

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ANALIZA IZPOSTAVLJENOSTI POKLICNI  
IZGORELOSTI PRI TRŽNIKI

SANDA NIKOLIĆ

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA IZPOSTAVLJENOSTI  
POKLICNI IZGORELOSTI PRI TRŽNIKI

Sanda Nikolić

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



## POVZETEK

V današnjem sodobnem svetu lahko zasledimo na desetine člankov o stresu in poklicni izgorelosti, kot največjem problemu tega stoletja v zvezi s kariernim razvojem. Vprašanje je, komu in zakaj se to največ dogaja in ali so res tržniki izdelkov in storitev največ izpostavljeni. Medtem ko znanstveniki iščejo odgovore, se svet se srečuje z problemom recesije, odpuščanj, stavk, nezadovoljstva ljudi. Pogled na izgorelost tržnikov je res različen, ampak izhaja iz istega problema kot pri drugih ljudeh. Srečujejo se s problemom »visokih zahtev in nizke učinkovitosti«. Pripeljal jih je do tega, da svoje delovnike podaljšujejo, zapostavljajo svoje zdravje, iščejo zavetje pri nezdravih substancah in se predajajo samo delu, čeprav so na robu svojih moči. Preprosto ne zmorejo več. Kljub temu pa, stres vsi dobro poznamo in bolje kot se z njim spoprimemo, lažje nam je v vsakodnevnem poslovanju. Nekateri poslovneži celo trdijo, da stresa sploh ne poznajo, to pa je enostavno v večini primerov, verjetno zaradi njihove perspektive. Rek nekega znanega managerja pravi, da če se poslovnež ne nauči kmalu učinkovito upravljati s stresom, umre mlad.

*Ključne besede:* organizacija, tržnik, stres, izgorelost, posledice

## SUMMARY

In today's modern world one can find numerous articles about stress and occupational burnout as the main problem of this century concerning career development. The question is to whom and why this happens most often and is it true that salespersons are mostly exposed to it. While scientists are searching for answers, the world is facing problems of recession, redundancies, strikes, and people's dissatisfaction. An aspect regarding salesperson burnout differs, but it derives from the same problem as with other people. They face problems of "high demands and low efficiency". It made them extend their working days, ignore their health, resort to unhealthy substances, and commit themselves only to work, even though they are on the verge of their abilities. They simply can not handle it anymore. However, we are all familiar with stress very well and the better we deal with it the easier we carry out our everyday actions. Some businessmen even claim that they do not know of stress at all, but this is probably, most commonly, due to their perspective. A popular manager once said that if a businessman does not learn how to efficiently deal with stress soon, he dies young.

*Key words:* organization, salesperson, stress, burnout, consequences

**UDK: 339.13:159.9 (043.2)**



Zahvaljujem se nadrejenim in vsem sodelavcem v podjetju Hewlett–Packard d.o.o., ki so bili pripravljene pomagati pri posredovanju odgovorov na zastavljena vprašanja. Še posebej se zahvaljujem življenjskemu sopotniku in družini, ki so mi ves čas stali ob strani. Veliko pomoči in nasvetov sem dobila od mentorja, ki se mu ob tej priložnosti iskreno zahvaljujem za podporo in potrpežljivost. Diplomsko nalogo posvečam mojemu pokojnemu očetu.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema.....	2
1.2	Nameni in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve diplomskega dela .....	3
<b>2</b>	<b>Človek in družba v gospodarstvu .....</b>	<b>5</b>
2.1	Organizacija.....	5
2.2	Organizacijska klima .....	6
2.2.1	Opredelitev pojma organizacijske klime.....	6
2.2.2	Spreminjanje organizacijske klime .....	6
2.3	Organizacijska kultura.....	7
2.3.1	Opredelitev pojma organizacijske kulture .....	7
2.3.2	Pomen raziskovanja organizacijske kulture .....	7
2.4	Novi izzivi za gospodarstvo in družbo .....	7
2.4.1	Vpliv sprememb na organizacije, podjetja in zaposlene.....	8
2.4.2	Vpliv sprememb na odnose do strank.....	8
<b>3</b>	<b>Stres.....</b>	<b>9</b>
3.1	Opredelitev stresa.....	9
3.2	Stres na delovnem mestu.....	10
3.2.1	Znaki prepoznavanja stresa na delovnem mestu.....	10
3.3	Dejavniki stresa na delovnem mestu .....	12
3.3.1	Okolje posameznika.....	13
3.3.2	Zahteve in pogoji dela.....	13
3.3.3	Socialni dejavniki.....	13
3.3.4	Okolje zunaj organizacije.....	13
3.4	Posledice stresa .....	13
3.4.1	Fiziološke posledice.....	14
3.4.2	Vedenjske posledice .....	14
3.4.3	Psihološke posledice .....	14
<b>4</b>	<b>Poklicna izgorelost – burnout .....</b>	<b>15</b>
4.1	Opredelitev pojma poklicne izgorelosti .....	15
4.2	Zgodovina razvoja izgorelosti .....	16
4.2.1	Modeli izčrpanosti .....	16
4.3	Vzroki in dejavniki poklicne izgorelosti .....	17
4.3.1	Odnosi z ljudmi kot izvor izgorelosti.....	17
4.3.2	Vzajemni členi izčrpanosti.....	18
4.4	Merjenje izčrpanosti .....	19

4.4.1	Maslachov popis izčrpanosti .....	19
4.4.2	Alternative za Masclahov popis izčrpanosti .....	20
4.5	Znaki izgorevanja .....	20
4.6	Posledica izgorevanja .....	21
4.7	Odpravljanje posledic .....	21
4.7.1	Izčrpanost kot duševna motnja .....	22
4.7.2	Vloga socialne podpore .....	22
4.7.3	Alternativna sredstva zmanjšanja izčrpanosti .....	23
<b>5</b>	<b>Psihološki in socialni vidik poklica tržnik .....</b>	<b>25</b>
5.1	Definicija prodajnega kadra .....	25
5.2	Oblikovanje prodajnega kadra .....	26
5.2.1	Cilji .....	26
5.2.2	Strategije .....	27
5.2.3	Sestava .....	27
5.2.4	Obseg .....	27
5.2.5	Nagrajevanje .....	27
5.2.6	Izobraževanje .....	28
5.2.7	Usmerjanje .....	28
5.2.8	Motiviranje .....	28
5.2.9	Ocenjevanje .....	29
5.3	Življenjski stil in duševno zdravje tržnikov .....	29
<b>6</b>	<b>Analiza izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri tržnikih v podjetju Hewlett–Packard .....</b>	<b>31</b>
6.1	Predstavitev podjetja .....	31
6.2	Namen in izvedba analize poklicne izgorelosti v podjetju Hewlett–Packard d.o.o. ....	32
6.3	Populacija in anketiranje .....	32
6.3.1	Metodološki okvir .....	32
6.3.2	Merski inštrument .....	32
6.3.3	Izvedba ankete .....	33
6.4	Rezultati ankete izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri tržnikih v podjetju Hewlett–Packard .....	33
6.4.1	Dejavniki, ki vplivajo na poklicno izgorelost zaposlenih .....	33
6.4.2	Stopnja izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri zaposlenih .....	36
6.4.3	Premagovanje težav .....	39
6.4.4	Prisotnost predhodnikov in posledic izgorelosti .....	40
6.5	Predhodniki izčrpanosti .....	45
6.5.1	Notranja motivacija .....	45
6.5.2	Dvoumnost in konflikti .....	45
6.6	Posledice izčrpanosti .....	46

6.6.1	Zadovoljstvo na delovnem mestu .....	46
6.6.2	Uspešnost .....	47
6.6.3	Pripadnost organizaciji in namen zapustiti organizacijo.....	47
6.6.4	Demografski podatki sodelujočih .....	48
6.7	Sklepi in predlogi za zmanjševanje stopnje poklicne izgorelosti pri tržnikih .....	51
6.7.1	Sklepi .....	51
6.7.2	Predlogi .....	52
<b>7</b>	<b>Zaključek in priporočila.....</b>	<b>55</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>57</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>61</b>



## PONAZORILA

<b>Slika 6.1</b>	Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti? .....	36
<b>Slika 6.2</b>	Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti? .....	36
<b>Slika 6.3</b>	Kaj od navedenega se vam zdi pri premagovanju težav najbolj koristno? .....	39
<b>Slika 6.4</b>	Kaj od navedenega se vam zdi pri premagovanju težav najbolj koristno? .....	39
<b>Slika 6.5</b>	Delo s strankami in notranja motivacija .....	40
<b>Slika 6.6</b>	Delo s strankami in dvoumnost.....	40
<b>Slika 6.7</b>	Delo s strankami in konflikt.....	41
<b>Slika 6.8</b>	Delo brez strank in notranja motivacija .....	41
<b>Slika 6.9</b>	Delo brez strank in dvoumnost .....	42
<b>Slika 6.10</b>	Delo brez strank in konflikt .....	42
<b>Slika 6.11</b>	Delo s strankami in zadovoljstvo.....	43
<b>Slika 6.12</b>	Delo s strankami in uspešnost.....	43
<b>Slika 6.13</b>	Delo s strankami in pripadnost .....	43
<b>Slika 6.14</b>	Delo brez strank in zadovoljstvo.....	44
<b>Slika 6.15</b>	Delo brez strank in uspešnost .....	44
<b>Slika 6.16</b>	Delo brez strank in pripadnost .....	45
<b>Slika 6.17</b>	Spol in delo s strankami.....	48
<b>Slika 6.18</b>	Spol in delo brez strank.....	48
<b>Slika 6.19</b>	Starost in delo s strankami .....	49
<b>Slika 6.20</b>	Starost in delo brez strank.....	49
<b>Slika 6.21</b>	Izobrazba delo s strankami.....	50
<b>Slika 6.22</b>	Izobrazba in delo brez strank .....	50
<b>Slika 6.23</b>	Ali se redno ukvarjate s kakšno popoldansko aktivnostjo (šport, gledališče, branje knjig, prostovoljno delo)?.....	51
<b>Slika 6.24</b>	Ali se redno ukvarjate s kakšno popoldansko aktivnostjo (šport, gledališče, branje knjig, prostovoljno delo)?.....	51

<b>Tabela 6.1</b>	Osebni dejavniki v odstotkih (1 pomeni največji stres).....	34
<b>Tabela 6.2</b>	Osebni dejavniki v odstotkih (1 pomeni največji stres).....	34
<b>Tabela 6.3</b>	Organizacija dela in delovnega okolja v odstotkih (1 pomeni največji stres) .....	35
<b>Tabela 6.4</b>	Organizacija dela in delovnega okolja v odstotkih (1 pomeni največji stres) .....	35
<b>Tabela 6.5</b>	Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev? (1 pomeni največjo obremenitev).....	37
<b>Tabela 6.6</b>	Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev? (1 pomeni največjo obremenitev).....	37
<b>Tabela 6.7</b>	Kaj vam pri delu predstavlja največjo zadovoljstvo? (1 pomeni največ zadovoljstva).....	38
<b>Tabela 6.8</b>	Kaj vam pri delu predstavlja največjo zadovoljstvo? (1 pomeni največ zadovoljstva).....	38

## KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
HP	Hewlett–Packard
EU	Evropska Unija
MOV	Model ohranjanja virov
DZ-V	Model delovnih zahtev–virov
MPI	Maslachov popis izčrpanosti





## 1 UVOD

Zanimiv je podatek, da je bilo do konca leta 2008 od 1.650 oseb, zajetih v raziskavi, samo 42 odstotkov tržnikov brez znakov izgorelosti, 30 odstotkov izčrpanih, 20 odstotkov preizčrpanih (skupaj 50 odstotkov tistih, ki izgorevajo), 8 odstotkov pa jih je izgorelo. Pri tem gre poudariti, da psihologi ločujejo tiste, ki izgorevajo in izgorele.

Tisti, ki izgorevajo, imajo sicer precej znakov (kronična izčrpanost, tesnobe, panični napadi, depresivni znaki, nihanje razpoloženja, težave s koncentracijo, znižan imunski sistem, kardiovaskularne težave itd.), a po večini delajo, medtem ko so izgoreli zaradi težkega stanja večinoma na dolgotrajni bolniški odsotnosti.

Poklicna izgorelost največkrat prizadene tiste, ki so bili pred izgorelostjo uspešni. Zato izgorevanje najpogosteje sprožijo dolgotrajne psihološke okoliščine (dela ali življenja), ki so za posameznika čustveno podobne okoliščinam iz otroštva, ko so se (neuspešno) trudili bodisi pridobiti brezpogojno ljubezen staršev bodisi so se (neuspešno) trudili zaščititi pred njihovimi pretiranimi in vdirajočimi zahtevami. Tako kot v otroštvu poskušajo s pretiranim trudom ohraniti pozitivno sliko o sebi, torej vzdrževati pozitivno storilnostno samopodobo. Take okoliščine lahko soustvarijo tudi sami, s tem da ne zmorejo postavljati ustreznih meja.

Tako se tisti, ki nosijo v sebi narcistične notranje prisile, začnejo pretirano truditi in izgorevati, če jim okoliščine ne omogočajo, da bi z normalnim angažiranjem zadostili svoji potrebi po priznanju, saj so že starši od njih pričakovali samo izjemne dosežke. Zato povečujejo in povečujejo angažiranje, da bi bili končno pohvaljeni. Globoko odvisna dinamika se sproži, kadar ima človek občutek, da ne dobiva ustreznih navodil in povratnih informacij, da bi lahko presodil, kako zadovoljiti pričakovanja okolice. Izhaja namreč iz družine, kjer so bila pričakovanja in zahteve staršev nekonsistentna, za enako dejanje so bili otroci lahko pohvaljeni ali grajani. Ker sami ne zmorejo presoditi, kdaj je dovolj, povečujejo angažiranje (tudi čustveno), da ne bi bili zapuščeni (odpuščeni).

Tisti s shizoidno dinamiko se začnejo pretirano truditi, namesto da bi delegirali delo ali poiskali pomoč, saj so se v odnosu s starši naučili, da so jim bodisi odveč oziroma so starši določali, ali so njihove potrebe sploh sprejemljive. Ker ne zmorejo izstopiti iz psevdosamostojnosti, povečujejo angažiranje. Anankastično dinamiko pa sprožijo tekmovalne situacije, ko bi se oseba morala sama uveljaviti. Doma je bilo namreč zapovedana pridnost in ubogljivost, ne pa lastna pobuda in uveljavljanje lastnih potreb. Z nadkompenziranim angažiranjem lahko tekmuje tudi z nadrejenim, pri čemer se vidi kot nepogrešljiva desna roka, ki je nihče ne ceni dovolj.

