občutek nemoči in se prepusti usodi.

Folkman in Lazarus (1988, Lamovec 1994, 91) sta izdelala psihometrični pripomoček z imenom Načini spoprijemanja, ki vsebuje osem kategorij spoprijemanja s stresom: konfrontacija, distanciranje, samokontrola, iskanje socialne pomoči, sprejemanje odgovornosti, beg/izogibanje, načrtno reševanje problemov in pozitivna ponovna ocena.



### 2.3.1 Preventivne strategije

Stresu se seveda ne moremo izogniti, vendar se lahko pred njim najučinkoviteje zavarujemo, če se zazremo vase, se znova in znova sprašujemo, kaj pravzaprav želimo, kaj pričakujemo. Kaj je za nas bolj in kaj je za manj pomembno? Če vemo, kaj hočemo, zmoremo vedeti, kako priti do ciljev, kakšne so žrtve in ali smo pripravljeni nanje. *Poznati moramo sebe*, poti, ki vodijo k ciljem, možne ovire in načine, kako jih odpraviti. Samo tako imamo več možnosti, da bomo živeli v miru s samim seboj. Čeprav je delo zahtevno, to ne pomeni, da moramo sprejeti duševno stisko in psihične posledice, ki jih povzročajo vsakodnevne napetosti. Naučiti se je treba konstruktivno obvladati stres. Ne smemo dovoliti, da bi stres ogrozil naše zdravje, zmanjšal našo učinkovitost ali posegel na naše strokovno in delovno področje.

Da se človek zna boriti proti izgorevanju, mora imeti v sebi izdelan ali naučen sistem, ki ga mora vklopiti, da ne bi prišlo do hujših okvar. Lamovčeva (1998, 429) predlaga *zgodnjo detekcijo*, ko so problemi še majhni, *sodelovanje na strokovnih seminarjih* (nova znanja, odmik od vsakdanje rutine, novi socialni kontakti), *ustrezno izobrazbo* (da so delavci v naprej seznanjeni z emocionalnimi zahtevami dela, da imajo realna pričakovanja in se zavedajo tveganja za izgorevanje).

Po Youngsu (2001, 9) je potrebno:

- prepoznati fizične, čustvene in vedenjske znake stresa,
- preučiti naravo stresa in posledice, ki jih ima stres na osebno in strokovno počutje,
- preučiti naš odgovor na stresne dogodke,
- predvideti poklicne dejavnike, ki povzročajo stres pri našem delu in
- osvojiti ključne tehnike preprečevanja in obvladovanja stresa.

Dolenšek (1999, 86) pravi, da preventivno delovanje pomeni *učiti se skupaj z drugimi* ljudmi, od posameznikov, ki imajo na področju sproščanja in čiščenja »navlake« znanje in izkušnje. Poklic oziroma delo je pomembna in dragocena vsebina življenja, ne pa življenjska vsebina.

### 2.3.2 Osebne strategije

Avtorja Looker in Gregson (1993, 116) navajata možnosti za obvladovanja stresa in življenja s stresom v *spreminjanju zahtev*:

a) zmanjševanje zahtev

- upoštevajte življenjske preizkušnje,
- naučite se reči »ne«,
- organizirajte si življenje,
- določite si prednostne naloge,

- postavljajte si stvarne cilje,
- izogibajte se perfekcionizmu,
- razporedite odgovornosti,
- poiščite pomoč, ko ste preobremenjeni,
- poiščite službo, ki ustreza vaši osebnosti in sposobnostim,
- izogibajte se negotovostim,

b) povečanje zahtev:

- poiščite si hobi in razvedrilo,
- obiskujte večerne tečaje,
- prostovoljno sodelujte pri društvih za pomoč soljudem,
- oceniti svoje delovno mesto in položaj.

Horvatova (2000, 16) svetuje *spremembo življenjskega sloga z zdravo prehrano, z zmanjšanjem kajenja, uživanja kofeina in alkohola, s skrbjo za telesno kondicijo, z vzdrževanjem primerne telesne teže in s skrbjo za dovolj spanja in počitka.*

Potrebno je *spremeniti svoj vedenjski vzorec iz A v B*, tako da upočasnite svoj ritem, se posvetite le eni nalogi, da se ne jezite zaradi stvari, ki jih ne morete spremeniti, da se naučite sprostiti in ste popustljivi do svojih in drugih napak. Zahtevne delovne situacije se lahko lotimo na dva načina. Lahko delamo več, ko gre kaj narobe. To povzroči obraten učinek od zaželenega: poveča tveganje za preobremenjenost in možnost nastanka sindroma izgorevanja (gotovost, rutina). Mnogi poznajo v bistvu le dve možnosti: hitro in hitreje. Kadar hitimo, le s težavo razlikujemo pomembno od nepomembnega, saj želimo opraviti vse naenkrat. Ker tako hitimo, zlahka popustimo stresu, smo nervozni in vznemirjeni. Ko smo tako na robu, nas vsaka malenkost pogosto in hitro spravi ob živce. Lahko pa samozavestno upočasnimo svoje zamisli in dejanja. V upočasnjenem delovnem ritmu bomo bolj sproščeni in uspešni. Raven stresa se neverjetno zniža. Drugi način je delati pametneje, kar pomeni zamenjati predmet in stil dela. Pozitiven pogled na spremembe namreč daje posamezniku občutek kontrole. Spravi ga iz rutine.

*Značajske poteze* lahko zavestno *izboljšamo* s pozitivnim mišljenjem, smislom za humor, krepitvijo samospoštovanja in odločnostjo.

Delavec bi moral imeti čas za predah, odmor, sprostitvev in polnjenje. *Odmori* (v resnici so namenjeni za sestanke, ti pa še povečajo napetost) bi morali biti emocionalno razbremenjujoči in sprostitvev ter priprava za ukvarjanje z novimi nalogami. Miselnost, da lahko na račun odmora prihranimo veliko časa in naredimo več, je nespametna. Zanemarjanja rednih odmorov je velika napaka, zaradi katere se sčasoma izčrpamo in postanemo manj produktivni. Na začetku niti ne čutimo, toda počasi in zanesljivo se

prikrade utrujenost. Postanemo manj pozorni in potrpežljivi, sposobnost zbranosti in poslušanje se zmanjša.

Znati prepoznati trenutek, ko je treba *reči ne*, si vzeti odmor, poiskati pomoč ali zamenjati službo. Če prepogosto privolimo v nekaj, za kar čutimo, da presega naše zmožnosti, imamo občutek, da smo žrtev okoliščin in se jezimo, ker imamo toliko dela. Ker imamo občutek krivde, kadar koga zavrnemo, pogosto težko razumemo, da smo sami krivi za položaj, v katerem smo se znašli, ker ne znamo reči ne. Pomembno je, da se na prošnje ne odzivamo samodejno, temveč s premislekom in da pri tem upoštevamo čustva ter potrebe osebe, ki prosi za uslugo, svoje potrebe in zdrav razum, ali je prav, da privolim, ali pa je bolje, da rečem ne. Če gledamo tako, ugotovimo, da obstaja veliko primerov, ko je pametno reči ne. Seveda to storimo vljudno, vendar prepričljivo.

Šport, glasba, meditacija, lahko čtivo, avtogeni trening in borilne veščine omogočajo človeku *sprostitev*, da se odmakne od pritiska delovnih problemov z ljudmi ter da prevzame drug vedenjski stil do drugih (Lamovec 1998, 433).

### 2.3.3 Socialne strategije

K močnemu *socialnemu podpornemu sistemu* sodijo: družina, prijatelji, sodelavci, podporne skupine in skupine za samopomoč. Sodelavci lahko nudijo pomoč, ker osebo dobro poznajo in se sami srečujejo s podobnimi težavami.

Zdovčeva (1998, 323) poudari, da se moramo o problemih *pogovarjati*. Z vsemi sodelavci je potrebno vzpostaviti dobre odnose in razviti občutek pripadnosti kolektivu. Sodelavcem moramo priznati strokovno vrednost in jim dati vedeti, da jih cenimo. Pri opravljanju delovnih nalog jim moramo dati moralno podporo in jim pomagati, če nas za to zaprosijo. Odprt odnos je potrebno vzpostaviti tudi z nadrejenimi.

*Smeh* nas navda z občutkom sreče in je odločilno sredstvo za spopadanje s škodljivim stresom, saj omili razdraženost, jezo, sovražnost in olajša napete ter neprijetne položaje (Youngs 2001, 58). Najbolj zapravljeni so dnevi, ko se nismo smejali. Kadar zagledamo človeka, ki se smeji, se običajno tudi sami nasmejimo. Ljudje s smislom za humor se znajo nasmejati tudi sami sebi in življenje jemljejo takšno, kot je, saj vse poteka po utečenem redu in ima svoj smisel.

*Humor* blaži napetost, pri delu pa izboljšuje koncentracijo in ustvarjalnost. Lahko povzroči pozitivne spremembe v delovanju telesa, tako da pospeši prekrvavitev in izboljša prebavo ter zmanjša mišično napetost. Smeh in humor blagodejno vplivata na humor in duha.

## 2.4 Burnout - sindrom izgorevanja

Anica Mikuž-Kos (1990, 704) pravi, da sindrom izgorelosti označuje postopno usihanje idealizma, pešanje moči in izgubo motivacije za poklicno dejavnost zaradi zahtev in stresov delovnega okolja. Beseda "burnout" pomeni izgoreti ali iztrošiti. Je

relativno nov pojem, ki se je v literaturi hitro udomačil. Opredelimo ga lahko tudi s pojmom »poklicna izgorelost«, »izčrpanost« in »izpraznjenost«.

Pojem je leta 1974 uvedel ameriški psihoanalitik Freudenberg, ki je bil supervizor socialnih delavcev. Pogosto je pri vestnih in angažiranih delavcih zasledil izčrpanost in utrujenost. Postali so razdražljivi, neprijazni in celo zahrbtni do svojih kolegov. Kazale so se tudi cinične predstave lastnega dela. Ciničen je postal tudi odnos do kolegov in klientov (Horvat 1998, 170). Strokovni delavec se znajde v posebnem psihičnem stanju, ko je izčrpan, znižana pa je tudi njegova delovna učinkovitost in morala.

Po Zdovčevi (1998, 321) se k izgorevanju bolj nagibajo osebe, ki so občutljive, z veliko mero empatije, tople in zavzete v odnosih do drugih, toda obenem notranje negotove, introvertirane, pretirano entuziastične in s težnjo k čezmerni identifikaciji z drugimi.

Leta 2006 je Inštitut človeških virov iz Ljubljane v raziskavo o sindromu izgorelosti med splošno populacijo v Sloveniji vključil skoraj 1000 oseb. Zajeli so starostne skupine od srednješolcev do upokojencev, vse izobrazbene stopnje in večino ključnih poklicnih skupin ter nezaposlene. Rezultati so zaskrbljujoči, saj kar 60 % anketiranih kaže znake izgorevanja. V skupini z najvišjo stopnjo izgorevanja so bili dijaki, študentje, menedžerji, tehnični strokovnjaki, arhitekti, računalničarji in zdravstveni delavci (Brus in Jurčević 2008, 6-7). Maslacheva in Leiter (2002, 11) menita, da je preobremenjenost z delom verjetno najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč v prekratnem času s premalo sredstvi. Ne gre za naprezanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki sega daleč čez meje človeških zmožnosti. Zmanjševanje stroškov v organizaciji redko vključuje njen obseg poslovanja, zato mora manj ljudi opraviti isto količino dela v krajšem času. Tempo se še poveča, ko ljudje začnejo opravljati ob redni še eno službo ali se lotijo dela na črno, da bi zmogli finančne pritiske in si pridobili več možnosti za zaposlitev. Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom. Hitrejši ritem škoduje kakovosti, krha tvorne delovne odnose, ubija inovativnost – in povzroči izgorevanje na delovnem mestu.

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

»Politika, ki ubira ozek, stereotipen in zelo enostranski pristop, ljudem ne dopušča veliko možnosti za izboljšave ali inovacije. Zaradi tega se čutijo manj odgovorne za doseženi rezultat, ne bolj (prav tam).«

Christine Maslach (po Horvat 1998, 172-173), ki se je v Ameriki največ ukvarjala s pojavom »izgorelosti«, je razvila Maslach Burnout Inventory (MBI) za ugotavljanje intenzitete izgorelosti. Izčrpanost je utemeljila s tremi faktorji:

- emocionalna izčrpanost,
- cinizem,
- neučinkovitost.

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

Kadar so ljudje cinični, zavzamejo hladen, odmaknjen odnos do dela in sodelavcev. Do skrajnosti zmanjšajo svoj prispevek k delu in se celo odrečejo idealom. *Cinizem* je nekako poskus, da bi obvarovali samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranjem. Horvatova (2001, 172) v svojem članku pravi, da ljudje čutijo, da je morda biti bolje neobčutljiv, zlasti takrat, kadar je prihodnost negotova. Morda je bolje predvidevati, da jim v prizadevanjih ne bo uspelo, kakor da še naprej upajo na najboljše. Toda takšen negativni odnos lahko resno načne človekovo dobro počutje in zmožnost za učinkovito opravljanje dela.

Zaradi neučinkovitosti oseba izgubi samospoštovanje, občutek uspeha in nastopi depresija. Kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. In tisto malo, kar jim upe doseči, se jim zdi tako nezatno. Izgubljajo zaupanje v svojo zmožnost, da lahko kaj spremenijo. Z izgubljanjem zaupanja v same sebe tudi drugi izgubljajo zaupanje v njih.