Poklicno izgorelost bi morali vzeti resno, saj lahko pripelje do različnih zdravstvenih težav. Najbolj ogrožene poklicne skupine so menedžerji, dijaki in študenti, strokovnjaki naravoslovnih in tehničnih poklicev, zdravniki in visoke medicinske sestre,

poklici v storitvenih dejavnostih (trgovci, gostinci). Povprečno ogroženi poklici pa so družboslovni strokovnjaki in strokovnjaki v javni upravi, komercialisti in srednje tehnični poklici, učitelji in novinarji. Manj ogroženi so finančniki in pravniki, medicinski tehniki in srednje medicinske sestre ter administrativni poklici. Enako, kot povprečni zaposleni, so izgoreli tudi nezaposleni. Nezaposlenost namreč predstavlja močno obremenitev. Posledica poklicne izgorelosti je lahko tudi huda depresija. Izgorelost enako ogroža oba spola in ljudi vseh starosti, izjema so tisti nad 60 let, kjer je stopnja izgorelosti nižja. V povezavi z zaposlitvenim statusom pa se pokaže, da najvišjo stopnjo izgorelosti dosegajo ženske med 30 in 50 letom na menedžerskih mestih. Ženske najbrž bolj izgorevajo zaradi dvojnega bremena, ki si ga naložijo – da bi se počutile dobro, morajo biti odlične tako na delovnem kot na zasebnem področju.

Najprej je treba razmejiti, ali so za našo izčrpanost odgovorne zunanje zahteve ali pa naša pretirana delavnost morda izhaja iz naših lastnih strahov, ki se kažejo skozi naše notranje prisile. Če so na delovnem mestu preobremenjeni vsi, potem so najbrž krive objektivne okoliščine (organizacija dela), torej se bodisi pogajamo za ustrežnejše delovne pogoje ali pa poiščemo drugo delo.

### **1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema**

Novejše raziskave začenjajo kazati, da je izčrpanost pomembna za razlago širokega spektra obnašanj in odnosov v zelo stresnih delovnih okoljih. Vendarle, pa je v marketinški literaturi bila izdana zgolj ena študija (Singh et al., 1994) o učinkih izčrpanosti na odnose in obnašanje osebja za trženje, navzlic navedbam, da je osebna prodaja morda delo, ki je dovzetno za višjo stopnjo izčrpanosti (Moravec et al., 1990; Korschun, 1993). Neka druga sorodna študija proučuje komponento izčrpanja izčrpanosti v raziskavi prodajalcev (Babakus et al., 1999).

### **1.2 Nameni in cilji diplomskega dela**

Zanimala me je razlika med vplivi dejavnikov in stopnjo izpostavljenosti izgorelosti pri prodajnem in ne-prodajnem osebju. Razumevanje vloge izčrpanosti v okolju prodaje lahko pripomore k vodenju managementa, da zmanjša škodljive učinke izčrpanosti in podjetju, da poskrbi za zdravje zaposlenih. Negativni učinki izčrpanosti na tržnike lahko vključujejo znatne stroške zaradi prometa, absentizma in zmanjšane produktivnosti, obenem pa nam pomagajo narediti ključni korak k zdravljenju in samopomoči. Obenem sem želela ugotoviti glavne kriterije, ki morajo biti doseženi, da lahko tržniki in njihovi nadrejeni opravljajo svoje delu v skladu za vsemi načeli zdravega delovnega okolja. V diplomskem delu se tako osredotočila na zelo pomemben del kakovosti dela tržnikov, to je zdravje in njihovo počutje.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Diplomsko delo je sestavljeno in teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu sem bolj podrobno opisala organizacijo kot celoto in njeno kulturo. Opredelila sem pojem stresa in poklicne izgorelosti ter predstavila delo tržnikov in njihov življenjski stil. V tem delu sem uporabila metode analize, sinteze ter kompilacije dostopne literature in virov.

Empirični del obsega podatke o podjetju Hewlett–Packard d.o.o., število zaposlenih tržnikov in število administrativnih delavcev. V tem delu sem uporabila opisne in analitične metode, pri čemer sem, na podlagi anket in analize zbranih potrebnih podatkov, podala opise v grafični obliki.

### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve diplomskega dela**

Pri izdelavi diplomske naloge nisem naletela na večje ovire, saj sem, kot zaposlena pri Hewlett–Packard d.o.o., izkoristila možnost dostopa do podatkov in oseb v podjetju. Omejitvev je delno predstavljal anketni vprašalnik, na katerega niso vsi zaposleni želeli odgovarjati ali pa so ga izpolnjevali nevestno in neresno. S premajhnim vzorcem so pridobljene informacije pomanjkljive.



## 2 ČLOVEK IN DRUŽBA V GOSPODARSTVU

### 2.1 Organizacija

Beseda organizacija je grškega izvora, pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini pa beseda organizacija pomeni spojitev posameznih delov »organov« v celoto, zgradbo, organiziranje. Organizacija je glede na druge znanstvene discipline razmeroma mlada veda. Kljub njenemu pospešenemu razvoju in že obsežni organizacijski literaturi pa pojem organizacije ni enosmiselno opredeljen. Kljub temu ima večina piscev pri obravnavanju organizacij enako izhodišče in sicer: »Organizacija je zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota iz množičnosti« (Brejc 1995, 12).

Na različno pojmovanje organizacije je vplival tudi sam razvoj organizacijskih znanosti. Pripadniki različnih razvojnih stopenj znanstvene organizacije so organizacijo opredeljevali različno, odvisno od tega h katerim vidikom so bila usmerjena njihova pričakovanja.

Mesner Andolšek (1995) organizacijo pojmuje kot skupek sociostrukturalnega in kulturnega sistema ter povzema konceptualni okvir, ki sta ga izdelala Allaire in Fisirotu, po katerem ima organizacija tri med seboj povezane komponente:

- Socio – strukturalni sistem, ki je sestavljen iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljana ter vseh ostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja (formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistemov nagrajevanja in motivacij, procesov kadrovanja, izobraževanja itd.).
- Kulturni sistem, ki obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji in različnih drugih artefaktih (ritualih, navadah, posebnemu besednjaku, metaforah, tradicionalnem izročilu itd.).
- Člani – akterji; zaposleni niso razumljeni samo kot pasivni prejemnik posredovane realnosti, temveč sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj (Mesner Andolšek 1995, 20).
- Kulturni in sociokulturni sistem organizacije nista nujno usklajena, saj zlasti v času sprememb v relevantnem okolju, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom, lahko prihaja med njima do znatne disonance, meni Andolškova.

## **2.2 Organizacijska klima**

### **2.2.1 Opredelitev pojma organizacijske klime**

Izhaja iz povezave teorije polja, ki jo je zasnoval Lewin in kvantitativnega pristopa k merjenju stališč znotraj organizacij (Ashkanasy, Wilderom in Peterson 2000). Lewin je zagovarjal stališče, da je vedenje posameznika odvisno tako od njegovih osebnostnih lastnosti kot tudi od okolja, v katerem se nahaja. Poleg fizičnega okolja pa je bistvenega pomena tudi zaznava psihološkega okolja. Z vidika psihologije bi lahko rekli, da je osnovano na podlagi zaznanih izkušenj in vzorcev vedenja ljudi. Organizacijska klima je eden izmed pomembnejših pojmov v organizacijskem dogajanju. Kljub temu pa je ravno na tem področju veliko nejasnosti, onemogočajo natančnejšo opredelitev pojma. Poleg veliko različnih definicij se pod pojmom organizacijska klima mešajo pogosto tudi pojmi, kot so: zadovoljstvo, organizacijska struktura in organizacijska kultura. Vpliv klime na človekovo vedenja ni neposreden. Ne moremo trdit, da je klima vzrok za slabe rezultate v podjetju, v katerem so ljudje nesposobni ali ne znajo delati, čeprav sta nesposobnost in neznanje dve značilni lastnosti klime. Klima je skupno ime za vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavo posledico, v našem primeru dober ali slab rezultat. Ta posledica je za ljudi, ki so klimi prilagojeni, normalna in sprejemljiva. Zato je sposobnost prilagajanja obstoječi klimi ali pa tudi ne (Lipičnik 1998).

### **2.2.2 Spreminjanje organizacijske klime**

V spreminjajočem se času, v katerem živimo, morajo biti organizacije pripravljene na hitre odločitve. Skoraj ves čas se soočajo z novimi razmerami na trgu, ki se jim morajo prilagajati. Sposobnost fleksibilnega reagiranja in učinkovito prilagajanje na trenutne zahteve je danes eden najpomembnejših pogojev za uspešnost organizacij. Fleksibilnost in pripravljenost na spremembe ni odvisna le od vodij, temveč predvsem od ljudi, ki delajo v organizaciji in se na nove zahteve dejansko odzivajo. Kognitivne sheme posameznikov o psihološkem vidiku okolja namreč pomembno vplivajo na spremembo njihovega vedenja, kar pomeni, da bo zaznavanje klime za spremembo imelo velik vpliv na sam proces spreminjanja. Ne glede na različne izraze, ki označujejo organizacijsko klimo (psihološka klima, poslovna klima, socialna klima, delovno ozračje, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju) lahko zaključimo, da je skupni imenovalec vseh izrazov odraz psihološkega stanja odnosov med ljudmi oziroma počutja do zaposlenih pri delu, na katerega vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja organizacije. Dobra, ustvarjalna klima vlada tam, kjer je emocionalno vzdušje dobro vzpostavljeno. V organizaciji, kjer ima vzdušje pozitiven vpliv na doseganje storilnosti ciljev oziroma na uresničevanje socialno-emocionalnih odnosov v skupini, je tudi nevarnost poklicnega izgorevanja bistveno manjša.

## **2.3 Organizacijska kultura**

### **2.3.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture**

Koncept organizacijske kulture v strokovni literaturi ni nov, vendar je svoj pomen dobil šele konec sedemdesetih let 20. stoletja. Od takrat mu organizacijski teoretiki predpisujejo vse večji pomen. Kljub temu pa je pojem organizacijske kulture še danes nejasno in nenatančno definiran ter dopušča različne interpretacije. Velja poudariti, da enotna opredelitev pojma organizacijske kulture vendarle šele nastaja.

### **2.3.2 Pomen raziskovanja organizacijske kulture**

»Organizacije kot strukture delujejo v stalni interakciji z določenim kulturnim okoljem, ki jih obdaja. V boju za preživetje razvijejo lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti. Uporaba načinov, ki niso izvorni in ki so se razvili v drugem kulturnem okolju je pogosto obsojena na neuspeh. To je eden od pomembnih razlogov, zakaj raziskovalci dajejo veliko pozornost raziskovanju organizacijske kulture in njenemu vplivu na reševanje problemov v spoju organizacije z okoljem.« (Ovsenik in Ambrož 2000, 143). Razumevanje organizacijske kulture v organizaciji daje vodstvu možnost, da ugotavlja, kako je organizacija prilagodljiva spremembam, kakšen slog vodenja je učinkovit, kakšna je povezanost na vseh ravneh in kateri motivacijski dejavniki spodbujajo izrabo znanj zaposlenih. Za uspešno posredovanje ob znakih poklicne izgorelosti je nujno potrebno njeno pravilno razumevanje.

## **2.4 Novi izzivi za gospodarstvo in družbo**

Na globalizacijo v današnjem pomenu besede je najbolj vplivala tehnološka revolucija. Razvoj komunikacije, predvsem preko elektronski medijev, je povzročil popolnoma novo obliko komuniciranja, pri kateri se pomen časa in prostora radikalno spremenita. Neomejena možnost komuniciranja, s pomočjo napredne tehnologije, posamezniku omogoča hitro komunikacijo z drugimi na oddaljenih koncih sveta. Velik del tehnoloških sprememb predstavlja razvoj transporta, kateri omogoča hitro mobilnost ljudi, blaga ter storitev in razvoj informacijske tehnologije.

Zaradi uvajanja novih tehnologij in vse večje konkurenčnosti v svetu ter na trgu dela so se pojavile nove oblike dela, katere zahtevajo izobraženega posameznika. Seveda pa je izobraževanje ključnega pomena za uskladitev po povpraševanju izobražene delovne sile na globalnem trgu dela. Ali pa vse bolj na široko Beck (2003, 17) navaja, da če hočejo posamezne države vzdržati konkurenco svetovne družbe, morajo namreč privabljati kapital, ljudi in znanje.

#### **2.4.1 Vpliv sprememb na organizacije, podjetja in zaposlene**

Zaradi velike konkurenčnosti morajo uspešne organizacije uvesti strategijo, ki temelji na inovativnosti ter fleksibilnosti v svojem notranjem, a tudi zunanjem okolju. Fleksibilnost in inovacija morata biti nenehno prisotni, če želi organizacija preživeti. Hiter odziv je bistvenega pomena. Človek kot potrošnik postaja v današnjem svetu vse bolj zahteven. Vse večja konkurenčnost na globalnem trgu pomeni vse večjo ponudbo ter raznolikost različnih izdelkov in storitev.

Zaradi novih organizacijskih sprememb, vse večjega znanja posameznih delavcev ter s tem povečanja njihove avtonomnosti, dobiva menedžment nove naloge. »Spoprijemanje menedžerjev s hitrimi spremembami in procesom učenja predstavlja najbolj izzivajoč problem sodobnega časa« (Dimovski in Penger 2004, 807). Menedžerji bodo morali biti sposobni obvladati informacije in jih znati posredovati ostalim zaposlenim. Prav tako bodo morali skrbeti za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. »Upravljanje s človeškimi potenciali in njihovo vključevanje v upravljanje organizacije postaja najvažnejša menedžmenta in strateška usmeritev sodobne organizacije.« (Ivanko 2003, 27).

#### **2.4.2 Vpliv sprememb na odnose do strank**

Ker je vse več ponudnikov s podobnimi proizvodi in storitvami, kupci pa so vse bolj zahtevni, je verjetnost za prodajo vseh zalog določenega podjetja ali pa organizacije skoraj nemogoča. Potrošnikove želje postajajo vse večje in vse bolj kompleksne, zato je presenetljiv trend razvoja v storitvenem podjetju.

Delo v storitvenem sektorju pa zahteva posebno obliko dela – emocionalno delo. Gre za delo s strankami, zahtevno obliko sporazumevanja med storitvenim delavcem ter prejemnikom storitve. Pri tej obliki sporazumevanja so vpletena čustva, katera so osnovnega pomena za uspešno opravljeno storitev<sup>1</sup>. Ponudnik storitve se vsakodnevno srečuje z velikim številom med seboj različnih strank, kar naredi delo še bolj zahtevno ali pa kot o zahtevnosti dela pravi Šadl (2002, 5), »/ukvarjanje s čustvi je /.../ zahtevna oblika dela, ki terja sintezo emocionalnih, intelektualnih in fizičnih zmogljivosti.«

Upravljanje s čustvi pa postaja vse bolj zahtevno, kajti čustva moramo nadzirati v zelo različnih pogojih komuniciranja, kot je osebni kontakt s stranko ali pa komunikacija na daljavo. Pri izbiri čustev moramo biti previdni, sporočila, ki jih oddajamo, so bistvenega pomena za prihodnost in podjetje.

---

<sup>1</sup> Za poklice v storitveni dejavnosti, velik del zaposlenih predstavlja ženska delovna sila, kot vzrok temu navede Šadl (2002, 61), »ženske izstopajo na trgu emocionalnega dela, zaradi svojih 'materinskih kvalit'et' in 'naravnih' veščin v ukvarjanju s čustvi.«



### 3 STRES

#### 3.1 Opredelitev stresa

Besedo stres priložnostno uporabljamo za široke palete neprijetnosti in bolečin, zaradi hitrega ritma delovnega in zasebnega življenja. Stres je v današnjem svetu zelo pogost pojav, saj se skozi stres prilagajamo na okolje in spremembe v njem. Je sestavni del naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati.

Beseda stres izvira iz anglosaksonskega sveta in se je prvotno uporabljala v fiziki za označevanje mehanskega napora. Pomeni zunanji pritisk, napetost, obremenitev na nek predmet (Newhouse 2000, 11).

V medicino je izraz stres prvi uvedel Hans Selye leta 1949. Po njegovi definiciji je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje (Luban, Pozza 1994, 14).

Po Spielbergerju (1985, 4) se stres nanaša na okoliščine, ki posamezniku postavljajo fizične ali psihične zahteve, in čustvene odzive, ki jih v teh okoliščinah izkusi. Isti avtor (1985, 43) prav tako navede, da stres povzročajo stresorji, katere ljudje zaznavajo kot grozeče (nevarne in potencialno škodljive ali neprijetne okoliščine ali stanja).

Looker in Gregson (1993) opredeljujeta stres kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnostmi za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa.

Seličeva navaja: »Stres je možno opisati kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potencialne« (Selič 1995, 53).

Človek se na spremembe odziva in se jim poizkuša prilagoditi zaradi vzdrževanja svojega notranjega okolja v povezavi z zunanjim okoljem. To povezavo poznamo pod pojmom homeostaza. Če človeško telo preveč odstopa od homeostaze, je ves človeški organizem v nevarnosti<sup>2</sup>. To nevarnost pa je Sayle obravnaval kot stresno reakcijo, proces od nastanka stresa do nastanka stresa, spoprijemanja z njim ali končni izid. Tako splošni prilagoditveni sindrom vsebuje tri faze odziva na stres: fazo alarma, fazo odpora

---

<sup>2</sup> »Claude Bernard je prvi, ki je ugotovil, da mora bit notranje okolje organizmov stabilno kljub zunanjim spremembam. To mnenje o stabilnosti ali ravnotežju je kot pojem homeostaze kasneje opisal Walter Cannon« (Sutherland in Cooper 1990, 12). Cannonovo delo je nadaljeval Sayle, kateri je menil, da se je stresu nemogoče izogniti. Sayle je ugotovil, da so organizmi enaki ne glede na zahtevo. Sayle je definiral pojem splošnega prilagoditvenega sindroma, »stres je sprostitvev telesne obrambe, predstavlja star biokemični mehanizem preživetja, ki se je izoblikoval skozi evolucijski proces ter omogoča ljudem, da se prilagodijo nevarnim okoliščinam« (Stranks 2005, 8).

in fazo izčrpanosti. Organizem se pripravi na boj ali beg<sup>3</sup>. »Sayelov model temelji na dejstvu, da morajo ljudje pri njih samih prepoznati tisti položaj, okoliščine in dogodke, kateri povzročijo določen stresni odziv /.../ ter razviti njim najbolj primerno strategijo, s katero bodo obvladovali določene stresorje« (Stranks 2005, 8).

Iz vseh teh definicij lahko povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma. V njem se sproži obramba, s katero se organizem sooči z vsem kar ga ogroža.

### **3.2 Stres na delovnem mestu**

V današnjem času odrasel človek preživi večino svojega časa na delovnem mestu. Poklic je za človeka zelo pomemben, z njim ljudje izražamo svojo pripadnost, oblikujemo si osebnost in utrdimo svoj socialni status. Skozi poklic posameznik uporablja svojo energijo in razum. Stres na delovnem mestu je ena najpogostejših oblik stresa.

V devetdesetih letih, ko se je raziskovanje stresa na delovnem mestu zelo razmahnilo, je postala vprašljiva predpostavka raziskovalcev, ki so ga razlagali kot individualizem, nezdgovinski in apolitični pojav.

Stres je povsem individualna izkušnja. Zastavlja pa se nam vprašanje, ali naj stres upravlja posameznik ali organizacija.

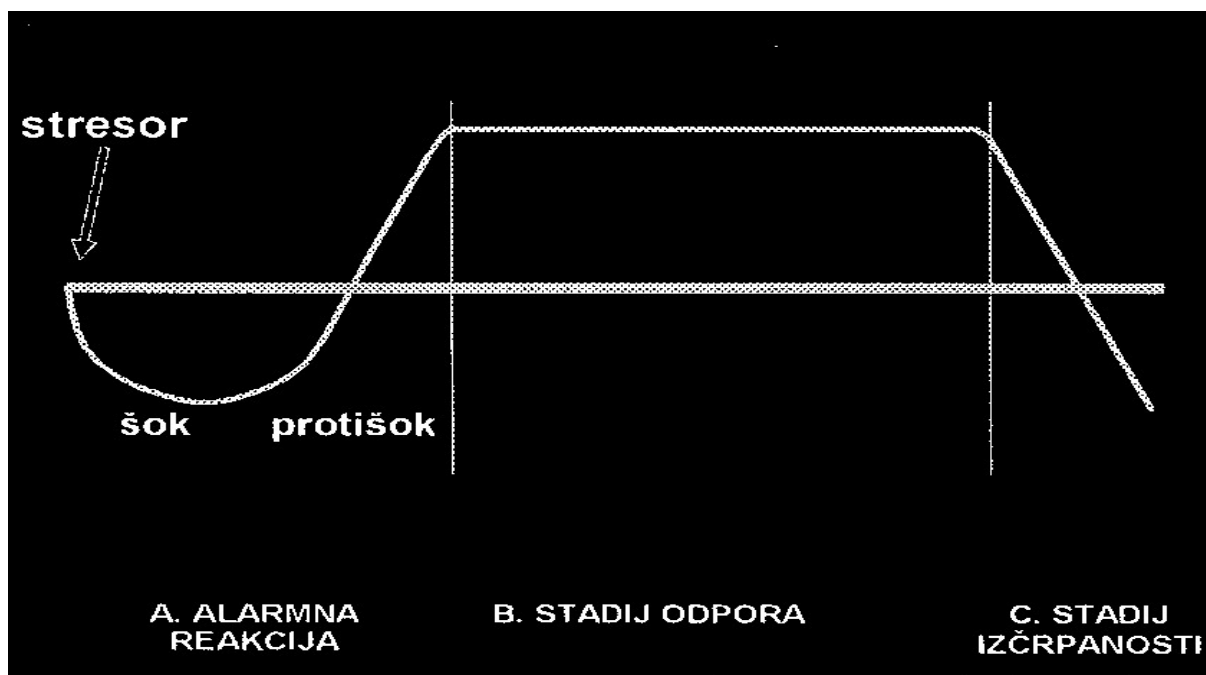
#### **3.2.1 Znaki prepoznavanja stresa na delovnem mestu**

Po rezultatih mednarodne raziskave o stresu Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu je 39 odstotkov delavcev Evropske unije prepričanih, da delovno mesto negativno vpliva na njihovo zdravje. V EU je vsak posamezni zaposleni zaradi posledic stresa v povprečju odsoten štiri dni na leto, kar skupno znese okoli 600 milijonov izgubljenih delovnih dni. Odsotnost z dela tako, na primer, Veliko Britanijo stane približno 15 milijard evrov.

---

<sup>3</sup> Boj ali beg je sindrom, kar je opredelil že Cannon, ali kot menita Matheny in McCarthy (2001, 6), »opazil je, da karkoli pomembnega zmoti stanje homeostaze, se kot posledica aktivira boj in beg sindrom, kateri je bil kasneje poimenovan kot stresni odziv.«

Slika 3.1 Potek stresne reakcije



Vir: Musek in Pečjak 1997.

Časovni pritiski in hiter tempo dela z neodložljivimi termini. Leta 2000 je v državah EU več kot 58 odstotkov zaposlenih delalo več kot 60 odstotkov delovnega časa v pospešenem tempu ali/in pod časovnim pritiskom:

- Slaba organizacija dela, pomanjkljive informacije, nepoznavanje svoje vloge in odgovornosti na delovnem mestu.
- Nezmožnost organizacije svojega dela ali vpliva na spremembo dela: Več kot 30 % zaposlenih (najpogosteje v storitvenih dejavnostih – npr. delo s strankami) nima možnosti vplivati na potek in organizacijo svojega dela.
- Fizične obremenitve in prostorska omejenost: V EU je leta 2000 več kot 45 % zaposlenih opravljalo svoje delo v prisilnih držah (najpogosteje prizadeta vrat in križ). Teža posameznih predmetov sicer ni bila tako velika kot skupno breme, ki so ga delavci na dan prenesli oz. pretovorili.
- Monotonija, preprostost, in število enoličnih (enostranskih) gibov, ki jih opravijo delavci za tekočim trakom, tipkovnici ali blagajni.
- Nočno delo, delo s strankami in izolirano delo brez sodelovanja sodelavcev in nadrejenih.
- Napake in spodrseljaji niso dovoljeni in so kaznovani: Pritisk, opraviti delo brezhibno, natančno, v skladu z navodili, po standardnih postopkih in v dogovorjenem času, povzročajo dodatno obremenitev in s tem stres.

- Dolgoročno, takšna situacija vpliva na posameznikovo zdravje in zmogljivost. Stres poslabša naše počutje in čez čas lahko zbolimo. Negativno vpliva na našo delovno sposobnost in produktivnost, ki sta zaradi delovanja stresa manjši.
- V zadnjih letih se telesne in psihične obremenitve pri delu spreminjajo – vedno več je psihičnih obremenitev.
- Specialne oblike stresa na delovnem mestu so mobing ali grožnje nadrejenih zaposlenim delavcem. Vedno več je nasilja (spolno nadlegovanje, telesno nasilje in psihični pritisk), vse več je nesreč in kriznih situacij, nesreč s telesnimi poškodbami in posledičnimi psihičnimi težavami.

Stresna ogroženost je velika, kadar delovna situacija zahteva naslednje pogoje:

- veliko ali preveč dela,
- nizko zahtevna dela pri visoki poklicni kvalifikaciji,
- malo samostojnosti pri izvajanju delovnih operacij,
- malo podpore kolegov in sodelavcev oziroma nadrejenih
- oporečni delovni pogoji.

Stresorje na delovnem mestu povzemamo po Rahimu (1995), ki jih je opredelil kot tiste značilnosti delovnega mesta, ki jih zaposleni doživljajo kot grožnje:

1. nasprotja med zahtevami in dejanskim izvrševanjem obveznosti na delovnem mestu,
2. nejasnosti delovnih zahtev glede prioritete, pričakovanj in ocenjevanja,
3. preobremenjenost glede dejanskih možnosti,
4. nezadostna usposobljenost za delo (izobrazba, izkušnje, možnosti dodatnega izobraževanja).

Mesner Andolšek (2002) navaja, da so raziskovalci v odkrivanju psihosocialnih dejavnikov, ki na delovnem mestu povzročajo stres, ugotavljali kompleksnost dela, delovno obremenitev, različnost delovne obremenitve, možnost uporabe posameznikovih veščin, družbeno podporo kolegov, nadrejenih in družine, jasno opredeljenost delovne vloge, organizacijsko klimo in kulturo, spremenjeno delovno okolje v servirnem sektorju v post industrijskih družbah, velike spremembe v delovnem in poklicnem življenju.

### **3.3 Dejavniki stresa na delovnem mestu**

Stres na delovnem mestu ima več razsežnosti, predstavlja čustveni, vedenjski in telesni odziv posameznika na okolje, v katerem dela (delovne površine, hrup, oprema, osvetljenost itd.), zahteve in pogoje dela (delovni čas, odgovornost, plača itd.), socialne

dejavnike (vrednote znotraj organizacije, medsebojni odnosi, delo v skupini itd.) in okolje zunaj organizacije (prevoz na delo, službena pot itd.).

### **3.3.1 *Okolje posameznika***

Delo v neugodnih (hrup, onesnaženost) oziroma nevarnih (veliko tveganja za poškodbe) razmerah lahko neposredno pripomore k stresu na delovnem mestu.

### **3.3.2 *Zahteve in pogoji dela***

Stres lahko povzročajo delo v izmenah, dolgotrajni delovniki, ki presežejo več kot 40 do 50 ur na teden.

### **3.3.3 *Socialni dejavniki***

Dobri odnosi s sodelavci so osrednji faktor individualnega zdravja in zdravja vsakega podjetja. Na delovnem mestu ločimo odnose s šefom, kjer se velikokrat pokaže problem medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Še posebej je treba omeniti odnose s strankami. Zaposleni mora pri delu z njimi obvladovati svoja čustva in se obnašati v skladu s pričakovanji podjetja.

### **3.3.4 *Okolje zunaj organizacije***

Prav tako je pomembno upoštevati, da na stres na delovnem mestu vpliva tudi stres iz posameznikovega zasebnega življenja in preživljanja prostega časa (npr., težave v družini), prav tako pa so določeni posamezniki bolj dovzetni za stres, zaradi slabih življenjskih navad (premalo gibanja, nezdrava prehrana).

## **3.4 *Posledice stresa***

Da bi prepoznali vzroke in posledice stresa, moramo najprej preveriti vsebino našega dela, delovne razmere, pogoje na delovnem mestu in načine druženja na delovnem mestu.

Kadar smo bili izpostavljeni zgoraj naštetim dejavnikom, večinoma to občutimo kot določene telesne ali psihične težave. Vsem stresnim situacijam oziroma dogodkom se ne moremo izogniti. Pravzaprav bi bilo življenje brez stresa verjetno precej dolgočasno. Dolgoletni hud stres oziroma več manjših virov stresa pa zdravju škoduje.