Kombinacije negativnega stresa, ki ga povzročajo situacije in okoliščine, ki jih ne moremo nadzirati (prenatrpan urnik, časovni pritisk), in določenih osebnostnih značilnosti (visoka notranja pričakovanja, visoke zahteve do sebe, občutljivost, introvertiranost) vodijo v izgorevanje. Velikokrat želi oseba takšno situacijo rešiti s še večjo zavzetostjo in povečano dejavnostjo, vendar brez pravega učinka. S tem oseba vstopi v začarani krog: več dela, bolj je utrujena, kar vodi v vedno slabše počutje. Občutki nemoči in utrujenosti se le še poglobljajo (Jeriček, Gorenc in Dernovšek 2006, 3).

Maslacheva in Leiter (2002, 62) se sprašujeta, zakaj organizacije »gledajo na izgorevanje kot na konzervo s črvi, za katero je bolje, da je zaprta«. Njun odgovor je, da se bojijo, »da bi s tem, ko bi priznali izgorevanje na delovnem mestu, sprožili val zahtev zaposlenih, naj zmanjšajo delovne obremenitve in omogočijo drage programe za kakovostno delovno življenje«. Izgorevanje nedvomno vpliva na uspešnost organizacije.

Počitek, svetovanje in osebna vzpodbuda sicer lahko ljudem pomagajo, da se lotijo tega problema, a avtorja opozarjata, da »[t]o ni zgolj problem posameznika, temveč veliko več kot to. Delodajalčeva odgovornost je, da izboljša delovanje organizacije, in vse kaže, da lahko organizacije v zvezi z izgorevanjem storijo zelo veliko« (prav tam, 65). Osnovna misel teh avtorjev je, da se je izgorevanja potrebno lotiti na organizacijski ravni, ne na delavčevi. Prav napačna usmerjenost na posameznika je bistveni vzrok, zakaj je večina tehnik stresnega menedžmenta zastavljena tako, da spremeni človeka, ne situacije. Ironično je, da se kljub raziskavam, ki kažejo, da je delovno mesto bistveni vzrok stresa, posvečajo posamezniku, ne delovnemu mestu. Druga negativna lastnost programov skupinske terapije je, da jih tisti, ki sodelujejo v njih, občutijo kot ponižujoče in pokroviteljske. Ti programi namigujejo: »Ker sami ne znate poskrbeti zase, vas moramo tega naučiti mi (prav tam, 70).«

Posledice izgorevanja se odražajo na treh nivojih (Lamovec 1998, 410-411):

1. *na stališče do dela in na vedenje na delovnem mestu*

- izmikanje kontakta z ljudmi nasploh
- izostajanja z dela
- daljšanje odmorov
- večje zanimanje za menjavo dela
- več napak pri delu

2. *na psihosomatsko stanje osebe*

- večja fizična obolelost
- občutek osebne neadekvatnosti in neuspeha
- povečano uživanje alkohola in medikamentov

3. *na odnos z družino in/ali prijatelji*

- večja emocionalna obremenitev
- ali umik od družinskih članov

V smislu osebnega delovanja lahko izgorevanje povzroči nekatere telesne težave, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronična utrujenost. Izgorevanje na delovnem mestu lahko povzroči psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrto in šibek spanec. Nekateri ljudje pri tem, ko se trudijo premagati stres, sežejo po alkoholu in mamilih. Če prinašajo težave izgorevanja tudi domov, začneta njihova izčrpanost in negativna čustva razjedati odnose v družini in vezi s prijatelji (Youngs 2001, 15).

Kaj se zgodi s samim delom v službi? Končna posledica negativnega vrtinca nazadovanja zaradi izgorevanja je, da so pod vplivom vedno hujšega stresa deležni vedno manjše podpore v svojem osebnem življenju in zaradi tega vedno težje

premagujejo težave v službi. Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto psihološko in fizično odmaknejo od dela. Posvečajo mu vedno manj čas in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, in so pogosteje odsotni. Ne samo, da naredijo manj, delo tudi slabše opravijo. Kakovostno opravljanje dela zahteva čas in trud, predanost in ustvarjalnost. Posameznik, ki na delovnem mestu izgoreva, pa tega sam od sebe ni več pripravljen dati.

V raziskavi Herricka in sodelavcev (1983, po Fengler 2007, 68) je 70 socialnih delavcev navedlo, da so po končanem študiju zamenjali poklic zaradi naslednjih dejavnikov: izgorelost zaradi obremenjenosti, nizkega plačila, ozkega trga dela, finančne negotovosti ustanove, dvomov o učinkovitosti socialnega dela pri reševanju klientovih in družbenih problemov, napačne socialnopolitične odločitve in konfliktov z nadrejenimi in sodelavci.





### 3 NEVLADNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

V zadnjih letih se z nevladnimi organizacijam (NVO) vedno intenzivneje ukvarjajo teoretiki, državni organi, širša javnost in nevladniki sami. Waytt (2005, 4a) poudari, da NVO v srednji in vzhodni Evropi v zadnjih letih delujejo v nenavadnem okolju s komunistično preteklostjo ter težavnimi političnimi, socialnimi in ekonomskimi tranzicijami.

Tina Divjak (2007, 1) piše, da je v Sloveniji registriranih okrog 21.000 NVO. Avtorica meni, da je to število glede na število prebivalcev zelo veliko, a poudari, da je kar nekaj sicer registriranih organizacij neaktivnih in da so všteta vsa majhna lokalna društva, ki so namenjena samo svojim članom. NVO sektor v Sloveniji je v primerjavi z drugimi državami na zelo nizki stopnji razvoja. Ugotovitve raziskave Zinke Kolarič (2006, 19–22, prav tam), ki vsebuje podatke za leto 2004, kažejo, da se največ NVO ukvarja z dejavnostjo športa in rekreacije (27,6 %), kulture in umetnosti (17,73 %), požarne varnosti (8,7 %), turističnega razvoja (7,9 %), interesnega združevanja družbenih skupin (7,2 %), izobraževanja (4,52 %) in socialnega varstva (3,6 %).

Če vse vire prihodkov, ki jih pridobivajo NVO od občin, posameznikov, podjetij, članarin in z nepridobitno dejavnostjo, združimo v tri osnovne skupine, ugotovimo, da so nevladne organizacije v letu 2004 največ prihodkov dobile iz javnih sredstev (36,3 %), s pridobitno dejavnostjo (30 %), 20,9 % so pridobile iz donacij, 12,6 % delež pa so predstavljali drugi prihodki (Kolarič 2006, 82–87, po Divjak 2007, 3).

Pri izvrševanju svojega poslanstva se NVO v Sloveniji srečujejo s številnimi izzivi in ovirami, ki jim otežujejo (uspešno) delovanje in soočanje s tveganji. Predstavniki NVO vidijo te ovire predvsem v finančni situaciji (nezadostna finančna sredstva na splošno in nezadostni prihodki iz javnih virov) in v politiki države v odnosu do NVO - odsotnost jasne razvojne strategije vlade do teh organizacij, neustrezne zakonske rešitve, v nespodbudni davčni politiki, ki regulira donacije, v nerazumevanju vloge NVO v družbi. Davis (1998, 83) poudari, da je odgovornost za stabilno delo NVO deljena. Čeprav imajo donatorji in politiki velik vpliv na delo NVO, nosijo same NVO pomembno breme te odgovornosti. Voditelji NVO so odgovorni za to, da donatorjem, politikom in splošni javnosti dokažejo, da so vredni njihove podpore - da so strokovni, zanesljivi, da izpolnjujejo svoje obljube in da delajo učinkovito in uspešno.

Šporar in drugi avtorji (2003, 11-13) navajajo številne težave, ki kažejo na izrazito nestimulativno okolje, v katerem je razvoj posameznih NVO otežen:

- nizka stopnja profesionalnih kadrov,
- pomanjkanje kadrov,
- pomanjkanje strokovnih znanj (projektni management, pridobivanje sredstev),
- (pre)nizka stopnja profesionalizacije pri opravljanju storitev,
- šibka ali neizrazita podpora infrastruktura za razvoj nevladnih organizacij,

- kratkotrajno projektno financiranje dejavnosti,
- pomanjkanje možnosti za ponudbo stimulativnih zaposlitev,
- pomanjkanje notranje regulative,
- slaba zaščita delavcev in sodelavcev,
- pobeg kadrov v druge sektorje.

Te težave so jasni razlogi za, mednarodno primerjalno gledano, izrazito šibkost zaposlovanja v NVO sektorju.

### **3.1 Razvoj nevladnih socialnih organizacij**

Nevladne organizacije (Zveza prijateljev mladine, invalidska društva, društva upokojencev in Rdeči križ), ki so delovale po II. svetovni vojni, so bile plačane direktno iz državnega proračuna. Leskovškova (2002, 352) pravi, da bi jih lahko imenovali tudi paradržavne, saj so imele močno kontrolno funkcijo. Drugih društev ni vpisanih v državnih registrih. Društva so delovala le lokalno. Organizirana so bila v zveze, ki so bile mehanizem državne kontrole nad njimi.

Čas novih družbenih gibanj, teoretskih razprav in novega govora o civilni družbi na Slovenskem se začne v osemdesetih letih. Feministično gibanje in gibanje za zaščito norosti sta prinesli spremembe v socialnem varstvu. Opozorili sta na nasilje nad ženskami ter na nesprijemljive prakse psihiatričnih bolnišnic. V istem času začnejo nastajati skupine strokovnjakov in strokovnjakinj, ki so v doktrine nekaterih fakultetnih programov poskušali vnesti nove metode in vplivati na teoretske spremembe. Nekateri so spreminjali prakso in izvajali skupnostne projekte, spet drugi so izbrali bolj akademski ali družbeno angažiran način. Leskovškova (2002, 352) piše, da so se v teh skupinah srečevali predavatelji in predavateljice na fakultetah, brezposelni strokovnjaki in strokovnjakinje, nezadovoljni praktiki iz različnih ustanov, študentke in študentje. Nekatere skupine so se registrirale kot društva in poskušale za svoje delo pridobiti finančna sredstva, nekatere pa so bile neformalne ali del raziskovalnih projektov ljudi iz fakultet. V različnih skupinah so se pojavljali isti ljudje. Zaradi pomanjkanja zapisov je onemogočena bolj konsistentna refleksija analize tega obdobja. Leskovškova (2002, 353) poudari, da društva niso delovala strukturirano, še manj pa neformalne skupine, zato ni zapisov ali arhivov iz tega časa. Na novo ustanovljene civilno-družbene skupine ali organizacije so bile neprofesionalne, manj strukturirane, hitro so razpadale in ponovno nastajale, njihovo delovanje je bilo pogosto odvisno od ozkega jedra aktivistk in aktivistov, hkrati niso imele finančnih sredstev, ki bi omogočala profesionalizacijo. Večina novih društev ali skupin je delovala javno družbeno angažirano in inovativno v metodah in pomenih. Aktivizem in angažiranost sta bili njihovi glavni značilnosti.

Rode (2001, 7) ugotavlja, da so v Sloveniji z začetkom procesa demokratizacije v poznih osemdesetih in osamosvojitvijo v začetku devetdesetih let ob drugih civilnih

inicijativah začele nastajati NVO na področju socialnega varstva. Nov Zakon o socialnem varstvu, ki je bil sprejet leta 1992, je pretrgal monopol državnih služb nad intervencijo v življenje ljudi ter uvedel pluralizem izvajalcev storitev. V izvajanje so se poleg državnih služb vključile še NVO in zasebna podjetja. Država ni več zmogla z enotnimi institucijami priskrbeti rešitve za vedno bolj različne probleme na področju socialnega varstva. Država naj bi omogočala enako dostopnost storitev za vse, koordinirala ter nadzorovala dela NVO. Začetno obdobje širjenja mreže socialno varstvenih NVO v 90-ih letih Rode (2001, 8) označi kot eksperimentalno in kot uvajalno. Za to obdobje je bila značilna zagnanost ustanoviteljev NVO in pestrost njihovih projektov, obenem pa je bila podpora države nestabilna. Na redne letne razpise za sofinanciranje socialnih programov, ki jih je začelo objavljati MDDSZ, se je vsako leto prijavljalo več organizacij. Poleg teh virov so socialno-varstvene NVO pričele pridobivati denar od Urada RS za mladino in iz lokalnih skupnosti. NVO so postajale vedno bolj strukturirane in institucionalizirane. Mnoge so registracijo spremenile iz društva v privatni zavod. Leskovškova (2002, 353) celo pravi: »Pridobivanje denarja postane ena od primarnih okupacij predvsem zato, ker je večina ljudi z delovanjem NVO kreirala lastno zaposlitev... Pričel se je medsebojni boj za sredstva, moč in prestiž.« Za devetdeseta leta je bila značilna tekmovalnost in nezaupanje, ki sta vso sfero individualizirala.

Razvoj NVO v Sloveniji poteka v okolju, ki nima močne donatorske tradicije. V Sloveniji sta dobrodelnost in solidarnost potekala zlasti na nematerialni ravni. Redke oblike donatorstva, ki so se razvijale pred II. svetovno vojno, je povojni režim odpravil kot nepotrebne v socialistični družbi. Rode (2001, 9) meni, da se zato pri nas niso razvile strukture finančne podpore NVO.

V Sloveniji mreženje NVO še vedno ni dovolj sprejeto. Sekula Krstič (2006, 6, po Divjak 2007, 3) navaja glavne vzroke za to »strah pred konkurenco, saj se organizacije potegujejo za ista finančna sredstva, nepoznavanje prednosti povezovanja in nezadostne kadrovske in druge (predvsem finančne) kapacitete nevladnih organizacij«. V letu 2008 so se NVO zaradi razpisanih evropskih sredstev začele povezovati v horizontalne mreže na ravni regij.