Posledice pri posamezniku so odvisne od narave in dovzetnosti posameznika. Lahko jih razdelimo v tri skupine: fiziološke, vedenjske in psihološke (George, Jones 1996, 255).

### ***3.4.1 Fiziološke posledice***

Predstavljajo vidik, ki je bil razvit saj so ga raziskovali specialisti s področja zdravja in medicine (Robbins 1996, 618). Med fiziološke posledice spadajo motnje v spanju, drgetanje, povečan krvni pritisk, glavoboli, slabost, želodčne in druge prebavne težave, srčni napad in upad imunskega sistema.

### ***3.4.2 Vedenjske posledice***

Simptomi stresa, ki so povezani z vedenjem vključujejo: spremembe produktivnosti, odražajo se v rezultatih dela, odsotnosti z dela, spremembah prehranjevalnih navad, povečanem kajenju ali uživanju alkohola ter v motnjah v spanju zaposlenega. Raziskave so pokazale, da obstaja povezava med stresom in delovanjem.

### ***3.4.3 Psihološke posledice***

Stres lahko povzroči nezadovoljstvo. Stres se lahko kaže tudi v drugih psiholoških oblikah, na primer tesnobi, strahu, razdražljivosti, dolgočasju itd. Raziskave kažejo, da se pri ljudeh, ki delajo v okolju s konfliktnimi zahtevami ali kadar je premalo jasno, kakšne so delovne zadolžitve, avtoriteta in odgovornost, povečujeta stres in nezadovoljstvo.

Če se stres nadaljuje daljše obdobje se lahko pojavi izgorevanje. Izgorevanje je občutek fizične in psihične izčrpanosti, ki se lahko začne s stresom pri delu, kasneje pa se lahko razširi na različna področja človekovega življenja.

Posledice stresa se torej ne odražajo samo v socialnem okolju zaposlenih, ampak tudi med samim procesom dela. Zaposleni pod stresom slabše opravljajo delovne naloge, v delo vložijo manj energije, lahko se pojavi celo odtujenost od dela, zato kakovost dela upade. Višja je tudi fluktuacija.

## 4 POKLICNA IZGORELOST – BURNOUT

Izčrpanost je psihološki odziv na delovni stres, za katerega so značilni čustvena utrujenost, depersonalizacija in zmanjšani občutki osebne rasti. Halbesleben in Buckley (2004) sta v svojem članku preučila literaturo o izčrpanosti od l. 1993 do danes, ob čemer sta tudi opredelila pomembne trende, ki so značilni za to literaturo. Osredotočila sta se na teoretične modele, ki pojasnjujejo proces izčrpanosti, merjenje izčrpanosti, sredstva za zmanjšanje izčrpanosti in smernice za bodoče raziskave o izčrpanosti.

Izgorelost se je v strokovni javnosti začela uporabljati relativno pozno, kljub temu, da so izgorelosti dobro znani že dlje časa. Danes pojmujeemo izgorelost kot resen problem tako za posameznike, ki se z njim soočajo, kot tudi organizacije v katerih ti posamezniki delajo.

### 4.1 Opredelitev pojma poklicne izgorelosti

Akademiki, kot tudi managerji, v zadnjih tridesetih letih kažejo izredno zanimanje za izčrpanost, saj smo pričeli razumeti bistven negativen učinek, ki ga ima na zaposlene. Izčrpanost, kot z delom povezana obremenjenost, je posledica občutnega kopičenja z delom povezanega stresa (Maslach 1982, 3) je opredelil izčrpanost »kot sindrom čustvene utrujenosti, depersonalizacije in zmanjšane osebne rasti, ki se lahko pojavi med posamezniki, ki opravljajo neke vrste 'delo z ljudmi'«.

Izgorelost je stanje skrajne psiho-fizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi predolge in preveč intenzivne izpostavljenosti stresu. Sindrom izgorelosti postaja najbolj razširjena poklicna bolezen, kar je potrdila vrsta raziskav.

Prva komponenta izgorelosti je čustvena izčrpanost, ki se kaže kot pomanjkanje energije in občutek posameznika, da je izpraznil svoje emocionalne zaloge. Druga komponenta je depersonalizacija in dehumanizacija, ki se izraža predvsem v odnosih z drugimi ljudmi in se kaže v tem, da se posameznik do ljudi vede kot do predmetov. Tretja komponenta pa je znižan občutek osebne izpolnitve, ki se kaže kot negativna ocena sebe ter znižan občutek kompetentnosti in uspešnega doseganja ciljev.

Nekateri avtorji so govorili o izčrpanosti, drugi na primer o upadu ustvarjalnosti, zmanjšani predanosti delu, odtujenosti od strank, sodelavcev in dela samega, odzivu na stres in podobno (Perlman in Hartman 1982; po Hellsoy idr., 2000). Zaradi neenotne opredelitve in različnih pojmovanj izgorelosti so bile empirične raziskave dokaj nekonsistentne in težko primerljive med seboj. Še danes lahko v literaturi zasledimo opredelitve, ki se med seboj nekoliko razlikujejo.

Penko (1994) pojmuje izgorelost kot specifičen sindrom, ki je posledica podaljšane izpostavljenosti delovnemu stresu in je značilen predvsem za poklice, ki jih označuje obsežno delo z ljudmi.

## **4.2 Zgodovina razvoja izgorelosti**

Raziskovanje izgorelosti ima svoje izvore v raziskavah o čustvih, vznburjenju in načinih spoprijemanja s povišanim vznburjenjem. Raziskovalci so nato kombinirali informacije, ki so jih dobili iz prejšnjih raziskav, ter oblikovali nove predpostavke, ki so se bolj natančno nanašale na izgorelost.

Maslach in sodelavci (2001) ločijo dve fazi raziskovanja izgorelosti. V začetni fazi je bilo raziskovanje eksploratorno, raziskovalci pa so želeli natančno opredeliti in opisati izgorelost.

V empirični fazi se je raziskovanje usmerilo na bolj sistematični, empirični pristop. Pri raziskovanju so se osredotočili predvsem na merjenje izgorelosti z uporabo različnih vprašalnikov.

### **4.2.1 Modeli izčrpanosti**

Prva agenda, ki jo predlagajo Schaufeli et al. (1993) je bila porast na teorijo usmerjenih študij o izčrpanosti. Kot del tega predloga, so namignili, da bo celovita teorija o izčrpanosti že še razvita. Vsekakor, je skupna pozornost bila dana na spoznanje, da obstaja potreba po teoretičnih modelih izčrpanosti, ki bi pomagali povezati raziskave o izčrpanosti. Od takrat se je večji del pozornosti usmeril tako na razvoj kot tudi testiranje modelov izčrpanosti (npr., Cordes in Dougherty 1993; Lee in Ashforth, 1993; Maslach, 1993). V tem delu sem na kratko predstavila dva poglobljena modela izčrpanosti, vključno z njunim teoretičnim razvojem, temeljnimi predpostavkami in podporo raziskovanju.

#### *Model ohranjanja virov*

Model ohranjanja virov - MOV (Hobfoll 1988, 1989, 1998, 2001; Hobfoll in Freedy, 1993) predpostavlja, da se stres in izčrpanost pojavita, ko posamezniki zaznajo grožnjo tistemu kar cenijo (viri). Ta grožnja lahko pride iz zahtev povezanih z delom, z izgubo virov povezanih z delom (kot je brezposelnost) ali nezadostna povrnitev virov, ki sledi iz vlaganja virov (na primer, če zaposleni porabi veliko časa, da pomaga sodelavcu, ne da bi mu ta sodelavec povrnil uslugo). Začetna grožnja virom je videna kot povod stresa, vendar pa pravijo, da stalna izguba virov ali grožnja virom, zlasti po večjem vložku virov v delo, vodi k izčrpanosti (Hobfoll 2001). Na ta način MOV seže preko pojma stresa, da pomaga razumeti kako se kronični stres razvije v izčrpanost.

#### *Model delovnih zahtev – virov*

Temelječ na MOV, so pri razvoju modela delovnih zahtev–virov (DZ-V) Demerouti et al. (2001) predlagali, da je izčrpanost posledica dveh kategorij značilnosti dela. Delovne zahteve so tisti vidiki službe, ki zahtevajo trud in so posledično povezani s psihološkimi izdatki (kot je izčrpanost). Po drugi strani, pa so delovni viri značilnosti



službe, ki pripomore k doseganju delovnih ciljev, zmanjša zahteve dela ali vodi k osebni rasti. Povrh tega, predvidevajo, da delovne zahteve napovedujejo komponento izčrpanosti čustvena utrujenost, medtem ko delovni viri napovedujejo komponento izčrpanosti depersonalizacija (to so označili kot sprostitvev, z namenom da odraža bolj splošen proces osvoboditve nekoga od njegovega dela).

### **4.3 Vzroki in dejavniki poklicne izgorelosti**

Schaufeli et al. (1993) začenjajo svoje poglavje s kratkim povzetkom o tem kar je znanega o izčrpanosti, kot rezultat raziskave objavljene v njihovi knjigi. Trdijo, na primer, da je izčrpanost bistven element, ki se bo v pomembnosti najverjetneje povečal s povečanjem zahtev za delavce. Odkar so izčrpanost opredelili kot element interesa za organizacijske raziskovalce, so opazili linearno povečanje akademskih raziskav o izčrpanosti.

V preteklosti so menili, da do izgorelosti pride zaradi šibke psihične zgradbe in nezadostne psihološke prožnosti posameznika. Menili so, da so ti ljudje slabiči, nerazumni ali leni. Nekateri so izgorelost pojmovali kot znak družinskih problemov ali celo kot psihično motnjo.

V nasprotju s prepričanjem, ki je bilo še v bližnji preteklosti splošno veljavno, izgorelost ni posledica okvar značaja, vedenja ali produktivnosti. Maslach in Leiter (2002) ugotavljata, da izgorelost ni zgolj problem ljudi, temveč družbenega okolja, v katerem ljudje delajo.

#### **4.3.1 Odnosi z ljudmi kot izvor izgorelosti**

Ukvarjanje z ljudmi je lahko zelo naporno in zahtevno delo. Veliko energije v teh odnosih porabimo za to, da ohranimo mirnost, potrpežljivost in sočutnost v kriznih in frustrirajočih situacijah. Nekateri ljudje se s takšnimi okoliščinami srečujejo le občasno, drugi pa delujejo v tovrstnih okoliščinah večino svojega časa. Predvsem od ljudi, ki so zaposleni v poklicih usmerjenih k človeku, pričakujemo, da bodo vedno prijazni, mirni, potrpežljivi, sočutni itd. Upoštevati je potrebno, da odnose, ki nastajajo med ponudniki in prejemniki storitev, sooblikujeta obe strani: delavec in stranka. Prav tako oba prispevata delež tako k emocionalnemu stresu kot tudi nagradam in zadovoljstvu (Maslach 2003). Pri delu z ljudmi vedno naletimo na posameznike, ki so nam bolj ali manj všeč. V vsakdanjem življenju lahko izbiramo s kom bomo sodelovali ali se družili, zaposleni pa morajo nuditi pomoč in storitve vsem, ki se obrnejo na njih. Tudi pisana in nepisana pravila v odnosih med stranko in zaposlenim lahko pripomorejo k izgorelosti. Zaposleni, ki pomaga, naj bi se odzval primerno, kar pomeni nečustveno, hkrati pa mora biti vedno prijazen in ustrežljiv. Čustva, ki jih ob svojem delu doživlja, zaznava kot neprimerna, sebe pa kot neprofesionalnega. Posameznik, ki pride po pomoč, lahko čuti nezadovoljstvo zaradi stereotipnih in rutinskih intervencij ter ob čustveno neodzivnem

in hladnem zaposlenem. Nezadovoljstvo pa lahko nastane tudi zaradi razhajanja med pričakovanji klienta in zaposlenega.

Dodatno obremenitev predstavlja močna osebna in čustvena vpletenost, ki se pojavi takrat, ko se zaposleni identificira s klientom in sočustvuje z njim ali pa ko v odnosu zaposleni zadovoljuje lastne potrebe po pozornosti, priznanju in spoštovanju. Težave se lahko pojavijo, ko se klientov problem razreši in se odnos konča. Klient odide, zaposleni pa se lahko počuti praznega, saj je vanj vložil velik del sebe.

#### **4.3.2 Vzajemni členi izčrpanosti**

Poleg specifičnih procesnih modelov izčrpanosti so se raziskovalci še nadalje osredotočili na povezave med izčrpanostjo in njenimi vzajemnimi členi. Ta raziskava je prispevala k našemu razumevanju splošnih vzrokov in posledic izčrpanosti na ravni posameznika, organizacije in na medsebojni ravni, s čimer odgovarja na poziv po takih raziskavah, kot so jih opravili Schaufeli et al. (1993b). Natančneje, večje število študij je vključilo njihov predlog, da raziskovalci jemljejo izčrpanost kot posredovalno stanje med njenimi vzroki in posledicami (npr., Siegall in McDonald 2004).

##### *Osebnostni moderatorji*

Čeprav je vloga posameznika v splošni literaturi o stresu opredeljena že nekaj časa (npr. Lazarus in Folkman 1984), so se zgodnje raziskave o izčrpanosti večinoma osredotočale na vlogo okoljskih dejavnikov pri predvidevanju izčrpanosti. V zadnjem desetletju se pojavlja trend naraščanja literature, ki proučuje medsebojni vpliv okoljskih in osebnih dejavnikov pri procesu izčrpanosti (Burisch 2002; Jansen et al., 1996). Primerek te raziskave je bilo delo Bakkerja in Schaufelija (2001) na področju škodljivega vpliva izčrpanosti s socialnega vidika. Pri proučevanju dejavnikov, ki vplivajo na način kako bi se lahko izčrpanost »prenesla« od enega zaposlenega na drugega znotraj organizacije, so ugotovili, da je dovtetnost za čustvene vzpodbude pomemben moderator med delovnimi okoljskimi dejavniki (izčrpanost drugih zaposlenih in komunikacija o delovnih težavah) in izčrpanostjo med učitelji in splošnimi zdravniki.