### **3.2 Stanje NVO na področju socialnega varstva**

NVO, ki delujejo na področju socialnega varstva, se ukvarjajo z reševanjem stisk ljudi in večanjem njihove socialne varnosti. Zaradi velike raznovrstnosti stisk ljudi so te organizacije zelo raznolike. Po Rodetu (2001, 13) jih družijo predvsem njihov položaj nasproti državi. Za njih je za razliko od večine NVO na drugih področjih značilno, da dopolnjujejo prostor v sistemu socialnega varstva, nad katerim je prej imela monopol država. Tako so po eni strani odvisni od nje, po drugi strani pa so zanjo velikokrat v napetih odnosih. Rode (2001, 35) določi tri glavne skupine vpletenih v NVO na

področju socialnega varstva: uporabniki storitev, izvajalci dejavnosti (zaposleni, prostovoljci) in drugi vpleteni izven same NVO. Med slednjimi je država pomemben dejavnik, ki določa institucionalne pogoje dela in še vedno zagotavlja velik delež finančnih sredstev za delovanje NVO.

Država omogoča delovanje neprofitnih organizacij predvsem tako, da jih financira. Z dovolj visokimi denarnimi vložki oziroma proračuni država pomembno prispeva k nemotenemu delovanju neprofitnih organizacij. Prispeva k temu, da lahko organizacije dolgoročneje planirajo svoje dejavnosti, k boljši organizaciji dela, stabilnosti, zaposlovanju ter h kakovostnejšemu delu samih neprofitnih organizacij.

Financiranje je močan vzvod, s katerim lahko država usmerja razvoj NVO, saj novonastale NVO na področju socialnega varstva v Sloveniji, razen iz proračuna, v glavnem niso našle drugih rednih virov financiranja. Država najlažje vpliva na razvoj NVO v socialnem varstvu s selektivnim financiranjem projektov, ki po njenem mnenju najboljše zadovoljujejo izkazane potrebe, in vzpodbuja razvoj na področjih, kjer potrebe še niso zadovoljene (Rode 2001, 9). Tudi s strani NVO je državno sofinanciranje zelo pomembno. Avtorici Leskovšek in Hrženjak (2002) opozorita, da je financiranje večinoma naravnano na ponudbo organizacij in ne na potrebe ljudi. Država ali občina objavi razpis, organizacije se prijavijo in pridobijo sredstva za programe, ki jih izvajajo. Financiranje tako ne sloni na raziskavah lokalnih potreb uporabnikov storitev na področju socialnega varstva.

Kovač (2002, 229) meni, da bi pri virih financiranja morale prostovoljne neprofitne organizacije dobiti večjo državno pomoč, »saj je njihovo delovanje in zadovoljevanje potreb prebivalstva racionalnejše in bolj razvojno naravnano kot pri alternativnem javnem neprofitnem sektorju«.

Tradicionalen pogled na delavca iz NVO je, da je nesebičen in neutrudljiv. Ti delavci naj bi to celo sami pričakovali, ker ima njihovo delo plemenit namen. Zato mislijo, da bodo nekako imuni na stres, čeprav čutijo njegov vpliv. Vendar imajo mnogokrat ob koncu delovnega dneva občutek, da niso naredili dovolj, ker so delovne potrebe prevelike. Prevečkrat NVO delavci zanemarijo svoje potrebe in dobro počutje. Zavedati bi se morali, da njihovo delo lahko izčrpava tako psihično kot fizično. Delavci, ki zanemarjajo svoje potrebe, na koncu plačajo s svojim zdravjem. Počutijo se izčrpane in iztrošene. Odnosi začnejo trpeti. Tisti, ki so se odločili pomagati drugim, postanejo »žrtve« stresa. Da ne bi prišlo do tega, NVO delavcem lahko pomaga na različne načine – z informiranjem o stresu, o normalnih reakcijah na stresne situacije in strategijami, s katerimi si lahko pomagajo (The Headington Institute 2007, 2).

## **4 RAZISKAVA STRESA PRI DELAVCIH V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH NA PODROČJU SOCIALNEGA VARSTVA V CELJSKI REGIJI**

### **4.1 Raziskovalni problem in cilji raziskovanja**

Stresu je v zadnjih letih posvečenih vrsta znanstvenih raziskav na različnih področjih. Izsledki raziskav s področja socialnega dela so pokazali, da je to področje dela posebej zahtevno in stresno. Vendar pa na podlagi študija relevantne literature menim, da v Sloveniji ni oziroma da je premalo raziskav o stresu pri delavcih v nevladnih organizacijah (NVO) s področja socialnega varstva. Zaradi velikega pomena, ki ga imajo te organizacije za širšo družbo, sem se odločil raziskati to področje v celjski regiji.

Smoter raziskave je proučiti prisotnost stresa in izgorevanja pri delavcih v nevladnih organizacijah na področju socialnega varstva v celjski regiji. Rezultati lahko dajo informacijo o stanju, hkrati pa lahko služijo kot izhodišče za ustrezno načrtovanje preprečevanja izgorevanja delavcev v teh organizacijah.

*Cilji so ugotoviti:*

- kakšno je splošno zadovoljstvo delavcev z delom, ki ga opravljajo v NVO,
- kateri dejavniki stresa pri delu vplivajo na zaposlene in kateri so največji stresni dejavniki,
- kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri zaposlenih,
- ali zaposleni čutijo problem poklicne izgorelosti,
- kako zaposleni in NVO skrbijo za spoprijemanje s stresom,
- kakšni so predlogi zaposlenih za zmanjšanje stresa na delovnem mestu.

*Hipoteze:*

1. Delavci iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji so na delovnem mestu pogosto izpostavljeni stresnim dejavnikom.
2. Majhen delež delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji bo izrazil problem lastne poklicne izgorelosti.
3. Večina delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji je zadovoljna z delom, ki ga opravlja v NVO.
4. Polovico delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji je strah pred možnostjo izgube službe v bližnji prihodnosti.

## 4.2 Metodologija

Raziskava je kvantitativna in deskriptivna, saj je njen namen količinsko opredeliti ali oceniti osnovne značilnosti proučevanja pojava. Odločil sem se za metodo spraševanja. Primarne podatke sem pridobil s tehniko pisnega spraševanja – z anketnim vprašalnikom. Podatke sem ponazoril s tabelami in grafi.

### 4.2.1 Vzorec

Populacijo predstavljajo vse osebe, ki so zaposlene na področju socialnega varstva v različnih NVO v celjski regiji. Izbor NVO, ki so v vzorcu, je opisan v 4.2.2. Skupni numerus vzorca je 36, in sicer 6 oseb iz Doma svetega Jožefa, 4 osebe iz Projektnega učenja za mlade Celje, 1 oseba iz zavoda Racio Social, 4 osebe iz Zavoda Vir, 3 osebe iz Projektne pisarne NVO Flosar, 4 osebe iz Društva Salezijanski mladinski center Celje, 1 oseba iz dnevnega centra društva Šent, 1 oseba iz društva Ozara, 1 oseba iz humanitarnega društva Območno združenje rdečega križa Celje, 1 oseba iz Društva HELP in 10 anonimnih oseb, ki so mi izpolnjen vprašalnik poslale po pošti. Področja delovanja teh organizacij so: duševno zdravje, delo z osebami, odvisnimi od prepovedanih substanc, delo z upokojenci, mladi z manj priložnostmi, osebe s posebnimi potrebami, prosti čas mladih, socialno ogroženi in drugo. Od naštetih organizacij je 5 zavodov in 5 društev. Anketiral sem vodje organizacij, socialne delavce, socialne pedagoge, javne delavce...

Število zaposlenih v nevladnem sektorju v Sloveniji je zelo nizko, hkrati se le majhen delež NVO ukvarja z dejavnostjo socialnega varstva, zato je število anketiranih v moji raziskavi majhno. Pripravljenost in motivacijo teh zaposlenih za sodelovanje pri anketiranju sem skušal dvigniti z obljubo, da jim bom posredoval rezultate moje raziskave.

Tabela 4.1 prikazuje demografske značilnosti vzorca anketiranih. Kako oseba reagira na negativni stres, je odvisno od več dejavnikov: spola, starosti, izobrazbe, delovne dobe, načina zaposlitve in podobno. Od skupno 36 anketiranih je 23 žensk, kar znaša 64 % in 13 moških, kar znaša 36 %. Ta rezultat me ne preseneča. Pričakoval sem, da bo še manj moških, saj so v današnjem času poklici, ki so usmerjeni v delo in skrb za ljudi, še vedno pretežno ženski poklici. Čeprav imajo ženske možnosti, da izbirajo tudi med ostalimi poklici, ostajajo pedagoški, socialni in razni zdravstvenimi poklici v domeni žensk. Darja Zaviršek (1993, 209) pravi, da se ženske najpogosteje odločajo za delo z ljudmi, pomoč, skrb in vzgojo, ker so bile »vzgojene v prepričanju, da je skrb za druge temeljni del njihove identitete« in njihovo najpomembnejše opravilo v življenju. Pri navezovanju stikov z organizacijami in anketiranju sem ugotovil, da je delež moških v vzorcu večinoma vodstveno osebje v NVO.

Največji delež, 42 % oziroma 15 anketirancev, sodi v starostno skupino od 31 do 40 let, s četrtno vprašanih sledi starostna skupina od 41 do 50 let. 7 anketiranih je starih do 30 let, 5 anketiranih pa je starih nad 51 let.

Izobrazbena struktura je dokaj visoka. Nihče od anketiranih nima le osnovnošolske izobrazbe. Četrtna vprašanih ima dokončano poklicno ali srednjo šolo. Najbrž so nekateri med njimi zaposleni preko javnih del. V SWOT analizi NVO na področju zaposlovanja so NVO povedale, da je veliko javnih delavcev z nizkimi kvalifikacijami, ki so težje zaposljivi (Šporar in drugi, 2003, 13). Ena četrtna anketiranih ima dokončano višjo ali visoko šolo. Skoraj polovica vprašanih (47 %) ima univerzitetno izobrazbo. Le 1 oseba ima zaključen magistririj. Morda je razlog za to pobeg najbolj kvalificiranih kadrov iz NVO (predvsem zaradi majhnih plač in neustreznih pogojev za delovanje). Delež zaposlenih pada z večjim številom let delovne dobe v sedanji NVO.

Kar polovica vprašanih ima razpon skupne delovne dobe v sedanji NVO od 1 leta do 3 let. Malo manj kot četrtna, to je 8 anketirancev, ima od 4 do 6 let delovne dobe, 5 anketirancev ima od 7 do 9 let delovne dobe. Samo 1 oseba ima delovno dobo v sedanji organizaciji 15 let. Rode (2001, 143) piše, da pride pri dolžini staža do izraza stopnja identifikacije izvajalcev s cilji in nameni NNO ter s tem, kako visoko jih vrednotijo. Iz teh rezultatov sklepam, da so v raziskavi zajete relativno mlade organizacije, kar je najverjetneje odraz desetletne zgodovine pluralizacije sistema socialnega varstva.

58 % anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas, 42 % pa le za določen čas. NVO imajo omejene možnosti za redno zaposlovanje v obstoječih pogojih, zato je v njih fluidna organizacijska struktura (Šporar in drugi 2003, 13). Struktura zaposlenih v mojem vzorcu kaže na neko stabilnost delovnih mest v tem sektorju v celjski regiji.

**Tabela 4.1** Struktura vzorca anketiranih

Spremenljivka	f	f%
<b>Spol</b>		
Ženski	23	64
Moški	13	36
<b>Starost v letih</b>		
Do 30	7	19
31 - 40	15	42
41 - 50	9	25
Nad 51	5	14
<b>Najvišja dokončana stopnja izobrazbe</b>		
Poklicna šola	2	6
Srednja šola	7	19
Višja šola	6	17
Visoka šola	3	8
Univerzitetna šola	17	47
Magisterij	1	3
<b>Število let delovne dobe v sedanji NVO</b>		
1 - 3	18	50
4 - 6	8	22
7 - 9	5	14
10 -12	3	8
13 - 15	1	3
<b>Način zaposlitve</b>		
Določen čas	15	41
Nedoločen čas	21	58

#### 4.2.2 Potek zbiranja podatkov

Potek zbiranja podatkov lahko delim na dva sklopa: v prvem sem moral dobiti podatke o številu NVO, ki delujejo na področju socialnega varstva v celjski regiji in o številu njihovih zaposlenih delavcih. Zato sem se obrnil na društvo Salezijanski mladinski center Celje, AJ PES v Celju, Center za socialno delo Celje, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS in Center nevladnih organizacij Slovenije. Društvo SMC Celje mi je dalo seznam NVO iz celjske regije, s katerimi sodelujejo. Na AJ PES-u so mi povedali, da nimajo te evidence zaposlenih oziroma da se najbrž njihova evidenca ne ujema z dejanskim stanjem. Estera Štante (2005) je raziskala, koliko je socialno-varstvenih programov v Celju in katere NVO jih izvajajo. Na podlagi tega je izšel zbornik, a ga na CSD Celje niso več imeli. Skupaj nam ga je uspelo poiskati v bazi njihove literature v elektronski obliki. Na MDDSZ so mi svetovali, naj pregledam Sklep javnega razpisa za sofinanciranje programov v podporo družini 2008, CNVOS pa mi je



posredoval bazo njihovih organizacij. Na podlagi vseh zbranih podatkov sem sestavil seznam NVO, ki delujejo na področju socialnega varstva v celjski regiji. Zaradi večje anonimnosti sem se iz tega seznama odločil v raziskavo vključiti le organizacije, kjer sta bili zaposleni vsaj 2 osebi. Vodja Društva SMC Celje je po elektronski pošti v začetku julija 2008 poslal izbranim NVO v celjski regiji prošnjo za sodelovanje pri moji raziskavi s priloženim vprašalnikom. Ker so se odzvale le tri organizacije, sem do ostalih NVO šel osebno.

V drugem sklopu zbiranja podatkov sem izvajal anketiranje. Anketiranje je potekalo 1 mesec, in sicer v juliju 2008. Vsak anketirani je zaradi večje anonimnosti z anketo prejel tudi kuverto z znamko in mojim osebnim naslovom. Vsi anketirani so dobili navodilo, da takoj po izpolnjevanju ankete slednjo dajo v kuverto in kuverto zaprejo.

V Projektne učenju za mlade Celje sem izročil vprašalnike vodji in jih prišel iskati 14.07.2008. Vprašalnik so izpolnili 4 strokovni delavci. 15.07.2008 sem obiskal Racio Social, kjer sem anketiral 1 strokovno delavko, Zavod Vir, kjer sem anketiral 3 strokovne delavke in pustil 1 anketo za vodjo, Projektno pisarno NVO Flosar, kjer sem anketiral 3 osebe, Šent, kjer sem anketiral 1 osebo in pustil 3 anketne vprašalnike za sodelavke v stanovanjskih skupinah, Ozaro, kjer sem anketiral 1 strokovno delavko in pustil 1 vprašalnik, Območno združenje Rdečega križa Celje, kjer sem anketiral 1 osebo in pustil 3 anketne vprašalnike. V nekaterih organizacijah nisem mogel izvesti anketiranja, saj so izvajali program za uporabnike. Tako sem v Sončku Celje strokovni delavki pustil 5 vprašalnikov, vodji Društva HELP 3 vprašalnike, Družinskemu inštitutu Bližina pa 4 vprašalnike. V Društvu SMC Celje sem dal 4 vprašalnike za zaposlene predsednici, ki mi jih je izpolnjene izročila 17.07.2008. V Domu svetega Jožefa sem 18.07.2008 anketiral 6 strokovnih delavcev. Ena NVO je odklonila sodelovanje, saj se je vodji zdelo, da je raziskava preveč osebna, hkrati pa je izrazil nezaupanje do ostalih NVO v celjski regiji. To ne preseneča, saj so si v preteklih 10 letih NVO morale izboriti svoj položaj v regiji in je bilo malo mreženja med njimi. Jože Gornik (2008, 8) pravi, da se NVO bojijo skupnega sodelovanja, saj nimajo kontrole nad celotnim procesom in da ovire nastanejo že pri manjšem timskem in projektne delu.

Po pošti sem v času od 18.07. do 01.08.2008 prejel 12 izpolnjenih anket, in sicer 1 od Društva HELP in 1 od Zavoda Vir ter 10, za katere ne vem, katere organizacije so jih poslale. Od 20 vprašalnikov, ki sem jih pustil v organizacijah, sem torej po pošti prejel 60 % le-teh.

#### **4.2.3 Opis uporabljenega instrumenta**

Namen vprašalnika je bil predvsem dobiti vpogled v stanje stresa in izgorelosti delavcev v NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji. Anketni vprašalnik (priloga 2) je bil pripravljen v mesecu juniju leta 2008 po izkušnjah podobnih

vprašalnikov iz domačih in tujih raziskav ter na podlagi prej pregledane strokovne literature o stresu in izgorevanju na delovnem mestu. Vprašalnik je bil namenjen vsem zaposlenim (tudi tistim, ki delajo preko javnih del ali za polovični delovni čas) in vodstvenemu osebju. Izpolnjevali so ga od 10 do 15 minut v delovnem času.

Vprašalnik je bil sestavljen iz šestih tematskih sklopov: delovne obremenitve, znaki stresa, spoprijemanje s stresom, zadovoljstvo z delom, predlogi za izboljšave in osebni podatki. Zaradi lažjega in hitrejšega odgovarjanja je zajemal 10 vprašanj zaprtega tipa, pri čemer so nekatera vprašanja bila zastavljena v obliki petstopenjskih ocenjevalnih lestvic. Eno vprašanje je bilo polodprtega tipa, tri vprašanja pa so bila odprtega tipa. Na ta način sem od zaposlenih pridobil predloge glede reševanja problematike stresa v organizaciji. Anketni vprašalniki so bili dosledno izpolnjeni, kar je predpogoj za veljavnost instrumenta. Iz tega lahko sklepam, da so bila navodila in vprašanja jasno zastavljena.

### **4.3 Rezultati in ugotovitve**

V tabelah sem rezultate na vprašanja zaradi boljše preglednosti razvrstil po višini povprečne ocene. Predloge vprašanih za spoprijemanje s stresom sem kodiral in izpisal po področjih za spoprijemanje s stresom. V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov ankete po posameznih sklopih vprašanj.

#### **4.3.1 Delovne obremenitve**

V prvem sklopu anketnega vprašalnika sem ugotavljal, kateri dejavniki stresa pri delu vplivajo na zaposlene in kateri so najbolj pogosti dejavniki stresa. Pogostost vsakega dejavnika so vprašani lahko ocenili po štiristopenjski lestvici: (1) »nikoli«, (2) »občasno«, (3) »pogosto«, (4) »vedno«. Če dejavnika niso mogli oceniti, so obkrožili 0. Za slednjo možnost so se odločili trije anketiranci pri dejavniku »ni rezultatov dela ali pa so dolgotrajni«, dva anketiranca pri dejavniku »izmensko delo, delo ob vikendih in praznikih« in po en anketiranec pri dejavnikih »občutek nemoči pri reševanju stisk uporabnikov«, »velika pričakovanja uporabnikov«, »usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja« in »administrativne obveznosti«.

V povprečju sta najbolj pogosta stresogena dejavnika administrativne obveznosti in preobsežnost dela. Ta dva dejavnika kažeta na medsebojno povezavo, saj administrativne obveznosti sodijo k prevelikemu obsegu dela. Če želijo NVO preživeti, se morajo prijavljati na razpise in pisati poročila zanje. Anka Zdovc (1998, 324) je v raziskavi o izgorelosti 74 socialnih delavcev, ki delajo na centrih za socialno delo po 15 let ali več, prišla do podobnih rezultatov. Ugotovila je, da je bila preobremenjenost z delom kot dejavnik stresa na prvem mestu, sledilo mu je administrativno reševanje problemov. Razlog za preobsežnost dela je morda v nezadostni specializiranosti NVO navznoter (zaposleni so prisiljeni opravljati številne delovne naloge, ki presegajo opis le

enega delovnega mesta) ter navzven (kot široko zastavljene naloge in cilji organizacije, ki se neredko izražajo kot »vsepristojnost«) (Šporar in drugi 2003, 12).

Kar visoko (2,41) se je uvrstil tudi dejavnik »velika pričakovanja uporabnikov«. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je pri anketiranih več kot občasno stresni dejavnik (2,34). V nevladnem sektorju je to usklajevanje najbrž težje kot v javnem sektorju, ker se zaposleni bolj poistovetijo s cilji organizacije ali pa so sami celo soustanovitelji organizacije. Sledijo dejavniki »premalo priznanja za opravljeno delo«, »nepredvidljive reakcije uporabnikov« in »občutek nemoči pri reševanju stisk uporabnikov«.

Fizični dejavniki na delovnem mestu (hrup, svetloba, temperatura) in nejasna opredelitev vlog v organizaciji občasno predstavljajo stres pri delu. Ko sem izvajal anketiranje, sem opazil, da so bili v kakšni organizaciji res težki pogoji za delo zaradi majhnega prostora in hrupa. Nekateri anketiranci so v vprašalniku kot predloge napisali tudi spremembe na tem področju. Treven (2005, 28) piše, da če so delovne razmere neprimerne ali celo nevarne, lahko vplivajo na nastanek mnogih bolezni in delujejo kot stresni dejavniki. Vprašani se le občasno počutijo, da ni rezultatov dela ali pa da so dolgotrajni. »Delavci v službah pomoči lahko razvijejo pozitiven čustven odnos do svojega dela le, če obstaja verjetnost, da njihovo delo povzroča spremembe v življenju njihovih klientov, da ima socialno vrednost« (Zdovc 1998, 326).

Najmanj pogosta stresogena dejavnika sta »slabi odnosi s sodelavci« in »izmensko delo, delo ob vikendih in praznikih«. Iz tega sklepam, da so odnosi v teh organizacijah dobri in da jim delavnik le občasno predstavlja stres pri delu. Tudi Šporar in drugi avtorji (2003, 13) ugotavljajo, da je v NVO orientiranost k timskeemu delu. Značilna je visoka kooperativnost in nizka medsebojna tekmovalnost zaposlenih.

**Tabela 4.2** Aritmetične sredine in standardni odkloni odgovorov za posamezne dejavnike stresa pri delu

Dejavniki stresa	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Administrative obveznosti	2,66	1,03
Preobsežnost dela	2,47	0,88
Velika pričakovanja uporabnikov	2,41	0,89
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	2,34	0,97
Premalo priznanja za opravljeno delo	2,19	1,01
Nepredvidljive reakcije uporabnikov	2,17	0,77
Občutek nemoči pri reševanju stisk uporabnikov	2,14	0,49
Fizični dejavniki na delovnem mestu	2,08	0,60
Nejasna opredelitev vlog v organizaciji	2,06	0,86
Ni rezultatov dela ali pa so dolgotrajni	2,03	0,85
Izmenko delo, delo ob vikendih in praznikih	1,62	0,92
Slabi odnosi s sodelavci	1,50	0,56
Povprečje	2,14	0,82

#### 4.3.2 Znaki stresa

V tem sklopu anketnega vprašalnika sem pri vprašanih preučeval pogostost znakov, ki so posledica stresnih situacij v službi. Zajel sem telesne in duševne znake stresnih situacij ter težave v medosebnih odnosih. Pogostost vsakega znaka so anketiranci lahko ocenili z oceno od (1) »nikoli«, (2) »občasno«, (3) »pogosto« in (4) »vedno«. Če znaka niso mogli oceniti, so obkrožili 0. Za slednjo možnost sta se odločila po dva anketiranca pri znakih »premišljevanje o službi tudi doma«, »težave v družinskih odnosih« in en anketiranec pri znaku »utrujenost«.

Povprečna vrednost aritmetičnih sredin podanih desetih spremenljivk dosega vrednost 2 – občasno opažam. Najbolj pogosti znaki, ki se pojavljajo od občasno do pogosto, so premišljevanje o službi doma, utrujenost in zaskrbljenost.

Občasno imajo težave s sprostitvijo in napetostjo. Manj kot občasno imajo težave s spanjem, glavobol ali težave v odnosih s sodelavci. Najmanj težav imajo vprašani z družinskimi odnosi in nemotiviranostjo. Za NVO delavce je značilna visoka motiviranost. Zdi se mi zanimivo, da čeprav anketirani skoraj pogosto premišlujejo o službi doma, pa to nikoli ne vpliva ali občasno vpliva na njihove težave v družinskih odnosih. To si razlagam s tem, da je več kot polovica anketiranih žensk. Horvatova (2000, 14) poudari, da pri ženskah nastane stres zaradi konflikta med vlogo matere in profesionalno vlogo. Vloga današnje ženske v družini je še vedno zelo skrbstvena, pri tem se rado zgodi, da ženska postavi potrebe ostalih družinskih članov pred svoje. Predvidevam, da anketiranke skušajo zaščititi družino pred svojimi službenimi težavami in ne dovolijo, da bi le-te vplivale na družinske odnose.

**Tabela 4.3** Aritmetične sredine in standardni odkloni odgovorov za posamezne znake stresa pri delu

Znaki stresa	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Premišljevanje o službi tudi doma	2,59	0,82
Utrujenost	2,43	0,78
Zaskrbljenost	2,39	0,77
Težave s sprostivijo	2,08	0,69
Živčnost, napetost	1,92	0,55
Težave s spanjem	1,83	0,74
Glavobol	1,67	0,68
Težave v odnosih s sodelavci	1,67	0,68
Nemotiviranost	1,64	0,59
Težave v družinskih odnosih	1,62	0,65
Povprečje	1,98	0,70

### 4.3.3 Izgorelost

Ta del vprašalnika je skrajšana prirejena inačica vprašalnika »The Maslach Burnout Inventory« (Maslach, Jackson 1979, po Penko 1994, 342), ki vsebuje šest podlestvic in meri tri sestavine izgorelosti: čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in osebno izpolnitev. Iz originalnega vprašalnika sem izbral šest trditev, pri katerih so vprašani ocenjevali dimenzijo pogostosti s pomočjo lestvice Likartovega tipa od 1 (nekajkrat na leto) do 6 (vsak dan). Posebej so lahko označili 0, če stanje niso nikoli izkusili.

Trditve po področjih so:

- čustvena izčrpanost: »Počutim se čustveno izčrpan zaradi svojega dela.«, »Počutim se izgorel zaradi svojega dela.«
- depersonalizacija: »Postal sem bolj neobčutljiv do ljudi, od kadar sem sprejel to delo.«, »Skrbi me, da zaradi svoje službe čustveno otrdevam.«
- osebna izpolnitev: »Čutim, da s svojim delom pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.«, »Pri svojem delu sem naredil že mnogo koristnega.«

Za vsako področje sem izračunal aritmetične sredine odstotkov naštetih dveh trditev na sedmih podlestvicah (od 0 do 6), ki označujejo pogostost izčrpanosti, depersonalizacije in osebne izpolnitve. Višji odstotki na posameznih podlestvicah predstavljajo večjo čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in osebno izpolnitev. Po Penkovi (1994, 342) večjo izgorelost označujejo večja čustvena izčrpanost in depersonalizacija ter nižja osebna izpolnitev.