##### *Odnosi socialne izmenjave*

Drugi veliki trend pri preučevanju izčrpanosti je raziskovanje vloge odnosov socialne izmenjave pri procesu izčrpanosti. Ta raziskava se je delno razvila iz poglavja avtorjev Buunk in Schaufeli (1993), kjer trdita, da občutenje neuravnoteženega sodelovanja pri odnosih socialne izmenjave lahko povežemo z izčrpanostjo. Natančneje, zapisala sta, da se negovalcem pogosto zdi, kot da več vložijo v razmerja s strankami, kot pa je vrnjeno s strani strank. Schaufeli, van Dierendonck in van Gorp (1996) so razširili to pojmovanje ter vključili izmenjevalni odnos z organizacijo kot pomemben

dejavnik pri izčrpanosti. Podpore za njihov dvo-stopenjski (medsebojni in organizacijski) model so našli pri dveh vzorcih medicinskih sester. Od takrat so številne študije našle podporo za stališče, da je neuravnoteženo sodelovanje pri socialni izmenjavi povezano z izčrpanostjo (Taris et al., 2001; Truchot in Derogard, 2001).

#### *Delovna storilnost in izčrpanost*

Na način podoben predhodnim študijam o izčrpanosti, so se raziskave, izvedene v zadnjih desetih letih, nanašale na številne različne rezultate v zvezi z izčrpanostjo, vključno z delovnim vedenjem, kot so pripadnost in zadovoljstvo (Moore, 2000; Singh, Goolsby in Rhoads, 1994), prihodki (in namen prihodka; prim., Drake in Yadama, 1996; Geurts, Schaufeli in De Jonge, 1998; Koeske in Koeske, 1993) in psihološki simptomi (npr., Shirom, et al., 1997). Te študije so poudarile bistvenost izčrpanosti v smislu otipljivih, negativnih posledic za zaposlene in organizacije.

### **4.4 Merjenje izčrpanosti**

Skozi zadnje desetletje literature o izčrpanosti, so študije v zvezi z merjenjem izčrpanosti ostale vidne in obravnavajo poziv s strani Schaufeli et al. (1993) po večjem številu raziskav o veljavnosti MPI (Maslachov popis izčrpanosti) in razvoju dodatnih meril izčrpanosti. V poglavju, kjer pregledujejo metodološka probleme, ki zajemajo izčrpanost, so Schaufeli et al. (1993) povzeli stanje problemov glede merjenja izčrpanosti in podali predloge za raziskovalce izčrpanosti.

Najpomembnejši od teh predlogov je bilo celovitejše raziskovanje psihometričnih lastnosti meril izčrpanosti, razpoložljivih v tistem času (primarno Maslachov popis izčrpanosti), razvoj kakovostnih alternativnih meril izčrpanosti in pozorno proučevanje pojmovanja izčrpanosti v medkulturnem okolju. Napredki pri merjenju izčrpanosti, od prej omenjenega poglavja, so bili pomembni za oblikovanje našega razmišljanja o procesu in splošnosti izčrpanosti.

#### **4.4.1 Maslachov popis izčrpanosti**

Modalni popis merjenja izčrpanosti je še vedno Maslachov popis izčrpanosti (Maslach, Jackson in Leiter 1996). Ta popis je bil prvič razvit v 80. letih, kot poskus, da se olajša konsistentnost pri merjenju izčrpanosti (Maslach 1993; Maslach in Jackson, 1981). V skladu z zgodnjimi definicijami in razvojem raziskav o izčrpanosti, je bil MPI prvotno oblikovan z namenom, da presodi izčrpanost med tistimi delavci, ki so imeli neposredno zvezo s strankami. Od takrat je bil podvržen ponovnemu pregledu in vključuje lestvico, ki je bila narejena, da meri izčrpanost na področju nečloveških storitev (splošna anketa MPI; Schaufeli et al. 1996) ter lestvico narejeno, da meri izčrpanost v izobraževalnem okolju (izobraževalna anketa MPI). V vseh pregledanih lestvicah je bil MPI ustvarjen, da ugotovi izčrpanost z uporabo treh pod-lestvic, ki

odražajo Maslachovo (1982, 1993) izvorno pojmovanje izčrpanosti (čustvena utrujenost, depersonalizacija in zmanjšana osebna rast).

#### **4.4.2 *Alternative za Masclahov popis izčrpanosti***

Navkljub njegovi silni popularnosti med raziskovalci izčrpanosti, MPI ni brez potencialnih meritvenih skrbi. Na primer, Demerouti et al. (2001) trdijo, da obstaja kritična psihometrična omejitev za MPI. Zapisali so, da so vse postavke v treh podlestvicah izražene v isti smeri; lestvici za utrujenost in depersonalizacijo sta negativno ubesedeni in lestvica osebne rasti je ubesedena pozitivno. Pravijo, da to lahko posledično obrodi pristranske odgovore in morda prinaša umetno kopičenje dejavnikov zaradi pozitivno in negativno ubesedenih lestvic.

#### **4.5 *Znaki izgorevanja***

Za prvo stopnjo izgorevanja je značilna kronična utrujenost, ki je človek ne prizna. Ker še naprej preveč dela, utrujenost preraste v preutrujenost. Navzven se to stanje kaže kot skrajna usmerjenost k delu, kot deloholizem. Uspehi so razlog še za večjo storilnost in še večji obseg dela, hkrati pa so tudi vzrok za zanemarjanje osnovnih potreb po druženju s prijatelji in družino.

Sledi stopnja močnega občutka ujetosti v določen način življenja, dela in odnosov. Človeka preplavi občutek nemoči, da bi lahko karkoli spremenili. Izraženi so telesni simptomi pretirane utrujenosti, panični napadi, občutki krivde ali jeze nase ob upadanju storilnosti, ki nastopi zaradi izčrpanosti. Človek skuša ta občutek aktivno reševati, npr. z menjavo službe in življenjskega okolja, vendar tja prenaša iste vzorce obnašanja in ne naredi ključne spremembe, ki bi mu prinesla rešitev. Simptomi izgorevanja postajajo vse številčnejši in močnejši, kar lahko traja več let. Marsikdo poskuša v procesu izgorevanja utrujenost in izčrpanost zmanjšati tako, da se zateče k uporabi poživil ali celo k zlorabi psihoaktivnih snovi. Zjutraj začne s kavo in sladkarijami in to se čez dan še stopnjuje. Pred sestanki poseže po pomirjevalih, po prenapetem dnevu pa pridejo na vrsto uspavalne tablete. Vse to še včasih spremljajo še nepravilno prehranjevanje, verižno kajenje in pitje večjih količin alkohola. Tako ravnanje ne more premagati vzrokov utrujenosti in izčrpanosti, ampak lahko vodi celo v zlorabo psihoaktivnih snovi in celo v odvisnost, kar še hitreje zavrti spiralo izgorevanja.

Zadnja stopnja je sindrom izgorelosti, ki se konča z zlomom. Človek se kljub hudi izčrpanosti trudi, da bi bil še naprej videti aktiven vendar se ne more več prilagajati spremembam okoliščin. Stanje pred zlomom navadno traja nekaj mesecev. Končno nastopi zlom, ko zaradi popolnega izčrpanja življenjske energije popustijo tudi duševni obrambni mehanizmi. Zaradi tega pride do spremembe osebnosti in vrednostnega sistema, do iskanja novega odnosa do sebe, dela in bližnjih. Zlom se pogosto kaže kot duševna motnja, navadno v obliki hudih depresivnih in/ali tesnobnih simptomov. V

skrajnih primerih pripelje celo do samomora. Treba je biti pozoren na znake, zlasti ko se ti stopnjujejo po intenziteti ali po številu, in se je posameznik doslej nanje odzval le s povečano aktivnostjo:

1. Kronična utrujenost, ki ne mine po počitku.
2. Napadi hitrega bitja srca ali panični napadi.
3. Motnje spanja.
4. Motnje spomina.
5. Občutek razočaranja nad ljudmi.
6. Občutek nemoči.
7. Zanihanje telesne utrujenosti.
8. Razdražljivost in upad energije.
9. Občutek ujetosti v način življenja.
10. Jeza.
11. Cinizem.
12. Nezmožnost obvladovanja čustev.
13. Negativizem.

Že začetne stopnje izgorevanja lahko oslabijo imunski sistem (pogostejše so viroze, prehladi in druge infekcijske bolezni). Dolgotrajno oslavljen imunski sistem močno poveča tveganje za razvoj avtoimunih bolezni in celo rakavih obolenj.

#### **4.6 Posledica izgorevanja**

Pri človeku, ki izgoreva se pojavlja vse več telesnih in psihičnih težav. Ko gre k zdravniku, za telesne težave navadno prejme simptomatska zdravila in nasvet naj si odpočije. Pri psihičnih težavah kot so zmanjšana koncentracija, motnje spanja, depresivni občutki in podobno, pa mu zdravnik najpogosteje predpiše antidepresive ali pomirjevala. V obdobju izgorevanja so antidepresivi sicer ustrezna pomoč, saj olajšajo neprijetne občutke in zavirajo pretirano izločanje kortizola (le-ta pripravi telo na akcijo, da se lahko odziva stresni situaciji primerno). Toda to ni dovolj! Zaradi boljšega počutja in občutka, da se mu je energija povrnila, se zlahka utegne zgoditi, da se bo človek še naprej izčrpaval, če ne bo ničesar spremenil v odnosu do sebe. Zato je posamezniku, ki izgoreva, poleg zdravil nujno omogočiti strokovno svetovanje ali terapevtsko pomoč.

#### **4.7 Odpravljanje posledic**

Kljub prodorni naravi izčrpanosti, kot organizacijskega problema, je bilo malo število raziskav posvečenih k predstavitvi in, zlasti, ocenjevanju ukrepov, ki so bili ustvarjeni, da zmanjšajo izčrpanost, saj so potrebo po zadnjem izpostavili Schaufeli et al. (1993). Obstajata dva primarna pristopa k programom ukrepanja: skušati spremeniti

posamezne zaposlene in skušati spremeniti organizacijo (Ross in Altmaier 1994; Schaufeli in Buunk, 2002)

Izgorelemu človeku moramo najprej omogočiti, da se odmakne od situacije, ki ga je pripeljala do zloma, in ga zavarovati pred pritiski okolja. Neposredno po zlomu, potrebuje predvsem varnost, občutek sprejetosti in mir. Ta faza traja dokler človek znova ne začuti »volje do volje« - navadno traja nekaj tednov do treh mesecev. Vsa pozornost je tedaj usmerjena v umirjanje telesa, počitek. Pazimo na vnos dražljajev, saj utegne biti že peščica nasvetov kaplja čez rob. Kot je bilo opisano že v prejšnjem pregledu, je opaziti precejšen napredek v literaturi o izčrpanosti od knjige avtorjev Schaufeli et al. (1993b). Vseeno, pa se številne potrebe, ki so jih specificirali, niso obravnavale in tako ostaja veliko tega pomembnega za raziskovanje. V tem delu naloge sem izpostavila tri ključne smernice za nadaljnje raziskave, z namenom usmerjanja bodoče raziskave o izčrpanosti.

#### ***4.7.1 Izčrpanost kot duševna motnja***

Ena izmed pomembnejših smernic za prihodnost raziskav o izčrpanosti je obravnava nastajajočih vprašanj znotraj literature o izčrpanosti, to je status izčrpanosti kot duševna motnja.

Prvotni sunek raziskav o izčrpanosti, iz psihološkega vidika, se je osredotočal na izčrpanost kot nepretrgano zvezo. Vendar Schaufeli, ko je povzemal iz zgodnejšega dela Freudengergerja (1974), postavlja izčrpanost kot duševno motnjo (kjer je oseba ali »izčrpana« ali ni). Trdi tudi, da je izčrpanost v nekaterih državah videna kot pomembna zadeva v smislu medicine dela. Vsekakor, pa trdi, da je večina raziskav o izčrpanosti nagnjena k zdravim, delovnim posameznikom in se v bistvu ne meni za populacijo posameznikov, ki so tako izčrpani, da niso več razpoložljivi za proučevanje. To je precej zaskrbljujoča trditev saj namiguje, da je večina naših raziskav omejenih na obseg in tako nudijo malo vpogleda v resnično naravo izčrpanosti.

#### ***4.7.2 Vloga socialne podpore***

V zadnjem desetletju je bila poplava raziskav o vlogi, ki jo ima socialna podpora v povzročitvi izčrpanosti. Izpeljane so bile študije, ki proučujejo učinek podpore s strani nadzornikov, sodelavcev, prijateljev in družine, organizacij, sindikatov in ostalih. Medtem ko so empirične študije ugotovile statistično pomembna razmerja s socialno podporo in izčrpanostjo (Baruch-Feldman et al. 2002; Carlson in Perrewé, 1999; Schaufeli in Greenglass, 2001), so bili ti rezultati do neke mere neskladni (Burke in Greenglass 1996; Koniarek in Dudek, 1996).

#### 4.7.3 *Alternativna sredstva zmanjšanja izčrpanosti*

Razvoj modelov izčrpanosti in izboljšano razumevanje vzajemnih členov izčrpanosti lahko pomagajo raziskovalcem, ko se trudijo razviti boljše strategije ukrepanja in s tem pripomorejo k zmanjšanju izčrpanosti. Tako MOV, kot tudi model DZ-V podajata, da se mora izčrpanost zmanjšati do te mere, kjer lahko zmanjšamo zahteve in dopolnimo vire za delavce. Prevod teh idej v ukrepe napeljuje k temu, da bi organizacije morale skušati obravnavati zahteve in vire, ki so na voljo za zaposlene. Zapisali smo, da zagotavljanje virov socialne podpore, pod ustreznimi pogoji, lahko pomaga zmanjšati izčrpanost. Vendar, potrebnega je več dela za specifičen način s katerim zagotavljati vire za zaposlene, na način, da obravnavajo zahteve s katerimi se soočajo pri delu.

Izčrpanost ima znatne stroške, kar se tiče zdravstvenih in organizacijskih posledic. Naraščajoč delež dolgoročnih zahtev invalidnosti, ki jih vlagajo delavci, kot posledica izčrpanosti, so privedle do pomembnih bremen za zaposlene, delodajalce in zavarovatelje po svetu (Maslach et al. 2001).

Strinjamo se s Schaufeli et al. (1993) in njihovim zaključkom v povzetku njihove začetne študije, da imamo pomemben element, ki je vreden nadaljnje skrbne preiskave. Ta pregled omenja, da smo naredili pomembne korake na področju našega razumevanja izkušnje in posledic izčrpanosti med delavci.

Vseeno, pa ostaja še veliko dela, ki ga je treba opraviti. Kot smo že zapisali, veliko dela je potrebnega v zvezi s konceptualizacijo izčrpanosti in njenimi posebnostmi kot rezultat stresa povezanega z delom. Nadalje, veliko več dela je potrebnega za razvoj in vrednotenje programov za zmanjšanje izčrpanosti. Upamo, da smo podali nekaj uporabnih smernic za naslednje desetletje raziskovalnih študij, ki bodo omogočile povečanje »kar imamo« z obravnavanjem bolj tega »kar potrebujemo«.

*Če se znaki izgorelosti pojavljajo dalj časa ali se stopnjujejo, če so prisotne osebne okoliščine, ki pomenijo večje tveganje, depresivnost kot osebna poteza, ranljivost, vestnost, storilnostno pogojena samopodoba in imate občutek, da sami ne morete postaviti omejitev, se posvetujte z usposobljenimi zaposlenimi v Centrih za psihološko svetovanje.*





## **5 PSIHOLOŠKI IN SOCIALNI VIDIK POKLICA TRŽNIK**

Globalni tehnološki in komunikacijski razvoj je med drugim povzročil, da naši izdelki in storitve postajajo vse bolj podobni surovinam. Tržniki so tisto orodje vsakega podjetja, ki omogoča dostop do trga. Pogosto so prav tržniki konkurenčna prednost, ki omogoča, da se ponudba nekega podjetja razlikuje od ponudbe drugih konkurentov. Zato so tržniki v mnogih podjetjih postali najbolj dragocen kader.

Ključna vloga, ki jo imajo tržniki pri dostopu do trga, sili podjetja, da vse več sredstev namenjajo izboru in usposabljanju tržnikov. Kot lovci, podjetja iščejo visoko motivirane in sposobne tržnike, ki jih mnogi imenujejo tudi zvezde. Nov kader usposobijo, spremljajo in jim dajo vsa potrebna orodja. Ko v njih investirajo nekaj tisoč evrov, jih let ti zapustijo in odidejo h konkurenci. Razlogov je več, eden od njih je premajhna ali neprimerna motiviranost, v večini primerov je to nagrajevanje. Velikokrat pa je največji razlog izgorelost, zaradi obilice dela in neustreznih pogojev.

Preden se lotim vsebine, naj pojasnim besedje. V celotnem poglavju bom uporabljala besedo tržnik in prodajalec. V praksi se tržnik enači z različnimi termini, kot so: prodajnik, prodajalec, prodajni inženir, prodajni svetovalec, svetovalec na terenu itd. Vsi ti izrazi skušajo prikriti negativno konotacijo, ki naj bi jo imela beseda prodajalec. Pri tem želim opozoriti, da z izrazom tržnik zajemam vso prodajno osebje (vodje za stike z velikimi kupci, koordinatorje pred prodajnih aktivnosti, vodje tržnega komuniciranja, prodajne svetovalce, prodajne specialiste).

### **5.1 Definicija prodajnega kadra**

Dobri tržniki znajo predstavljati, prepričevati in prodajati. Motivira jih želja po zaslužku in verjamejo v produkt, ki ga predstavljajo. Tržniki so ponavadi prijetni sogovorniki, odprti do ljudi, okolja in do vseh sprememb, ob tem morajo biti prežeti s pozitivno energijo in nenasitno željo po uspehu. Postopek dela ponavadi poteka tako, da tržniki pripravijo prodajno ponudbo in jo pošljejo potencialnemu kupcu. Sledi osebni stik s kupcem in dogovor za osebno srečanje. Tam uporabijo svoje predstavitvene in prodajne sposobnosti ter poskušajo ugotoviti, kaj pravzaprav stranka potrebuje. Delo je delno terensko (sestanki, predstavitve, promoviranje, negovanje odnosov s stalnimi kupci), delno pisarniško (pošiljanje prodajnih brošur, telefoniranje, pisanje ponudb in pogodb).

Za delo v prodaji/trženju ni toliko pomembna izobrazba, temveč zagnanost in volja do prodaje. Delodajalci so pozorni na izobrazbo, predvsem v primerih, ko poznavanje izdelka zahteva določeno tehnično znanje, npr. pri tehničnih izdelkih, medicinskih pripomočkih in zdravilih. Delo tržnika zahteva večšine, znanja, izkušnje, sposobnosti in osebne lastnosti, ki privedejo do prodajnih rezultatov. Osebnostno so ponavadi dinamični in samoiniciativni ljudje, njihova filozofija je: »Ne čakam na stranke, da

pridejo k meni, temveč sam najdem stranke in pristopim k njim.« Njihovi cilji so povečati prodajo, povečati število strank in uvesti nove produkte, ki se bodo uspešno prodajali.

Da bi bili uspešni pri tem delu, se morajo znati proaktivno predstaviti in pritegniti stranko, najti pozitivne argumente na morebitne opombe stranke in se zavzeto držati planiranih prodajnih ciljev. Sposobnost izgradnje odnosa med stranko in ohranjanje močnega partnerstva sta pri poklicu prodajalca ključna.

## **5.2 Oblikovanje prodajnega kadra**

Večina podjetij uporablja prodajne predstavnike in veliko podjetij jim določi glavno vlogo v trženjskem spletu. Tržniki so zelo učinkoviti pri doseganju določenih trženjskih ciljev, obenem pa so tudi zelo dragi. Poslovodstvo mora pazljivo snovati in ravnati s človeškimi viri v prodaji.

Razvrstitev prodajnih delovnih mest:

1. prinašalec,
2. prejemnik naročil,
3. misijonar: obiše trenutnega ali možnega porabnika zgolj z namenom, da vzbudi dobro voljo ali ga izobrazí,
4. tehnik: poudarek na strokovnem znanju,
5. ustvarjalec povpraševanja.

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in odjemalci. Oblikovanje prodajnega osebja pa zahteva odločitve.

### **5.2.1 Cilji**

Novejši pogled pravi, da bi morali prodajalci znati vzpodbuditi zadovoljstvo pri odjemalcu in ustvariti dobiček za podjetje. Cilji v zvezi s prodajnim osebjem vključujejo:

- Iskanje možnih kupcev.
- Ciljanje: kako bodo razporedili svoj čas med možnimi kupci in odjemalci.
- Komuniciranje: posredovanje informacij.
- Prodajanje.
- Ponujanje storitev.
- Servisiranje.
- Zbiranje informacij.
- Razporejanje: kateri odjemalci bodo dobili izdelke v času pomanjkanja.

### **5.2.2 Strategije**

Strategija v zvezi s prodajnim osebjem pomeni odločanje o tem, katere vrste in spleti ter prodajni pristopi so najbolj učinkoviti. Morajo obiskati pravega odjemalca ob pravem času na pravi način. Prodaja zahteva skupinsko delo celotnega osebja. Lastno prodajno osebje predstavljajo polno zaposleni ali honorarni uslužbenci, ki delajo izključno za podjetje: Sem sodi notranje prodajno osebje in na terenu. Prodajno osebje, ki dela po pogodbi so predstavniki, agenti, brokerji itd. Načini poslovanja s strankami:

- Prodajni predstavnik s kupcem.
- Prodajni predstavnik z nakupno skupino.
- Skupina prodajalcev z nakupno skupino.
- Konferenčna prodaja.
- Seminarska prodaja.

### **5.2.3 Sestava**

Struktura prodajnega osebja vključuje organiziranje po območjih, izdelkih, trgih ali kakšno drugo hibridno kombinacijo ter ustrezno odločitev o prodajnem območju glede na velikost in obliko. Podjetje mora vsake toliko časa opraviti revizijo sestave prodajnega osebja.

### **5.2.4 Obseg**

Obseg prodajnega osebja izhaja iz vrednotenja celotne delovne obremenitve in števila ur, potrebnih za prodajo - na tej osnovi ugotovimo število prodajalcev.

### **5.2.5 Nagrajevanje**

Cilji posloводства o gospodarnosti so običajno v nasprotju s cilji prodajnega osebja, kot je npr. finančna varnost. Raven plač mora biti povezana s trenutno tržno ceno. Nagrajevanje prodajalcev vključuje odločitve o določitvi ravni plač in sestavin plač. Lahko dobi različne oblike: zgolj plača, zgolj provizija, kombinacija. Sestavine plače so:

1. Stalni znesek.
2. Spremenljivi znesek: provizija, bonusi, udeležba pri dobičku.
3. Dodatek za kritje potnih stroškov in reprezentanco.
4. Posebne ugodnosti: plačan letni dopust, bolniška, nadomestila v primeru nesreče, pokojnina in življenjsko zavarovanje.
5. Vodenje prodajnega osebja

Iskanje in izbiranje trgovskih predstavnikov: Prodajne predstavnike moramo pazljivo izbirati in izbrati, da ne bi imeli stroškov z zaposlovanjem napačnih oseb.

Pomembno je razumevanje za druge in močna osebnost. Pomemben je tudi postopek iskanja: dobijo imena od trenutnih prodajnih predstavnikov, uporabljajo zavode za zaposlovanje, dajejo oglase in vzpostavijo stik s študenti. Na koncu je potrebno oceniti kandidate, kjer veliko podjetij uporablja formalno testiranje.

### **5.2.6 Izobraževanje**

Izobraževalni programi za prodajo seznanijo nove prodajalce z zgodovino podjetja, njegovimi izdelki, politikami, značilnostmi trga in tekmeci ter z umetnostjo prodaje. Metode za izobraževanje so: igranje vlog, trening, občutljivost, kasete, video, programirano učenje in filmi. Cilji programov za izobraževanje: prodajni predstavniki morajo poznati podjetje, poznati izdelke, poznati značilnosti odjemalcev in konkurentov, znati prodajne predstavitve, seznaniti se morajo s postopki in odgovornostmi na terenu.

### **5.2.7 Usmerjanje**

Prodajalci potrebujejo smernice o takih stvareh, kot so pridobivanje ciljnih odjemalcev in možnih kupcev, normativi glede števila obiskov in učinkovita poraba časa. Nadzor je usoda vsakogar, ki dela za nekoga drugega:

1. Najprej je potrebno priti do normativov pri sedanjih odjemalcih
2. Nato je potrebno razviti normative za obiske pri možnih kupcih
3. Učinkovito je potrebno razdeliti prodajni čas z analizo dela in časa: potovanja, hrana in odmori, čakanje, prodajanje, administracija.

Da bi znižali časovne zahteve prodajnega osebja na terenu, je veliko podjetij povečalo število in odgovornosti notranjega osebja, ki nudi: tehnično podporo, prodajni asistenti in telefonski tržniki. Dramatičen prodor daje nova tehnološka oprema.

### **5.2.8 Motiviranje**

Razlogi za motiviranje: narava dela, človeška narava in osebne težave. Prodajalce je potrebno spodbujati z ekonomskimi in osebnimi priznanji ter nagradami, ker morajo sprejemati težke odločitve in jih čakajo številna razočaranja. Ključna zamisel je, da bo ustrezna stimulacija prodajalcev sprožila več naporov, boljše delovanje, višje nagrade, več zadovoljstva in več motivacije. Nagrade so različne: plača, napredovanje, občutek dosežka, všečnost, spoštovanje, varnost, priznanje. V podjetju morajo določiti prodajne kvote: visoke, zmerne, sprejemljive. Plača je pogosto vezana na doseganje kvote, ki povedo, koliko in katere izdelke prodajati.

Dodatni motivatorji: prodajni sestanki, sponzoriranje tekmovanj.

### **5.2.9 Ocenjevanje**

Zadnji korak, ki ga napravi poslovodstvo, zahteva občasno ocenjevanje dela vsakega prodajalca, da bi mu tako pomagali boljše opraviti svoje delo. Ocenjevanje je povratna informacija.

Viri informacij so: poročila o prodaji, osebno opazovanje, pisma odjemalcev, anketiranje odjemalcev, pogovori. Poročila o prodaji se delijo na načrt delovanja in poročila o rezultatih delovanja. Poleg tega morajo pisati še poročila o obiskih in izdatkih oziroma izgubljenih poslih ter o gospodarskem položaju. Ključni kazalci so: povprečno število prodajnih obiskov na prodajalca na dan, povprečno trajanje prodajnega obiska, povprečen dohodek na prodajni obisk, povprečen strošek obiska, reprezentančni strošek obiska, odstotek naročil na 100 obiskov, število novih odjemalcev na obdobje, število izgubljenih odjemalcev, stroški za prodajno osebje. Temu sledi formalno ocenjevanje delovanja. Pomembno je, da so normativi predhodno določeni in da vodstvo zbere obsežne informacije o prodajalcu. Pomembne so tudi primerjave med prodajalci in primerjave med trenutno in preteklo prodajo. Pomembno je tudi ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev, kar razberemo iz vprašalnikov. Dobri prodajni predstavniki lahko dobijo nagrado ali bonus.

Kvalitativno ocenjevanje prodajnih predstavnikov: ocenimo prodajalčevo poznavanje podjetja, izdelkov, strank, tekmecev, območja in odgovornosti.

Namen prodajnega osebja je, da prodaja, in prodajanje je umetnost. Prodaja se sestoji iz sedmih korakov: iskanje možnih kupcev in opredeljevanje le-teh, priprava na obisk, začetek razgovora, predstavitev in prikaz, premagovanje zadržkov in ugovorov, sklenitev posla ter poprodajno spremljanje in oskrba. Drugi vidik prodaje so pogajanja. Umetnost tega je, da pridemo do takih prodajnih pogojev, ki zadovoljijo obe strani. Tretji vidik je trženje na osnovi odnosov, umetnost ustvarjanja tesnejših delovnih odnosov in soodvisnosti med ljudmi v obeh organizacijah.

### **5.3 Življenjski stil in duševno zdravje tržnikov**

Najti dobrega prodajalca, ki se bo odlično vklopil v podjetje in izpolnil svoja pričakovanja, je vse prej kot lahka naloga. Danes je individualni pristop do stranke bistveno pomembnejši, kot v preteklosti. Stranke danes več ne kupujejo proizvodov ali storitev, pač pa rešitve svojih problemov. Danes se prodaja odnos. Če stranka sprejme prodajalca kot partnerja, ki mu lahko zaupa, prodajni rezultati pridejo sami od sebe. Neodvisno od tega, ali prodajajo turbine za hidroelektrarne, nanotehnologijo ali veterinarsko oskrbo domačih ljubljencev. Največ je odvisno od ključne osebe – prodajalca.

Lastnosti prodajalcev:

- zelo dobra komunikacijske sposobnosti, prodornost,

- splošno poznavanje in razumevanje produktov, ki jih prodajajo,
- sposobnost osredotočanja na potrebe kupca in jasna predstavitev možnih opcij,
- profesionalni izgled,
- samostojnost, motiviranost, vestnost, in organiziranost,
- prožnost in prilagodljivost,
- velika pozornost na detajle,
- sposobnost timskega dela,
- v mednarodnem okolju znanje tujih jezikov in poznavanje medkulturnih običajev.