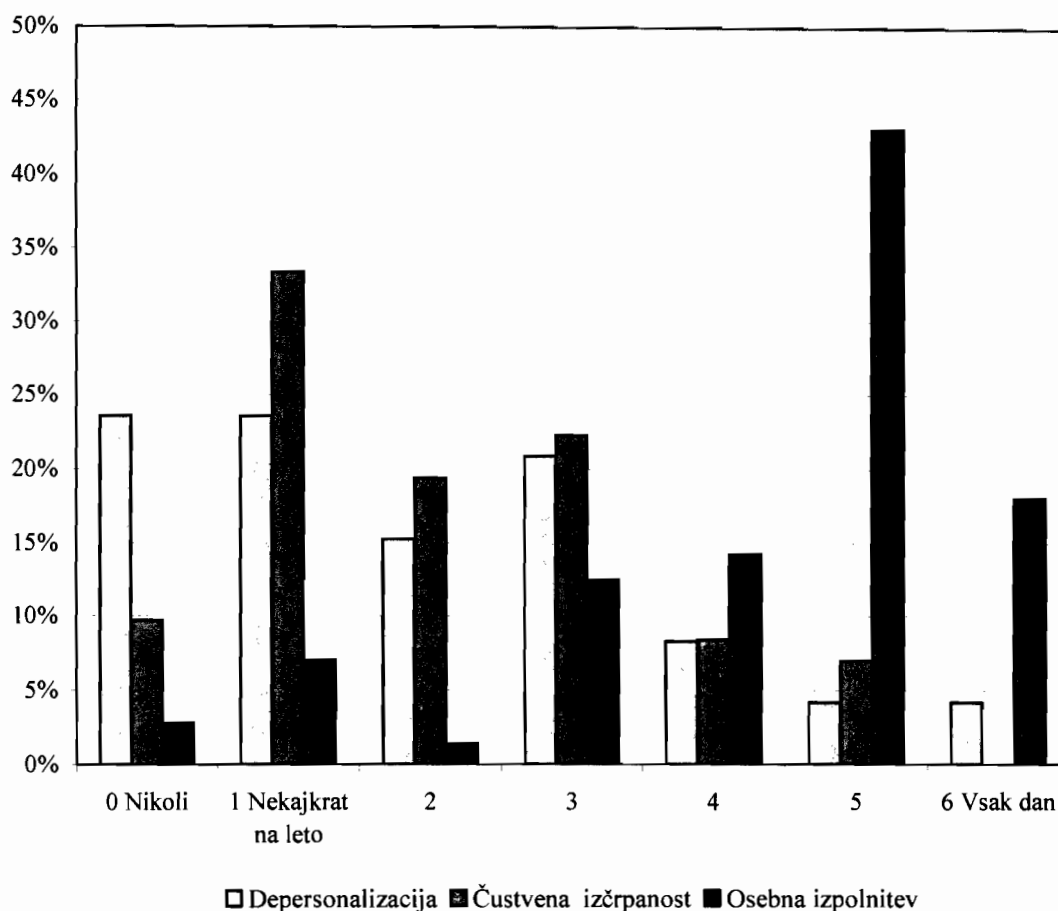
Po Christini Maslach in Susan Jackson (1981, po Penko 1994, 343) predstavljajo visoko izgorelost rezultati, katerih položaj je v zgornji tretjini distribuciji rezultatov na posameznih podlestvicah čustvene izčrpanosti in depersonalizacije ter v spodnji tretjini

na posameznih podlestvicah osebne izpolnitve, kar sta tudi upoštevali pri izdelavi kriterijev za določanje posameznih stopenj izgorelosti.

Mislil sem, da bo pri večjem deležu anketiranih pogostost depersonalizacije in čustvene izčrpanosti 5 ali 6, iz slike 4.1 pa vidimo, da se nihče od anketiranih ne počuti čustveno izčrpano vsak dan. Nekajkrat na leto se počuti čustveno izčrpano tretjina, depersonalizirano pa skoraj četrtnina vprašanih. V vzorcu je 7 oseb, ki so stare do 30 let. Mlade osebe, ki šele začenjajo s profesionalnim delom, pogosto pridejo na delovno mesto z iluzornimi predstavami o delu, zato imajo večjo predispozicijo za izgorelost. Pri raziskavi Lisice in Klemenčičeve (2006, 70) se 12 % nevladnih delavcev v Ljubljani nikoli ne počuti izčrpane, včasih se je tako počutilo 60 % oseb, pogosto 18 %, vedno pa kar 10 %.

Delež anketiranih, ki se nikoli ne počuti čustveno izčrpano in depersonalizirano, je ena osmina vprašanih. 1 anketirani se nikoli ne počuti osebno izpolnjeno pri svojem delu. V nasprotju s tem se osebno izpolnjeno počuti vsak dan nekaj manj kot petina vprašanih, kar 43 % pa se počuti tako skoraj vsak dan. To je zelo pozitiven rezultat. Takšen rezultat je najbrž tudi zato, ker je cilj delovanja NVO delovati v javnem življenju, nasploh v zvezi z zadevami in vprašanji, povezanimi s koristmi ljudmi, posameznih skupin ali družbe kot celote (Šporar 2004, 32). »NVO ne deluje samo interno zaradi svojih članov, pač pa je osnovni smisel njihovega obstoja delovanje v splošno družbeno koristne namene (prav tam, 36).«

**Slika 4.1** Aritmetične sredine odstotkov depersonalizacije, čustvene izpolnitve in osebne izpolnitve



#### 4.3.4 Spoprijemanje s stresom

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem raziskoval, na kakšen način se anketirani spoprijemajo s stresnimi obremenitvami pri delu ter kako njihova organizacija skrbi za spoprijemanje zaposlenih s stresom pri delu. Pri podanih trditvah so se anketirani odločali, v kolikšni meri držijo. Te trditve so ocenjevali na petstopenjski lestvici: (1) »sploh ne drži«, (2) »v veliki meri ne drži«, (3) »delno drži«, (4) »v veliki meri drži« in (5) »popolnoma drži«.

##### *Osebno spoprijemanje*

S stresom se dobro spopadajo ljudje, ki so dovolj prožni, da se lahko prilagodijo stresorjem okoli sebe. Vzamejo si čas zase, živijo uravnoteženo, učijo se obvladovati stres, poiščejo si pomoč, če presodijo, da jo potrebujejo (Youngs 2001, 47).

Povprečje devetih spremenljivk podanih načinov spoprijemanja zaposlenih s stresnimi obremenitvami pri delu dosega vrednost 3 - delno drži. Najvišje povprečje

(3,72) med posameznimi trditvami ima spremenljivka »določim si prednostne naloge«. Pri preprečevanju in zmanjševanju škodljivega stresa sta pomembna faktorja načrtovanje in določanje prednostnih nalog. Pomembno je, da skrbno pretehtamo svoje načrte, razporedimo naloge glede na pomembnost in rok izvršitve. Nedvomno se bo dolgoročno najbolj obrestovalo, če se bomo osredotočili samo na eno nalogo, še zlasti če je zelo pomembna in zahtevna.

Drugi najpogostejši način spoprijemanja s stresom je kvalitetna poraba prostega časa. Temu sledi počitek ali spanje in rekreacija. Aritmetična sredina spremenljivk »z izogibanjem stresnim situacijam« in »poiščem strokovno pomoč pri sodelavcih« je 2,69. Največji odklon (1,38) je pri načinu »s supervizijo, intervizijo«. To je najbrž zato, ker nekatere organizacije svojim zaposlenim tega ne omogočajo. Najnižje vrednosti v povprečju dosežata trditvi, da anketiranci kot načine spopadanja s stresom izberejo »poiščem socialno pomoč bližnjih« in »ob gledanju televizije«. Ti dve trditvi v veliki meri ne držita oziroma držita le delno. Ugotavljam, da izbirajo v prvi vrsti aktiven pristop in se zanašajo nase, redkeje se obrnejo na bližnje. Preseneča me, da je gledanje TV na tako nizkem mestu.

**Tabela 4.4** Aritmetične sredine in standardni odkloni odgovorov za načine spoprijemanja s stresom, ki jih izbirajo zaposleni

Načini osebnega spoprijemanja	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Določim si prednostne naloge	3,72	1,09
S kvalitetno porabo prostega časa	3,67	0,99
S počitkom ali spanjem	3,61	0,93
Z rekreacijo	3,39	1,13
Z izogibanjem stresnim situacijam	2,69	1,09
Poiščem strokovno pomoč pri sodelavcih	2,69	1,19
S supervizijo, intervizijo	2,53	1,38
Ob gledanju televizije	2,39	1,02
Poiščem socialno pomoč bližnjih	2,39	1,18
Povprečje	3,00	1,11

#### *Spoprijemanje organizacije*

Svetlik (2002, 103) meni, da so zaposleni v NVO tako rekoč najpomembnejši kapital organizacije, zato je še toliko bolj pomembno, da tudi organizacija skrbi za spoprijemanje njenih delavcev s stresom pri delu.

Povprečje trinajstih spremenljivk načinov, kako se organizacija spoprijema s stresom zaposlenih, je 3,23 pri standardnem odklonu 1,12. Torej podane trditve držijo delno.



Rezultati kažejo, da organizacije skrbijo za spoprijemanje s stresom pri delu v prvi vrsti tako, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti. Temu sledijo prosti dnevi. Kar tri trditve imajo isto povprečje (3,50), in sicer »organizacija se trudi, da je negotovosti čim manj«, »v primeru težav nudi potrebno pomoč« in »skuša ustvarjati pozitivno delovno klimo«. Temu sledi, da NVO zaposlenim nudijo potrebno strokovno usposabljanje, skrbijo za ekonomsko varnost delovnega mesta in supervizijo ali intervizijo. Aritmetična sredina spremenljivke »s pohvalo za dobro opravljeno delo« je 3,28. Organizacije delno skrbijo za fleksibilni delovni čas in za ustrezne organizacijske ukrepe.

Najmanj organizacije skrbijo za spoprijemanje s stresom z zmanjševanjem obsega dela (2,28) ter z zmanjševanjem administrativnih opravil (2,44). To sovпада z rezultatom iz prvega sklopa vprašalnika o dejavnikih stresa, kjer sta v povprečju najbolj pogosta dejavnika administrativne obveznosti in preobsežnost dela. Morda lahko ravno na ti dve stvari NVO najmanj vplivajo, saj so finančno odvisne od projektov in razpisov, za kar je potrebno veliko administrativnega dela.

**Tabela 4.5** Aritmetične sredine in standardni odkloni odgovorov za načine spoprijemanja s stresom, ki jih izbirajo organizacije

Načini spoprijemanja organizacije	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.	3,67	0,83
Imamo proste dneve in dneve počitka.	3,58	1,34
Se trudi, da je negotovosti čim manj.	3,50	0,94
V primeru težav nudi potrebno pomoč.	3,50	1,16
Z ustvarjanjem pozitivne delovne klime.	3,50	1,23
Zaposlenim nudi potrebno strokovno usposabljanje.	3,39	1,10
Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta.	3,36	1,13
S supervizijo ali intervizijo.	3,33	1,33
S pohvalo za dobro opravljeno delo.	3,28	1,30
S fleksibilnim delovnim časom.	3,17	1,36
Z ustreznimi organizacijskimi ukrepi.	2,97	0,84
Z zmanjševanjem administrativnih opravil.	2,44	1,05
Z zmanjševanjem obsega dela.	2,28	0,97
Povprečje	3,23	1,12

#### 4.3.5 Zadovoljstvo z delom

V sklopu »Zadovoljstvo z delom« so anketiranci ocenjevali enajst vidikov osebnega zadovoljstva pri delu. Izbirali so lahko med možnostmi 1 »zelo nezadovoljen/a«, 2 »nezadovoljen/a«, 3 »niti zadovoljen/a niti nezadovoljen/a«, 4 »zadovoljen/a« do 5 »zelo zadovoljen/a«.

Povprečje 11 spremenljivk zadovoljstva z delom v tabeli 4.6 je 3,67. Če bi ocenjevane vidike razvrstil po vrstnem redu glede na zadovoljstvo, bi si prvo mesto delila zadovoljstvo s sodelavci in z zanimivostjo dela. S tema vidikoma so vprašani več kot zadovoljni. Dobri delovni odnosi nedvomno bistveno pripomorejo k oblikovanju pozitivne klime na delovnem mestu. NVO, ki so vključene v raziskavo, so relativno majhne organizacije, kjer lahko večino problemov med zaposlenimi rešijo na medosebni ravni. Svetlik (2002, 95) piše, da neprofitna nevladna organizacija praviloma zaposluje malo ljudi, a od sodelavcev pričakuje, da opravljajo zelo raznovrstne naloge. Avtor govori o večopravilni usposobljenosti. Sodelavci tako potrebujejo širok spekter sposobnosti. S tega vidika je tudi delo zelo zanimivo.

Drugo mesto bi si delila zadovoljstvo z uporabniki in z ugledom dela. Ker je za NVO na področju socialnega varstva značilno, da so dosti v kontaktu z uporabniki, je spodbuden rezultat zadovoljstva anketirancev z uporabniki (3,89). Rode (2001, 5) ugotavlja, da ima zadovoljstvo izvajalcev z delom, ki ga opravljajo, posebno mesto pri vrednotenju in razumevanju delovanja nevladnih neprofitnih organizacij. Ker izvajalci delajo neposredno z uporabniki, je pričakovati, da bodo bolj zadovoljni in motivirani izvajalci bolj pomagali uporabnikom. Za NVO je zelo pomembna globoka povezanost z uporabniki in delovanje, usklajeno z njihovimi potrebami (v večini NVO uporabniki soustvarjajo vrsto storitev in programov) (Šporar in drugi 2003, 13).