Prednosti poklica – prodajalec:

- dinamično delo – neprestano učenje, delo na terenu,
- stik z ljudmi,
- možnost dobrega zaslužka.

Slabosti poklica – prodajalec:

- pritisk ob slabih rezultatih – neuspešne prodaje te lahko potrejo,
- nenehna prijaznost – vedno mora biti prijazen, ne glede na to kakšnega razpoloženja si,
- negotovo plačilo.

Zelo pomembna sta prepričljivost in nastop. Pogoj za to je ustrezna stopnja samozavesti, suverenosti in zaupanja vase. Prepričljivost je pravzaprav stopnja med besedno in nebesedno komunikacijo. Prodajalci, pri katerih dve obliki komunikacije ne sovpadata, praviloma niso uspešni, saj pri strankah ne vzbujajo zaupanja. Zato so najboljši prodajalci tisti, ki verjamejo v proizvod ali storitev, ki ga prodajajo. Seveda mora biti dober prodajalec komunikativen, navezovanje stikov in ustvarjenje novih poznanstev mu ne sme delati težav. Vztrajnost je zelo pomembna lastnost dobrih prodajalcev. Prav tako zmožnost upravljanja z ugovori in dvomi. Skratka, mora biti besedno spreten. Po drugi strani mora znati poslušati, tudi med vrsticami. Bolj kot proizvodi in storitve, ga morajo zanimati ljudje. Stranke danes kupujejo predvsem odnos, manj zgolj izdelek. Prodajalec mora imeti tudi nadpovprečno čustveno stabilnost in stresno odpornost. Stvari ga ne smejo zlahka vreči iz tira. Dobro se mora znajti v nepredvidljivih ali hitro se spreminjajočih situacijah. Jasno, dober prodajalec mora biti tudi urejen.

## **6 ANALIZA IZPOSTAVLJENOSTI POKLICNI IZGORELOSTI PRI TRŽNIKI V PODJETJU HEWLETT-PACKARD**

### **6.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje HP ni običajno podjetje. Z obširno zbirko vrhunskih rešitev, s katerimi poskušajo zadovoljiti potrebe različnih segmentov uporabnikov, poslujejo s posamezniki, z majhnimi in s srednje velikimi podjetji, z velikimi korporacijami in s strankami v javnem sektorju.

V raziskave in razvoj novih izdelkov, rešitev in tehnologij letno vlagajo skoraj 4 milijarde ameriških dolarjev. Po vsem svetu ustvarimo povprečno 11 patentov na dan. Osrednjo vlogo pri raziskavah ima HP Labs, ki išče nove tehnologije, s katerimi bi izboljšali način življenja naših strank, spremenili pogoje na tržiščih in ustvarili nove poslovne priložnosti.

HP tehnologijo dnevno uporablja milijone ljudi po svetu. HP je:

- največje podjetje IT za uporabnike,
- največje podjetje IT za majhna in srednje velika podjetja,
- vodilno podjetje IT za korporacije.

Njihova strategija je ponujati izdelke, storitve in rešitve visoke tehnologije ter strankam zagotavljati nizke stroške in kar najboljša doživetja in izkušnje. V več kot 170 državah imajo 150.000 zaposlenih. V četrtem fiskalnem četrtletju, zaključenem 31. julija 2006, so prihodki podjetja HP znašali 90,0 milijarde USD. HP zaseda pomembno mesto na vseh tržiščih, kjer so prisotni:

1. Uporabniki – vodilno mesto na področju dlančnikov, prenosnikov, tiskalnikov in digitalnih fotoaparatorov za doživetja vredne izkušnje.
2. Majhna in srednje velika podjetja - vrhunski izdelki, rešitve in storitve za preprostejše lastništvo.
3. Korporacije – celotna zbirka vodilnih izdelkov in storitev za razvijanje prilagodljivega podjetja (Adaptive Enterprise).
4. Javni sektor, zdravstvo in izobraževanje - izkušnje in povezovanja za nižje stroške in večjo učinkovitost.

Pri HP-ju so ponosni na svoje delavce, standarde in vrednote ter na njihovo globoko zavezanost globalnemu državljanstvu. Že od prvega leta njihovega poslovanja leta 1939 HP pomaga skupnostim s človekoljubnimi prispevki v denarju, opremi in času. Danes se ukvarjajo z novimi vzorci obveznosti ter z novimi poslovnimi in tehnološkimi rešitvami, s katerimi želijo pomagati ljudem povsod po svetu, da bi lahko s pomočjo informacijske tehnologije lažje sodelovali v svetovnem gospodarstvu.

## **6.2 Namen in izvedba analize poklicne izgorelosti v podjetju Hewlett–Packard d.o.o.**

Izgorevanje ni neznamen problem, temveč pomemben barometer temeljne socialne disfunkcije na delovnem mestu. Čustveni in finančni davek, ki ju terja sta previsoka da bi se še zmeraj ne zmenili zanj ali ga odrinili na rob.

Raziskovalni del diplomske naloge sem opravila pri osemindesetih zaposlenih. Od teh se jih polovica pri svojem delu srečuje s strankami in trži HP produkte ter storitve. Ostala polovica, ni neposredno povezana s strankami. Naloga je namenjena tržnikom, ki potrebujejo stranke zaradi narave in doseganja rezultatov svojega dela. Pri tem mislim na tržnike, prodajalce in vodje prodajnih skupin.

Cilj raziskave je ugotoviti:

- raziskati dejavnike, ki vplivajo na poklicno izgorelost,
- ugotoviti zaznavanje poklicne izgorelosti pri tržnikih,
- ugotoviti zaznavanje poklicne izgorelosti pri zaposlenih, ki nimajo neposrednih stikov s kupci,
- ugotoviti stopnjo izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri zaposlenih,
- podati predloge za zmanjševanje stopnje poklicne izgorelosti pri tržnikih.

Rezultati bodo ogrodje za načrtovanje sprememb. Končni rezultati nam bodo ponudili:

- priložnost, da opozorimo na glavne pomanjkljivosti dela tržnikov,
- priložnost, da pokažemo na pritiske, ki vodijo v kronično izgorelost in neučinkovitost,
- priložnost, da se ustvari produktivna pripadnost delu.

Predvsem pa upam, da nam bo naloga dala možnost, da skupaj poiščemo rešitve, ki bi pripomogle k reševanju težav stresnega življenja in dela tržnikov.

## **6.3 Populacija in anketiranje**

### **6.3.1 Metodološki okvir**

Anketa je v veliki meri sestavljena iz prebrane literature, nekaj vprašanj pa sem po pogovoru s sodelavci oblikovala po lastni presoji. Glede na to, da imajo vsi zaposleni veliko dela, sem to upoštevala pri dolžini vprašalnika.

### **6.3.2 Merski instrument**

Razvila sem anketni vprašalnik, ki je obsegal štiri dele:



Prvi del ankete je obsegal 13 dejavnikov, ki vplivajo na poklicno izgorelost. Prvi sklop osebni dejavniki je obsegal 7 trditev, drugi sklop organizacija dela in delovnega okolja 6 trditev.

Drugi del ankete je bil sestavljen iz 4 sklopov, ki prikazujejo stopnjo izpostavljenosti poklicni izgorelosti.

Tretji del je sestavljen iz 18-ih trditev, ki sestavljajo celoto devetih predhodnikov izgorelosti in posledic izgorelosti.

Četrti del je zajemal demografske podatke sodelujočih (spol, starost, stopnja izobrazbe, delo s strankami, popoldanske aktivnosti).

### **6.3.3 Izvedba ankete**

Anketiranje je potekalo z izpolnjevanjem vprašalnikov v petek 20.02.2009 po predhodni odobritvi vodstva podjetja. Zaposleni so na anketo odgovarjali med delovnim časom. Za morebitne nejasnosti sem bila ves čas na voljo, ker sem tudi sama zaposlena v omenjenem podjetju. Vsako vprašanje sem obdelala posebej. Pri vprašanjih odprtega tipa sem navedla odgovore vsakega anketiranca posebej, zato sem vprašalnike oštevilčila po vrstnem redu, zaradi lažje obdelave. Pri vprašanjih zaprtega tipa, sem seštevala odgovore, da bi ugotovila najbolj pogoste navedbe. Rezultate sem na koncu povezala v celoto in tako želela opozoriti na morebitno izpostavljenost poklicni izgorelosti pri tržnikih.

## **6.4 Rezultati ankete izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri tržnikih v podjetju Hewlett–Packard**

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov po posameznih sklopih vprašanj: dejavniki, ki vplivajo na poklicno izgorelost (osebni dejavniki in organizacija dela in delovnega okolja), stopnja izpostavljenosti poklicni izgorelosti, predhodniki izgorelosti in posledice izgorelosti ter demografski podatki.

### **6.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na poklicno izgorelost zaposlenih**

V sklopu osebni dejavniki, lahko opazimo razliko med zaposlenimi, ki poslujejo s strankami in tistimi, ki opravljajo administrativna dela.

Prodajalci so med danimi trditvami, največkrat izbrali naslednje: odgovornosti pri odločitvah (25 %) in nemoči pri odločanju (41,7 %), kar za njih predstavlja tudi večji stres. Ta podatek, si lahko razlagamo tako, da so prodajalci pod velikim stresom, kadar se od njih pričakuje prevzemanje velikih odločitev, pri tem ima največji del sklepanje pogodb z velikimi strankami. Nemoč, nam pove, da so prodajalci pod stresom, kadar na odločitve nadrejenih ne morejo dovolj vplivati. V konkretnem primeru, gre velikokrat za prodajne kvote, ki so zastavljene zelo visoko, na katere pa prodajalci nimajo vpliva, saj jih določa *HP worldwide management*.

Osebnih dejavnikov

**Tabela 6.1** Osebnih dejavnikov v odstotkih (1 pomeni največji stres)

Delo s strankami	1	2	3	4	5	6	7
Odgovornost pri odločitvah	25	25	8,3	16,7	8,3	16,7	/
Nemoč	41,7	8,3	25	8,3	8,3	8,3	/
Ne sigurnost pri delu	/	25	8,3	25	25	8,3	8,3
Preobčutljivost	8,3	8,3	25	16,7		8,3	/
Pomanjkljivo ustrezno, strokovno znanje	8,3	16,7	25	8,3	8,3	33,3	/
Ne vidim rezultatov svojega dela	8,3	8,3	8,3	25	16,7	25	8,3
Drugo	8,3	8,3	/	/	/	/	8,3

Nesigurnost pri delu ni posebej izstopajoča, saj so prodajalci večinoma zelo izkušeni osebe, kar se kaže tudi v dokaj velikem strokovnem znanju. Rezultati dela so jim precej znani, zato tu ni izstopajočih števil, prodajalci so velikokrat plačani po svojih dosežkih, kar pomeni da je njihova plača odvisna od rezultatov dela.

**Tabela 6.2** Osebnih dejavnikov v odstotkih (1 pomeni največji stres)

Delo brez strank	1	2	3	4	5	6	7
Odgovornost pri odločitvah	16,7	16,7	8,3	33,3	25	/	/
Nemoč	16,7	25	33,3	16,7	8,3	/	/
Ne sigurnost pri delu	8,3	16,7	16,7	25	8,3	16,7	8,3
Preobčutljivost	50	25	16,7	8,3	/	/	/
Pomanjkljivo ustrezno, strokovno znanje	/	8,3	16,7	/	33,3	33,3	8,3
Ne vidim rezultatov svojega dela	8,3	50	33,3	/	/	8,3	/
Drugo	16,7	/	/	/	/	/	33,3

Pri administrativnem osebju izstopajo preobčutljivost in rezultati dela, v približno enakem odstotku. Rezultati nam v konkretnem primeru povejo, da so administrativni delavci v HP-ju velikokrat podvrženi pritiskom prodajalcev. Prodajalci od njih zahtevajo določeno podporo pri administraciji, rezultati dela pa administraciji velikokrat niso nazorno prikazani.

Organizacija dela in delovnega okolja

**Tabela 6.3** Organizacija dela in delovnega okolja v odstotkih (1 pomeni največji stres)

Delo s strankami	1	2	3	4	5	6
Preobremenjenost z delom	25	33,3	16,7	8,3	16,7	/
Preveč administrativnega dela	33,3	16,7	25	25	/	/
Nejasno opredeljene naloge	33,3	8,3	25	16,7	16,7	/
Premalo priznanja za opravljeno delo	8,3	16,7	/	41,7	33,3	/
Slabi odnosi s sodelavci in vodstvom	/	16,7	25	16,7	33,3	8,3
Drugo	/	/	/	/	8,3	/

Organizacija dela in delovnega okolja, prikazuje veliko preobremenjenost z delom in preveč administrativnega dela ter nejasno opredeljene naloge. Velika preobremenjenost z delom je v primeru prodajnega osebja, preveč obširen pojem. Lahko pomeni veliko različnih stvari: premalo prodajnega osebja, preveč strank, težavne stranke itd.

**Tabela 6.4** Organizacija dela in delovnega okolja v odstotkih (1 pomeni največji stres)

Delo brez strank	1	2	3	4	5	6
Preobremenjenost z delom	25	16,7	8,3	50	/	/
Preveč administrativnega dela	25	50	8,3	8,3	8,3	/
Nejasno opredeljene naloge	25	8,3	33,3	8,3	25	/
Premalo priznanja za opravljeno delo	8,3	8,3	16,7	33,3	33,3	/
Slabi odnosi s sodelavci in vodstvom	8,3	16,7	25	25	25	/
Drugo	/	/	/	/	/	/

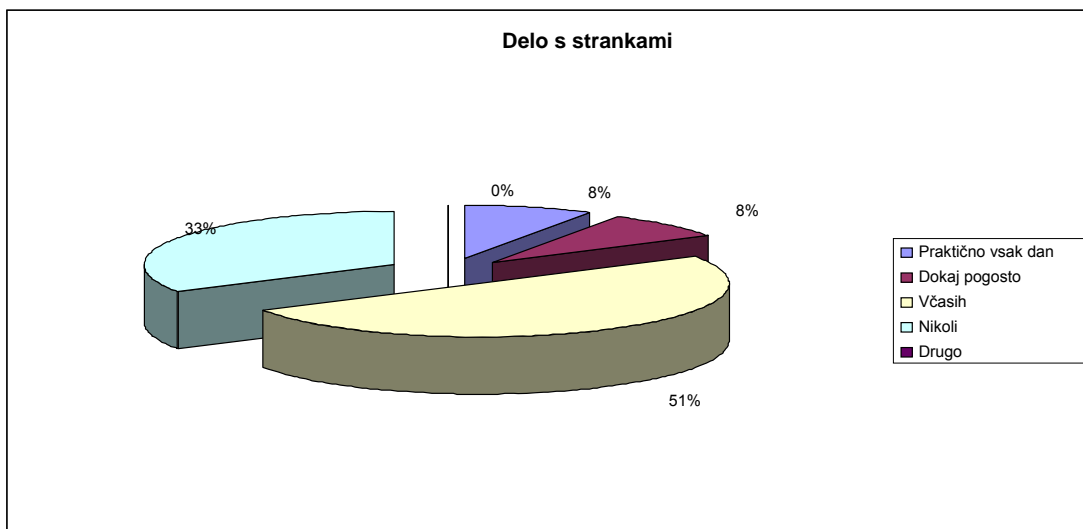
Preveč administracije pa v HP-ju predstavlja še vedno velik problem. Ne glede na to, da je HP eno izmed vodilnih IT podjetji na svetu, se še vedno srečujemo z določenimi procesi, ki obsegajo veliko papirologije. HP ga skuša rešiti z večjim številom prodajno podpornega osebja. Administrativnega osebja pa je še vedno premalo, velikokrat so tudi naloge nejasno opredeljene, kar pripisujemo nenehnemu spreminjanju in dopolnjevanju določenih procesov.