Na tretjem mestu bi bilo zadovoljstvo z delovnim časom. Sledi zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, kjer je največji odklon (1,22). To je najbrž zato, ker ima več kot polovica vzorca zagotovljeno službo v bližnji prihodnosti, kot se izkaže v zadnjem delu vprašalnika. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji bi bilo na petem mestu. Šesto mesto bi si s povprečjem 3,50 delila zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in zadovoljstvo z vodstvom. Uspešnost vodstva se v tem pokaže v pozitivni oceni njegove kompetentnosti s strani njih samih in podrejenih, saj so oboji izpolnjevali vprašalnik. V Rodetovi raziskavi (2001, 71) o možnosti evalvacije NNO na področju socialnega varstva, v katero je bilo zajetih 20 zaposlenih, so bili izvajalci visoko zadovoljni s kompetentnostjo svojih nadrejenih (tehnični nadzor). To si avtor razlaga s tem, da NNO v glavnem niso organizirane močno hierarhično in imajo največ dva ali največ tri organizacijske ravni.

Rode (prav tam) pravi, da nadrejeni v teh organizacijah ne morejo nastopati s pozicije moči, ampak morajo graditi na svoji strokovni in/ali osebni avtoriteti. Z možnostjo napredovanja niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Svetlik (2002, 95) razlog za to vidi v tem, da lahko majhne organizacije le v omejenem obsegu zagotavljajo sodelavcem notranjo kariero, kar zmanjšuje pomen tega motivacijskega dejavnika.

Najmanj od vseh podanih vidikov so anketirani zadovoljni s plačo. Po Svetliku (prav tam) je v neprofitnih organizacijah zaradi njihovega posebnega poslanstva mogoče denar kot motivacijsko sredstvo uporabljati le v omejenem obsegu. Avtor piše,

da je treba računati s sodelavci, ki imajo izražene nedenarne motive, na primer željo po delu z ljudmi in altruistična nagnjenja. Iz teh razlogov najbrž anketirani kljub slabi plači vztrajajo pri sedanji službi. S plačilom za svoje delo in delovnimi pogoji nasploh so bili zaposleni v NVO v Rodetovi raziskavi v glavnem nezadovoljni. Glede na stanje NVO v socialnem varstvu na področju financiranja in materialne opremljenosti je avtor te rezultate pričakoval (Rode 2001, 72).

Interesi zaposlenih so dvojni. Po eni strani so skozi identifikacijo z organizacijo povezani z njeno uspešnostjo, po drugi strani si želijo ugodne delovne pogoje. Po Petzu (1987, 116, po Rode 2001, 70) to dejavnost dobro opisuje Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, ki glede zadovoljstva z delom loči zunanje dejavnike, motivatorje, ki se nanašajo predvsem na vsebino dela (job content), in notranje dejavnike, higienike, ki se nanašajo na pogoj delovnega okolja (job context). Rode (2001, 143-144) je ugotovil, da je identifikacija izvajalcev z NNO, v kateri delajo, pomemben dejavnik pri zadovoljstvu z delom:

»Za delovanje NNO je torej zelo pomembno, da so njihovi cilji in nameni smiselni za izvajalce in da jih ti visoko vrednotijo. V tem primeru lahko izvajalci prenesejo pritisk relativno nizkih nagrad, težkih delovnih pogojev in negotovosti zaposlitve, ki je bolj ali manj značilen za vsako NNO. V nasprotnem primeru izvajalci odidejo v druge službe. Visoka fluktuacija izvajalcev pomeni nizko izkušnost, s tem pa tudi nizko uspešnost dela.«

**Tabela 4.6** Aritmetične sredine in standardni odkloni posameznih vidikov zadovoljstva

Zadovoljstvo s/z	Aritmetična sredina	Standardni odklon
sodelavci	4,28	0,61
zanimivostjo dela	4,28	0,70
uporabniki	3,89	0,82
ugledom dela	3,89	0,89
delovnim časom	3,83	0,97
stalnostjo zaposlitve	3,78	1,22
delovnimi pogoji	3,64	1,07
možnostmi za izobraževanje	3,50	1,13
vodstvom organizacije	3,50	1,21
možnostjo napredovanja	3,06	1,19
plačo	2,69	1,12
Povprečje	3,67	0,99

#### 4.3.6 Predlogi

Predloge anketirancev iz petega sklopa vprašalnika sem kvalitativno obdelal in jih razvrstil v različne sklope po področjih, na katere se nanašajo. Nekateri predlogi so se pojavljali večkrat, zato navajam njihovo število.

Na vprašanje »Kaj lahko vi sami naredite, da bo vaše delo manj stresno?« je podalo predloge 29 anketiranih, kar znaša 81 %. Po tem sklepam, da so bili anketirani motivirani za izpolnjevanje vprašalnika. Njihovi predlogi so:

Organizacija dela:	organizacija dela (6), določim si prednostne naloge (2), porazdelitev dela (2), izpolnjevanje službenih nalog (2), jasna navodila za delo, skupinsko delo, skupno načrtovanje
Pozitivno razmišljanje:	pozitivno razmišljanje (7)
Pogovor:	pogovor s sodelavci (3), pogovor (2), pogovor z vodstvom, govoriti o težavah
Počitek:	posvetiti se samemu sebi (3), več počitka (2), večkrat na dopust, prosti čas
Čustvena distanca:	postaviti čustveno distanco do dela (4), postavim meje, ločitev osebnega življenja od službe
Rekreacija:	rekreacija (2), ukvarjanje športom, skrb za svojo psihofizično kondicijo, sprehodi
Skupinska refleksija:	vrednotenje, supervizija, intervizija
Ostali predlogi:	strokovno izobraževanje, sistemska ureditev NVO, plačilni sistem, ki je enakovreden javnim zavodom, večje zaposlovanje

Na vprašanje »Kakšne rešitve bi predlagali vodstvu, da bi bilo vaše delovno okolje manj stresno?« je podalo predloge 25 oseb (69 %). Njihovi predlogi za vodstvo NVO so:

Organizacija dela:	preudarno dodeljevanje nalog, jasna odgovornost za posamezno delovno mesto, boljša porazdelitev delovnih nalog, boljša organizacija dela, predstavitev vlog vsakega zaposlenega, več koordinacije, izvrševanje delovnih obveznosti, zmanjšanje obsega dela
Pogovor:	več pogovora (7), več poslušanja
Odnos vodstva:	boljši osebni pristop do zaposlenih, pohvala ob dobro opravljenem delu, več iskrenosti, večja sprejetost našega

Plačilo:	dela, večje razumevanje do uporabnikov, več zaupanja v naše delo oziroma sposobnosti, sodelovanje s sodelavci večja plača (3), več stimulacije (2), nagrada za dobro opravljeno delo
Zaposlovanje:	več zaposlenih (3), stalnost zaposlitve, zagovorništvo zaposlenih
Delovni čas:	ukinitev večdnevnega dela v celoti (tabor, letovanja) in ukinitev dela med vikendi, fleksibilen delovni čas, več dopusta
Delovni pogoji:	klimatska naprava, vozilo s klimatsko napravo, več prostora za uporabnike, izboljšanje delovnih pogojev
Administracija:	manj administracije (2)
Ostali predlogi:	ureditev IKT, ureditev programa, večja samostojnost in samoiniciativnost, strokovno izobraževanje, sprotna evalvacija dela

Če primerjam predloge za preprečevanje stresa v tabeli 4.7, ki so jih anketirani predlagali zase in za vodstvo NVO, ugotovim, da je vsekakor najbolj pomembna organizacija dela s strani zaposlenih in s strani vodstva. Kar 14 predlogov za zaposlene je bilo povezanih z dobro organizacijo lastnega dela. Pri predlogih za organizacijo je na prvem mestu po številu predlogov tudi pogovor. Pogovor zaseda visoko mesto ravno tako pri predlogih za zaposlene, saj je na drugem mestu skupaj s pozitivnim razmišljanjem in počitkom. Zanimivo se mi zdi, da je število predlogov za 2., 3. in 4. mestu pri zaposlenih in organizaciji enako, tako so rezultati res primerljivi. Področja predlogov za zaposlene si sledijo v vrstnem redu: čustvena distanca, rekreacija in skupinska refleksija. Pri predlogih za organizacijo je odnos vodstva na drugem mestu, sledita pa mu plačilo in zaposlovanje. Peto mesto si delita področji delovni čas in delovni pogoji. Zadnje mesto pri predlogih za organizacijo zaseda administracija. Ker so anketirani namenili vodstvu le dva predloga za zmanjšanje administracije, sklepam, da je obseg tega dela odvisen od donatorjev projektov (občina, ministrstva, evropska komisija).

Rode (2001, 5) loči tri glavne kategorije vpletenih v NNO na področju socialnega varstva: uporabnike, izvajalce in državo. Anketirancev nisem vprašal o predlogih na ravni države, vendar je ena oseba na lastno pobudo napisala, da si želi sistemsko ureditev NVO in plačni sistem, ki je enakovreden javnim zavodom. Po Rodetu (2001, 35) država določa institucionalne pogoje dela in še zmeraj zagotavlja velik delež finančnih sredstev za delovanje NVO.

**Tabela 4.7** Primerjava predlogov za preprečevanje stresa za zaposlene in organizacijo po vrstnem redu in številu predlogov

Zaposleni		Organizacija	
1. Organizacija dela	14	1. Organizacija dela 1. Pogovor	8
2. Pozitivno razmišljanje 2. Pogovor 2. Počitek	7	2. Odnos vodstva	7
3. Čustvena distanca	6	3. Plačilo	6
4. Rekreacija	5	4. Zaposlovanje	5
5. Skupinska refleksija	3	5. Delovni čas 5. Delovni pogoji 6. Administracija	4 4 2

#### 4.3.7 Hipoteze

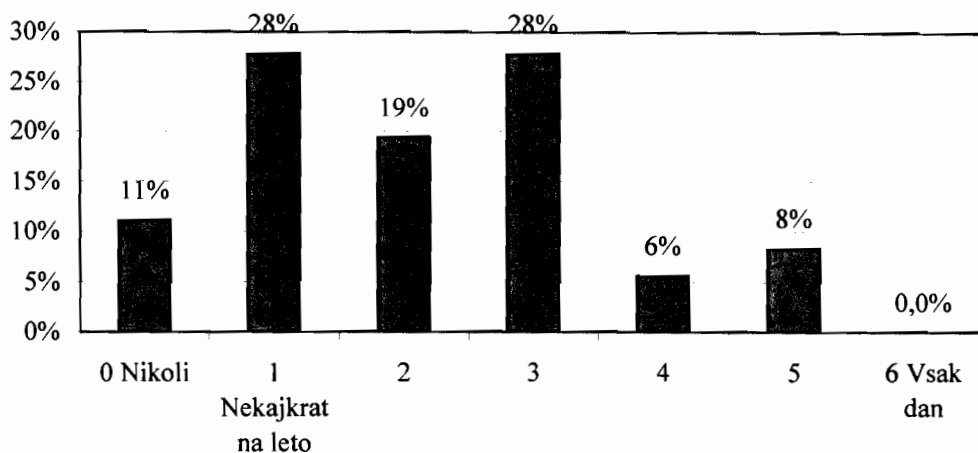
**H1:** Delavci iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji so na delovnem mestu pogosto izpostavljeni stresnim dejavnikom.

Iz tabele 4.2 se razbere, da je povprečje dvanajstih spremenljivk dejavnikov stresa na delovnem mestu 2,14 pri standardnem odklonu 0,82. Torej anketirancem naštetih dejavniki predstavljajo stres pogosteje kot občasno. Iz tega sklepam, da so delavci iz NVO na področju socialnega varstva izpostavljeni stresnim dejavnikom na delovnem mestu, vendar ne pogosto, kar je v nasprotju z mojimi pričakovanji. Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk v nobenem primeru ne dosegajo vrednosti pogosto in vedno, kar je vzpodbuden rezultat. Zato moram *prvo hipotezo ovreči*.

**H2:** Majhen delež delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji bo izrazil problem lastne poklicne izgorelosti.

*Drugo hipotezo moram potrditi*, saj je majhen delež oziroma 8 % vprašanih izrazilo, da se počutijo izgoreli zaradi svojega dela skoraj vsak dan (stopnja 5). Lisica in Klemenčičeva (2006, 73) sta raziskovali izgorelost socialnih delavcev na CSD in v NVO v Ljubljani. Zajetih je bilo 100 oseb, od tega 50 iz NVO. Od slednjih je 32 oseb odgovorilo, da se fazi izgorelosti približuje, 19 oseb (38 %) pa je menilo, da niso v fazi izgorelosti. Nihče se ni prepoznal v fazi izgorelosti. Avtorici dvomita v iskrenost odgovorov, saj menita, da ljudje izgorelost pri sebi doživljajo kot poraz in profesionalni propad.

**Slika 4.2** Struktura odgovorov na trditev »Počutim se izgorel/a zaradi svojega dela.«

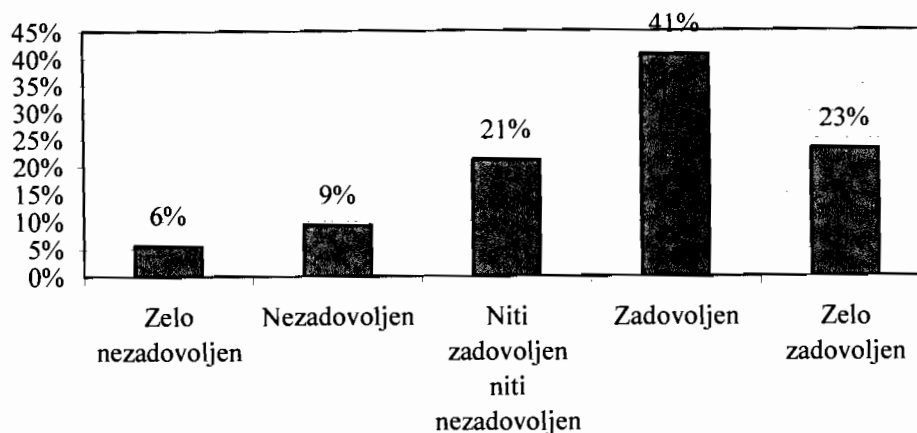


**H3:** Večina delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji je zadovoljna z delom, ki ga opravlja v NVO.

Izračunal sem povprečje odstotkov vseh posameznih stopenj 11 podanih spremenljivk na vprašanje »Ocenite vsak vidik vašega osebnega zadovoljstva pri delu«. Kot vidimo iz Slike 4.3 je 6 % zelo nezadovoljnih, 9 % nezadovoljnih, 21 % ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, kar 41 % je zadovoljnih in 23 % zelo zadovoljnih z delom. Torej je v vzorcu 64 % zadovoljnih ali zelo zadovoljnih anketiranih s svojim delom, zato *tretjo hipotezo sprejem*.

Pri raziskavi Lisice in Klemenčičeve (2006, 73) kar 68 % nikoli ne razmišlja o spremembi delovnega mesta, iz česar ravno tako sklepam, da so delavci v NVO zadovoljni s svojim delovnim mestom.

Slika 4.3 Struktura zadovoljstva anketiranih z delom



**H4** Polovico delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji je strah pred možnostjo izgube službe v bližnji prihodnosti.

*Četrto hipotezo moram ovreči, saj je 13 (36 %) vprašanih izrazilo strah pred izgubo službe v bližnji prihodnosti, s čimer je ogrožena njihova socialna varnost. Kljub temu da hipoteze nisem mogel potrditi, se mi delež anketiranih, ki jih je strah pred izgubo službe, vseeno zdi zelo visok. Kar več kot četrtina anketiranih ima le eno leto delovne dobe v sedanji NVO. Med njimi jih je najbrž veliko zaposlenih preko javnih del ali Evropskega socialnega sklada in so najbolj ogroženi pred izgubo službe v bližnji prihodnosti. Ta podatek se mi zdi zanimiv in ga lahko razlagamo v povezavi z visoko fluktuacijo delavcev v NVO.*

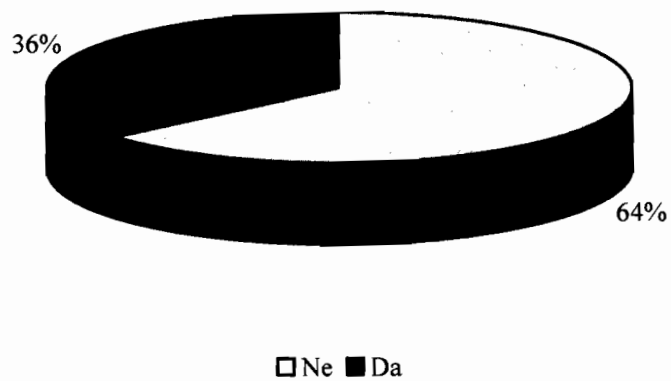
Med njimi je najbrž velik delež vprašanih, ki delajo v NVO le eno leto in predstavljajo 26 % vzorca. Glede na to, da je 21 (58 %) oseb iz vzorca zaposlenih za nedoločen čas, je bilo pričakovati, da le-te ne bo strah pred izgubo službe, kar je tudi izrazilo 23 (64 %) vprašanih.

Ko sta Lisica in Klemenčičeva (2006, 91) postavili enako vprašanje 50 socialnim delavcem, ki so zaposleni v NVO v Ljubljani, je 23 oseb (46 %) odgovorilo, da ima občutek varnosti glede svoje zaposlitve, 27 oseb (54 %) pa, da jih je strah pred izgubo službe v bližnji prihodnosti. Ta rezultat sta avtorici pričakovali, razlagata pa ga z nestabilnim financiranjem.

Eden izmed razlogov, da se organizacija ne odloči za zaposlovanje, je, da so problemi s financiranjem. Vendar načrtno pridobljena in oblikovana finančna sredstva neprofitnim organizacijam omogočajo vzpostavitev sprotnega in stabilnega financiranja, kar omogoča vzpostavitev ravnotežja med delom prostovoljcev in profesionalno zaposlenimi delavci.



**Slika 4.4** Struktura odgovorov o strahu pred izgubo službe v bližnji prihodnosti





## 5 SKLEP

Z raziskavo sem želel proučiti stres pri delavcih v NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji. V ta namen sem anketiral 36 oseb iz 10 NVO.

Po analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika sem ugotovil, da so anketirani najbolj zadovoljni s sodelavci in zanimivostjo dela. Sledi zadovoljstvo z ugledom dela, delovnim časom in stalnostjo zaposlitve. Z možnostjo napredovanja niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, najmanj pa so zadovoljni s plačo.

Za vprašane sta najbolj stresna dejavnika administrativne obveznosti in preobsežnost dela. Znake stresa opažajo občasno. Najbolj pogosto premišlujejo o službi doma, so utrujeni in zaskrbljeni, najmanj težav pa imajo z družinskimi odnosi in nemotiviranostjo. Nihče od anketiranih se ne počuti čustveno izčrpan vsak dan. Nekajkrat na leto se počuti čustveno izčrpano tretjina, depersonalizirano pa skoraj četrtina vprašanih. V nasprotju s tem se osebno izpolnjeno počuti vsak dan nekaj manj kot petina vprašanih.

Anketirani se v prvi vrsti spoprijemajo s stresom pri delu z določitvijo prednostnih nalog, kvalitetno porabo prostega časa, počitkom in rekreacijo, najmanj pa z gledanjem televizije in iskanjem socialne pomoči bližnjih. Organizacije namenjajo pozornost spoprijemanju s stresom tako, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti ter s prostimi dnevi. NVO se trudijo, da je negotovosti čim manj, v primeru težav nudijo potrebno pomoč in skušajo ustvarjati pozitivno delovno klimo. Obenem ne skrbijo dovolj za zmanjševanje obsega dela in administrativnih obveznosti, kar je najbrž posledica majhnega števila zaposlenih in neizbežnih zahtev donatorjev po pisanju poročil projektov, ki jih sofinancirajo.

Za preprečevanje stresa pri delu za delavce in vodstvo NVO so anketirani predlagali, da je najbolj pomembna organizacija dela tako s strani zaposlenih kot s strani vodstva. Zaposleni si morajo delo organizirati tako, da postavijo bistvene prioritete, ločijo pomembne stvari od nepomembnih, postavijo stvarne cilje. Anketirani vodstvu predlagajo ustrezne organizacijske ukrepe, predvsem jasno in boljšo porazdelitev delovnih nalog. Morda bi pri organizaciji dela bilo dobro, če bi bilo več načrtovanega, vnaprej planiranega dela, saj bi zaposleni tako lažje razporedili dnevne delovne obveznosti. Vodstvo NVO bi lahko angažiralo zaposlene, da skušajo aktivno sodelovati pri organizaciji dela. Rezultati raziskave kažejo na velik pomen dobre komunikacije, namreč tudi pogovor je pri predlogih za organizacijo na prvem mestu po številu predlogov. Pri predlogih za zaposlene je pogovor na drugem mestu skupaj s pozitivnim razmišljanjem in počitkom. Področja predlogov za zaposlene si sledijo v vrstnem redu: čustvena distanca, rekreacija in skupinska refleksija. Pri predlogih za organizacijo je odnos vodstva na drugem mestu, sledita pa mu plačilo in zaposlovanje.

## *Sklep*

Dve hipotezi sem potrdil, dve pa ovrigel. Ugotovil sem, da anketirani niso izpostavljeni stresnim dejavnikom na delovnem mestu pogosto, kar je v nasprotju s prvo hipotezo, zato sem jo ovrigel. Drugo hipotezo sem potrdil, saj je majhen delež anketiranih izrazil problem lastne poklicne izgorelosti. Tretjo hipotezo, ki pravi, da je večina delavcev iz NVO na področju socialnega varstva v celjski regiji zadovoljna s svojim delom, sem sprejel, saj je bilo 64 % anketiranih zadovoljnih s svojim delom. Četrto hipotezo sem ovrigel, ker je manj kot polovica vprašanih izrazila strah pred izgubo službe v bližnji prihodnosti.

Čeprav je delo anketiranih zanimivo in so odnosi s sodelavci dobri, je obenem preveč administrativno in preobsežno. Delavci ob skrbi za uporabnike ne smejo pozabiti na skrb zase. Pomembno je, da si vzamejo dovolj počitka, da se rekreirajo in kvalitetno izrabijo svoj prosti čas. Naučiti se morajo poslušati svoje telo ter razviti ravnovesje med delovnimi obveznostmi in sprostitvijo. Hkrati menim, da morajo zaposleni v NVO s področja socialnega varstva imeti splošno znanje o vzrokih stresa in morajo biti seznanjeni s tehnikami, kako čimbolj konstruktivno reagirati na stres. Osnovno vodilo za reševanje problemov, ki so povezani s stresom, je dejansko poznavanje virov, ki vodijo k stresnim situacijam. Dokler se posameznik dejavno spoprijema s stresom, je razmeroma varen pred izgorelostjo.

## LITERATURA

- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Brus, Sanja in Alen Jurčević. 2008. Izgorevanje do izgorelosti. *V skrbi za vaše zdravje*: 11 (september): 4-8.
- Cink, Tatjana. 2008. Organizacijski dejavniki stresa v profesiji socialnega dela. *Socialno delo* 47 (1-2): 1-21.
- Davis, Lee. 1998. Finančna stabilnost NVO. V *Vloga in financiranje NVO, zbornik strokovnih prispevkov*, ur. Milena Marega in Mateja Šepec, 83-92. Ljubljana: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.
- Dolenšek, Rudi. 1999. Zaznavanje smisla kot pogoj za preprečevanje izgorelosti. *Ptički brez gnezda* 18 (37): 85-91.
- Fengler, Jörg. 2007. *Nudenje pomoči utruja: o analizi in obvladovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Ljubljana: Temza.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Horvat, Marica. 1998. *Profesionalne obremenitve delavcev v vzgojnih zavodih pri delu s populacijo vedenjsko in čustveno motenih otrok in mladostnikov*, Magistrsko delo, Pedagoška fakulteta. Ljubljana.
- Horvat, Marica. 2000. Stres in njegova fiziologija. *Didakta* 9 (52-53, maj/junij): 11-18.
- Horvat, Marica. 2001. Latentna struktura izgorevanja. *Socialna pedagogika* 5 (2): 169-191.
- Jeriček, Helena, Gorenc, Mateja in Mojca Z. Dernovšek. 2006. *Izgorevanje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kovač, Bogomir. 2002. Lobiranje v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 213-230. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze, Koper: Visoka šola za management Koper.
- Lamovec, Tanja. 1994. Spoprijemanje s stresom. V *Psihodiagnostika osebnosti I*, ur. Tanja Lamovec, 83-134. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo in Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Lamovec, Tanja. 1998. *Psihosocialna pomoč v duševni stiski*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Leskovšek, Vesna. 2002. Mesto nevladnih organizacij v socialnem varstvu. *Socialno delo* 41 (6): 351-363.
- Leskovšek, Vesna in Majda Hrženjak. 2002. *Spremenjene vloge nevladnih organizacij*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- Lisica, Dijana in Anita Klemenčič. 2006. *Izgorelost socialnih delavk in delavcev na centrih za socialno delo in v nevladnih organizacijah*, Diplomsko naloga, Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.

## Literatura

- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter,. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
- Mikuž Kos, Anica. 1990. Izčrpani pomočniki: izpraznjenost, ali po tuje izgorelost, delavcev v službah pomoči. *Naši razgledi*, 24 (39): 704-705.
- Penko, Tatjana. 1994. Izgorelost pri delu. V *Psihodiagnostika osebnosti I*, ur. Tanja Lamovec, 323-343. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo in Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Powell, Trevor. 1999. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Rode, Nino. 2001. *Možnosti evalvacije nevladnih neprofitnih organizacij na področju socialnega varstva*, Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Stritih, Bernard in Miran Možina. 1998. *Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Svetlik, Ivan. 2002. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 93-104. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management Koper.
- Šporar, Primož, Milena, Marega, Bojan, Žnidaršič, Vesna, Leskovšek, Tatjana, Greif in Zoran Maksimovič. 2003. *Strokovne podlage za program vključevanja nevladnih organizacij v pripravo, izvedbo in vrednotenje razvojnih strateških dokumentov RS*. Ljubljana: CNVOS, Regionalni center za okolje za Srednjo in vzhodno Evropo.
- Šporar, Primož. 2004. *Poročilo o položaju nevladnih organizacij v Sloveniji 2003/2004: terminologija, javna korist, financiranje in davčna ureditev, civilni dialog*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.
- Štante, Estera. 2005. *Pregled programov socialnega varstva na območju Mestne občine Celje, občine Dobrna, občine Štore, občine Vojnik*. Celje: Center za socialno delo Celje.
- Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Vaupotič, Mirko. 2005. Nevladne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management* 3 (1): 25-30.
- Wyatt, Marilyn. 2005. *Priročnik o vodenju nevladnih organizacij*. Ljubljana: Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj.
- Youngs, Bettie. 2001. *Obvladovanje stresa za ravnateljce in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Educy.
- Zaviršek, Darja. 1993. *Ženske in duševno zdravje*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Zdovc, Anka. 1998. Izgorelost strokovnjakov na centrih za socialno delo. *Socialno delo* 37 (3-5): 319-327.

## VIRI

- Divjak, Tina. 2007. *Nevladne organizacije v Sloveniji*.  
[Http://www.fikus.si/page.php?8](http://www.fikus.si/page.php?8) (9. 3. 2008).
- Gornik, Jože. 2008. *Kratek opis stanja nevladnega sektorja v Sloveniji*.  
[Http://www.rec-lj.si/projekti/eea/dokumenti/Launch/03\\_Nevladni\\_sektor\\_v\\_SLO\\_Joze\\_Gornik.pdf](http://www.rec-lj.si/projekti/eea/dokumenti/Launch/03_Nevladni_sektor_v_SLO_Joze_Gornik.pdf)  
(7. 5. 2008).
- Ministrstvo za delo, družine in socialne zadeve RS. 2008. *Sklep javnega razpisa za sofinanciranje programov v podporo družini*.  
[Http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/jr\\_druz08\\_sklep.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/jr_druz08_sklep.pdf) (14. 4. 2008).
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006-2010. *Uradni list RS*, št. 39/2006.
- The Headington Institute. 2007. *Stress and working in non-governmental organisations*.  
[Http://www.ecre.org/files/Stress and working in NGOs.doc](http://www.ecre.org/files/Stress_and_working_in_NGOs.doc)  
(9. 4. 2008).





## **PRILOGA**

Priloga 1 Citati anketiranih o predlogih za izboljšave

Priloga 2 Anketni vprašalnik



**Citati anketiranih na vprašanje »Kaj lahko vi sami naredite, da bo vaše delo manj stresno?«**

- »Določim si prednostne naloge, ukvarjam se s športom.«
- »Z doslednim izpolnjevanjem službenih nalog in obveznosti in upoštevanjem; pozitivno razmišljanje.«
- »Organizacija osebnega dela.«
- »Si organiziram delo, se pogovorim s sodelavci in vodstvom, skrbim, da ne izgorim, redno opravljam svoje odgovornosti.«
- »Dnevi za duhovnost oziroma skupna duhovna srečanja, skupna načrtovanja in vrednotenja.«
- »Se ne pustim, da katerokoli delo načne moje psihološko stanje - meditacija zelo pomaga.«
- »Opravim ga v službi, porazdelitev del.«
- »Delo z ljudmi - še posebno če gre za odvisnost je stresno. Udeleževati se intervizij, supervizij, govoriti o težavah, poskrbeti zase.«
- »Skrbim za svojo psihofizično kondicijo, se pogovorim s sodelavci o stiskah, ki jih doživljam.«
- »Še večja organiziranost znotraj samega dela, ker je včasih težko glede rokov.«
- »Sprehodi.«
- »Predvsem več izobraževanja - strokovnega. Pomembna so mi tudi jasna navodila za delo.«
- »Več pogovorov, skupinsko delo.«
- »Dodatna organiziranost dela.«
- »Posvetiti se samemu sebi v svojem prostem času, najprej si sploh vzeti več prostega časa.«
- »Postavim meje, tehnike sproščanja, delati po svojih najboljših sposobnostih vsak dan sproti.«
- »Delo na sebi - avtogeni treningi, veliko rekreacije, pozitivno razmišljanje.«
- »Dobra organizacija (prioritete), rekreacija.«
- »Delati na sebi, si postaviti ustrezno čustveno distanco do dela, videti bolj dobre stvari in manj slabe, zavestno ohranjati pozitivnost in optimizem, se ne predati malodušju in zaskrbljenosti.«
- »Večkrat na dopust.«
- »Nudim si več počitka in časa zase. Predvsem bi moral več gledati nase.«
- »Ne se preveč poglobljati v vsako malenkost.«
- » S pozitivno miselno naravnostjo in dobro organizacijo opravil, ki so v domeni mojih delovnih obveznostih.«
- »Da vse stvari ne jemljemo resno in osebno.«

## *Priloga 1*

- »Sistemska ureditev NVO, plačni sistem, ki je enakovreden javnim zavodom, večje zaposlovanje, boljša razporeditev del.«
- »Ločitev osebnega življenja od službe.«
- »Da ne mislim na stisko uporabnikov.«
- »Pogovori s sodelavci - o vsaki težavi, problemi z uporabniki se je potrebno pogovoriti z ostalimi zaposlenimi.«

### **Citati anketiranih na vprašanje »Kakšne rešitve bi predlagali vodstvu, da bi bilo vaše delovno okolje manj stresno?«**

- »Sprotna evalvacija dela.«
- »Moje delovno okolje je dobro urejeno in nudi možnost za dobro počutje na delovnem mestu.«
- »Ukinitev večdnevnega dela v celoti (npr. tabori, letovanja...) in dela med vikendi.«
- »Več pogovorov, večja sprejetost našega dela in razumevanje do uporabnikov.«
- »Več časa za pogovor pri dodeljevanju nalog.«
- »Ureditev IKT, povečanje število kadra, ureditev programa.«
- »Bolje plačano delo, manj administracije.«
- »Zmanjšanje administrativnega dela, več dopusta, klimatska naprava.«
- »Več poslušanja.«
- »Kot sem že navedla, pogrešam najbolj strokovno izobraževanje. Problem je tudi stalnost zaposlitve (sem zaposlena preko javnih del, sicer po izobrazbi univerzitetno diplomirana socialna delavka).«
- »Več stimulacije.«
- »Zagovorništvo zaposlenih, pohvala ob dobro opravljenem delu, jasna odgovornost za posamezno delovno mesto.«
- »Boljša razporeditev delovnih nalog.«
- »Večja plača, fleksibilen delovni čas, nagrada za dobro opravljeno delo, boljša organizacija dela, več zaupanja v naše delo oziroma sposobnosti.«
- »Čim več razgovorov, predstavitev vlog vsakega zaposlenega:«
- »Zaposliti več kadra za zahteven obseg dela.«
- »Več koordinacije.«
- »Predlogov je več, je pa težka realizacija le-teh!«
- »Več komunikacije, pogovora.«
- »Večja plača, vozilo s klimatsko napravo.«
- »Zmanjšanje obsega dela.«

- »Večja samostojnost in samoiniciativnost pa uspešno izvrševanje delovnih obveznosti.«
- »Več pogovora med sodelavci in iskrenosti.«
- »Boljši osebni pristop do zaposlenih.«
- »Več prostora za uporabnike.«
- »Sodelovanje in pogovori s sodelavci, izboljšanje delovnih pogojev.«



## **Vprašalnik o stresu pri delavcih v nevladnih organizacijah na področju socialnega varstva v Celjski regiji**

Leto 2008

---

Spoštovani!

Moje ime je Goran Dokmanac in sem absolvent na Fakulteti za management v Kopru. Prosim vas, da mi odgovorite na anketni vprašalnik, ki sem ga pripravil za zbiranje podatkov pri pripravi moje zaključne projektne naloge.

Nanaša se na vaše sedanje delovne obremenitve, znake stresa, spoprijemanje s stresom, zadovoljstvo z delom in predloge za izboljšanje stanja na delovnem mestu. Podatki, ki mi jih boste zaupali, bodo ostali anonimni in jih bom uporabil le v raziskovalne namene, saj je **vprašalnik anonimen. Rezultate raziskave vam bom posredoval naknadno.**

Pri vprašanjih v vsaki vrstici vedno **obkrožite le eno številko**, ki vam ustreza, ter **bodite pozorni na različne lestvice**. Prosim vas, da **pozorno preberete in odgovorite na vsa vprašanja**.

---

**A. DELOVNE OBREMENTIVE**

**a) Kako pogosto vam naštetih dejavniki predstavljajo stres pri vašem delu?**

		Nikoli	Občasno	Pogosto	Vedno	Ne morem oceniti
1.	občutek nemoči pri reševanju stisk uporabnikov	1	2	3	4	0
2.	fizični dejavniki na delovnem mestu (hrup, svetloba, temperatura)	1	2	3	4	0
3.	velika pričakovanja uporabnikov	1	2	3	4	0
4.	usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	1	2	3	4	0
5.	nejasna opredelitev vlog v organizaciji	1	2	3	4	0
6.	izmensko delo, delo ob vikendih in praznikih	1	2	3	4	0
7.	premalo priznanja za opravljeno delo	1	2	3	4	0
8.	nepredvidljive reakcije uporabnikov	1	2	3	4	0
9.	preobsežnost dela	1	2	3	4	0
10.	administrativne obveznosti	1	2	3	4	0
11.	ni rezultatov dela ali pa so dolgotrajni	1	2	3	4	0
12.	slabi odnosi s sodelavci	1	2	3	4	0



**B. ZNAKI STRESA**

a) Kako pogosto pri sebi opazate naslednje znake, ki so posledica stresnih situacij v službi?

		Nikoli	Občasno	Pogosto	Vedno	Ne morem oceniti
13.	premišljevanje o službi tudi doma	1	2	3	4	0
14.	težave v odnosih s sodelavci	1	2	3	4	0
15.	utrujenost	1	2	3	4	0
16.	nemotiviranost	1	2	3	4	0
17.	težave v družinskih odnosih	1	2	3	4	0
18.	glavobol	1	2	3	4	0
19.	zaskrbljenost	1	2	3	4	0
20.	težave s sprostitvijo	1	2	3	4	0
21.	težave s spanjem	1	2	3	4	0
22.	živčnost, napetost	1	2	3	4	0

b) Kako pogosto velja posamezna trditev za vas? (Če menite, da velja nekajkrat na leto, obkrožite številko 1, številko 6 pa, če velja vsak dan. Številke 2, 3, 4 in 5 predstavljajo vmesne stopnje med obema skrajnima možnostma. Če stanja, ki ga opisuje posamezna trditev, niste nikoli izkusili, označite 0.)

		Nekajkrat					Vsak dan	
		Nikoli	na leto					
23.	Počutim se čustveno izčrpan/a zaradi svojega dela.	0	1	2	3	4	5	6
24.	Počutim se izgorel/a zaradi svojega dela.	0	1	2	3	4	5	6
25.	Čutim, da s svojim delom pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	0	1	2	3	4	5	6
26.	Pri svojem delu sem naredil/a že mnogo koristnega.	0	1	2	3	4	5	6
27.	Postal/a sem bolj neobčutljiva do ljudi, od kadar sem sprejel/a to delo.	0	1	2	3	4	5	6
28.	Skrbi me, da zaradi svoje službe čustveno otrdevam.	0	1	2	3	4	5	6

**C. SPOPRIJEMANJE S STRESOM****a) Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu?**

		Sploh ne drži	V veliki meri ne drži	Delno drži	V veliki meri drži	Popolnoma drži
29.	z izogibanjem stresnim situacijam	1	2	3	4	5
30.	s kvalitetno porabo prostega časa	1	2	3	4	5
31.	določim si prednostne naloge	1	2	3	4	5
32.	poiščem strokovno pomoč pri sodelavcih	1	2	3	4	5
33.	poiščem socialno pomoč bližnjih	1	2	3	4	5
34.	s supervizijo, intervizijo	1	2	3	4	5
35.	z rekreacijo	1	2	3	4	5
36.	ob gledanju televizije	1	2	3	4	5
37.	s počitkom ali spanjem	1	2	3	4	5

**b) Kako vaša organizacija skrbi za vaše spoprijemanjem s stresom pri delu?**

		Sploh ne drži	V veliki meri ne drži	Delno drži	V veliki meri drži	Popolnoma drži
38.	Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.	1	2	3	4	5
39.	Zaposlenim nudi potrebno strokovno usposabljanje.	1	2	3	4	5
40.	Se trudi, da je negotovosti čim manj.	1	2	3	4	5
41.	Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta.	1	2	3	4	5
42.	S fleksibilnim delovnim časom.	1	2	3	4	5
43.	V primeru težav nudi potrebno pomoč.	1	2	3	4	5
44.	Imamo proste dneve in dneve počitka.	1	2	3	4	5
45.	S supervizijo ali intervizijo.	1	2	3	4	5
46.	Z zmanjševanjem administrativnih opravil.	1	2	3	4	5
47.	Z ustvarjanjem pozitivne delovne klime.	1	2	3	4	5
48.	Z zmanjšanjem obsega dela.	1	2	3	4	5

49.	Z ustreznimi organizacijskimi ukrepi.	1	2	3	4	5
50.	S pohvalo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

#### D. ZADOVOLJSTVO Z DELOM

a) Ocenite vsak vidik vašega osebnega zadovoljstva pri delu.

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen/a	Nezadovoljen/a	Niti zadovoljen/a niti nezadovoljen/a	Zadovoljen/a	Zelo zadovoljen/a

51.	... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
52.	... s sodelavci	1	2	3	4	5
53.	... z ugledom dela	1	2	3	4	5
54.	... z zanimivostjo dela	1	2	3	4	5
55.	... z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
56.	... s plačo	1	2	3	4	5
57.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
58.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
59.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
60.	... z delovnim časom	1	2	3	4	5
61.	... z uporabniki	1	2	3	4	5

#### E. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

62. Kaj lahko vi sami naredite, da bo vaše delo manj stresno? (Navedite predloge.)

63. Kakšne rešitve bi predlagali vodstvu, da bi bilo vaše delovno okolje manj stresno? (Navedite predloge.)

*Priloga 2*

**F. OSEBNI PODATKI:**

**64. Spol** (obkrožite)                    **M**                    **Ž**

**65. Starost** (obkrožite)

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| a) do 30 let       | c) od 41 do 50 let |
| b) od 31 do 40 let | d) nad 51 let      |

**66. Najvišja dokončana izobrazba** (izberite odgovor, ki vam najbolj ustreza, tako da obkrožite črko pred odgovorom)

- |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| a) osnovna šola | e) visoka šola            |
| b) poklicna     | f) univerzitetna šola     |
| c) srednja šola | g) drugo (napišite) _____ |
| d) višja šola   |                           |

**67. Število let delovne dobe v sedanji organizaciji** (vpišite na črto) \_\_\_\_\_ let

**68. Zaposlen/a sem za** (obkrožite)

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| a) določen čas | b) nedoločen čas |
|----------------|------------------|

**69. Ali vas je strah pred možnostjo izgube službe v bližnji prihodnosti?** (obkrožite)

- |       |       |
|-------|-------|
| a) ne | b) da |
|-------|-------|

Prosim vas, da še enkrat preverite, če ste odgovorili na vsa vprašanja.