Obe kategorije zaposlenih so enakovredne v primeru priznanja za opravljeno delo in odnosi s sodelavci. Lahko povemo, da obe kategoriji ne predstavljata prevelikega stresa.

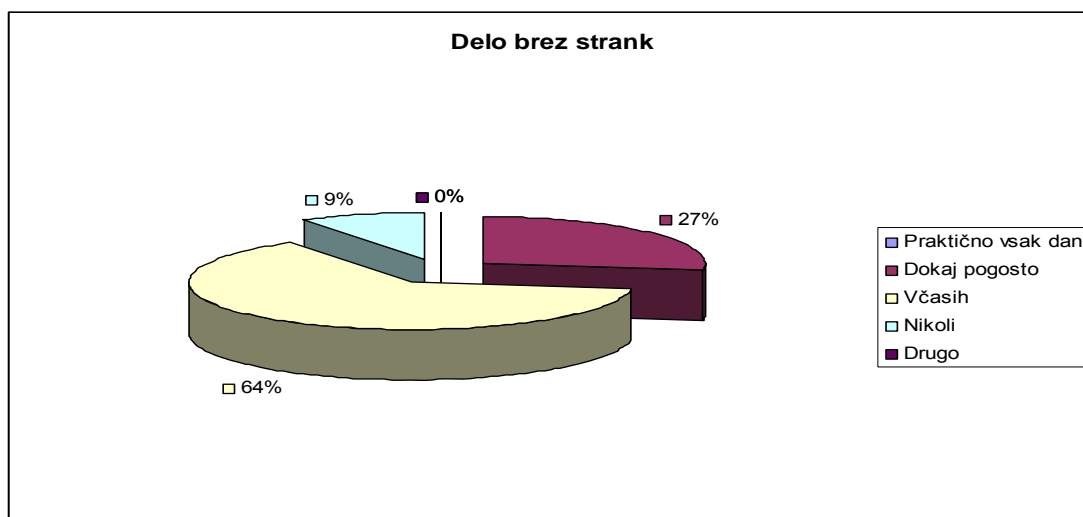
#### 6.4.2 Stopnja izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri zaposlenih

##### Občutek izčrpanosti

**Slika 6.1** Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti?



**Slika 6.2** Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti?



Občutek izčrpanosti je prisoten v več kot 50 % pri obeh kategorijah. Pri delu s strankami, ga nekateri prodajalci zaznavajo skoraj vsak dan, kar pa ne velja za administrativno osebje.

Delovna obremenitev

**Tabela 6.5** Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev? (1 pomeni največjo obremenitev)

Delo s strankami	1	2	3	4	5	6
Usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja	16,7	50	16,7	16,7	/	/
Pretirana delovna obremenitev	25	33,3	16,7	8,3	8,3	/
Slabo delovno vzdušje	8,3	25	33,3	41,7	/	/
Neuresničena osebna pričakovanja	8,3	16,7	33,3	8,3	33,3	/
Nezadostna podpora sodelavcev in vodstva	8,3	25	16,7	25	33,3	/
Drugo	/	/	/	/	/	/

**Tabela 6.6** Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev? (1 pomeni največjo obremenitev)

Delo brez strank	1	2	3	4	5	6
Usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja	/	33,3	16,7	50	/	/
Pretirana delovna obremenitev	33,3	33,3	16,7	8,3	8,3	/
Slabo delovno vzdušje	8,3	41,7	33,3	16,7	/	/
Neuresničena osebna pričakovanja	/	33,3	33,3	33,3	/	/
Nezadostna podpora sodelavcev in vodstva	/	/	25	33,3	41,7	/
Drugo	/	/	/	/	/	/

Prodajno osebje izraža največjo obremenitev, kadar je potrebno usklajevati delovne naloge z danimi možnostmi okolja. V današnjem času, v času ekonomske krize in recesije je to povsem razumljivo. Prodajne kvote segajo v višave, delo na področju prodaje je slabše kot pretekla leta. Delovno vzdušje je izraženo kot dokaj zadovoljivo, kar se bolj kaže pri administraciji, ki ga tudi bolj čuti, ker se več zadržujejo v delovnih prostorih kot prodajalci. Neuresničena osebna pričakovanja so v povprečju enaka. Podpora vodstva pa predstavlja prodajalcem večjo obremenitev, to pa zato, ker so več v stiku z managementom.

*Delovno zadovoljstvo*

**Tabela 6.7** Kaj vam pri delu predstavlja največjo zadovoljstvo? (1 pomeni največ zadovoljstva)

Delo s strankami	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljstvo in podpora sodelavcev	16,7	33,3	25	16,7	8,3	/	/
Zadovoljstvo in podpora vodstva	8,3	8,3	8,3	41,7	33,3	/	/
Uresničitev osebnih pričakovanj	41,7	33,3	16,7	/	/	8,3	/
Ko čutim, da sem potrebna-en in koristna-en drugim	16,7	8,3	33,3	41,7	/	/	/
Predvsem sem zadovoljna-en, da imam službo	/	/	8,3	/	75	16,7	/
Ne morem reči, da sem zadovoljna-en	/	/	/	/	75	16	8,3
Drugo	8,3	/	8,3	/	/	/	/

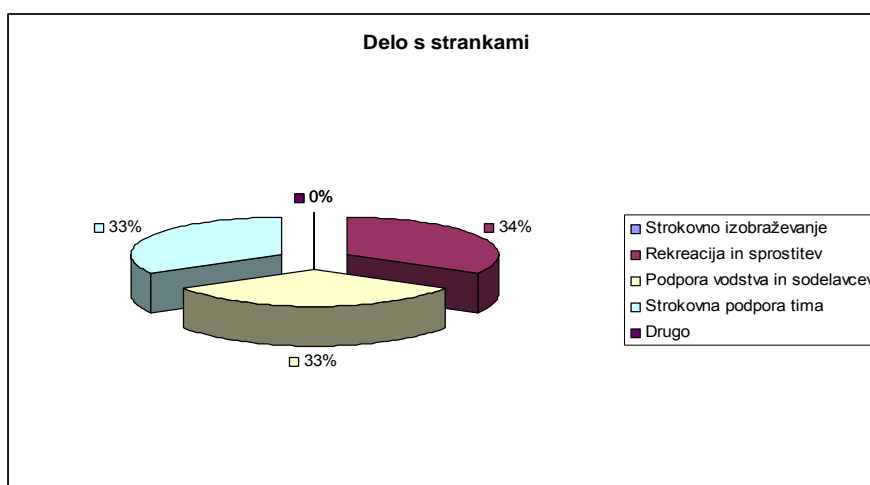
**Tabela 6.8** Kaj vam pri delu predstavlja največjo zadovoljstvo? (1 pomeni največ zadovoljstva)

Delo brez strank	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljstvo in podpora sodelavcev	66,7	8,3	16,7	8,3	/	/	/
Zadovoljstvo in podpora vodstva	/	41,7	33,3	8,3	16,7	/	/
Uresničitev osebnih pričakovanj	16,7	/	16,7	66,7	/	/	/
Ko čutim, da sem potrebna-en in koristna-en drugim	/	16,7	25	33,3	25	/	/
Predvsem sem zadovoljna-en, da imam službo	/	/	/	/	75	25	/
Ne morem reči, da sem zadovoljna-en	/	/	/	8,3	25	66,7	/
Drugo	/	/	/	/	/	/	/

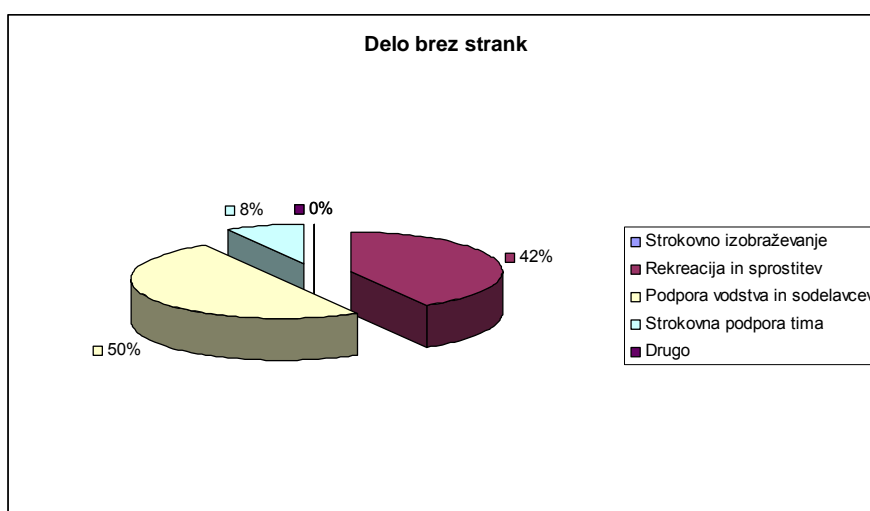
Zadovoljstvo in podpora sodelavcev pri prodajalcih ni preveč izražena, kot je ta v primeru administracije. Zanimivo je, da zadovoljstvo in podpora vodstva nista prodajalcem pretirano pomembna, mogoče zaradi njihovih izkušenj, samozavesti in dobrih prodajnih vez, zaradi katerih se zavedajo, da lahko najdejo zaposlitev tudi kje drugje, kar pa ne velja za administracijo, ki ji ta vrsta podpore veliko pomeni. Prodajalci pa dajejo velik pomen osebnim pričakovanjem, kar pa ne velja za področje koristi drugim in zadovoljstva, da imajo zaposlitev. V splošnem, pa nobena od strok ni pretirano zadovoljna.

### 6.4.3 Premagovanje težav

Slika 6.3 Kaj od navedenega se vam zdi pri premagovanju težav najbolj koristno?



Slika 6.4 Kaj od navedenega se vam zdi pri premagovanju težav najbolj koristno?



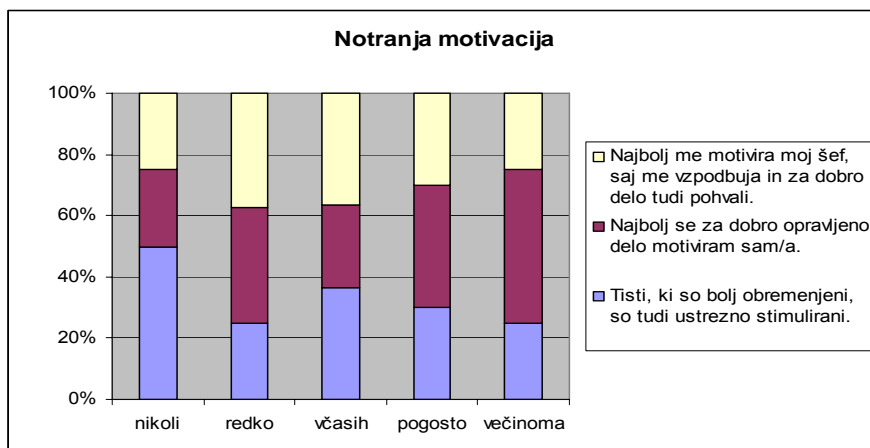
Prodajalci in administracija premagujejo težave s pomočjo rekreacije in sprostitve. Največkrat so to različne oblike športa, vse večji delež zaposlenih pa se odloča za sprostitvene tehnike pred začetkom delovnega časa. Podpora sodelavcev in tima je v

enakem razmerju in je za prodajalce pomembna v smislu komunikacije, ki se izraža skozi veliko število sestankov in druženj s partnerji. Ponavadi so to delovna kosila in večerje, pa tudi športne aktivnosti, kot je npr. golf, ki je med prodajalci in managerji zelo razširjen, ker se tam sklene veliko poslov. Zanimivo je, da so strokovna izobraževanja po rezultatih precej nepomembna. V podjetju HP se veliko stvari naučiš skozi sam potek dela, zato se pri obeh strokah izobraževanje ne kaže v velikih odstotkih.

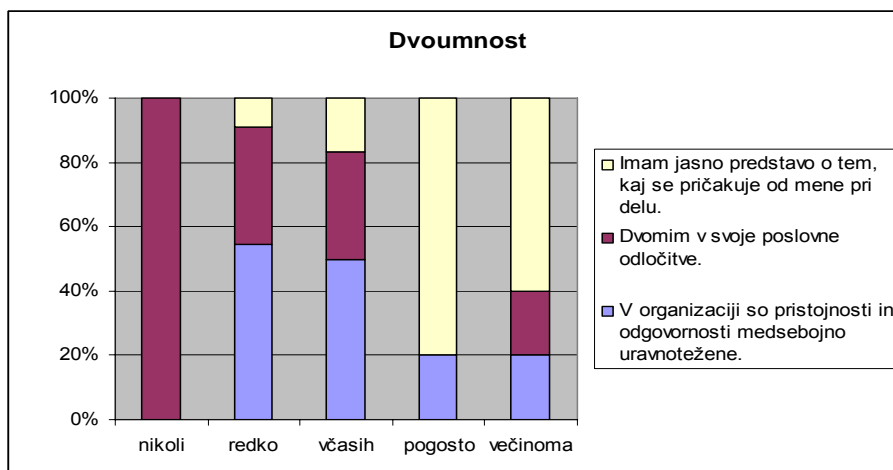
#### 6.4.4 Prisotnost predhodnikov in posledic izgorelosti

*Predhodniki izčrpanosti (notranja motivacija, dvoumnost, konflikt) pri delu s strankami*

**Slika 6.5** Delo s strankami in notranja motivacija

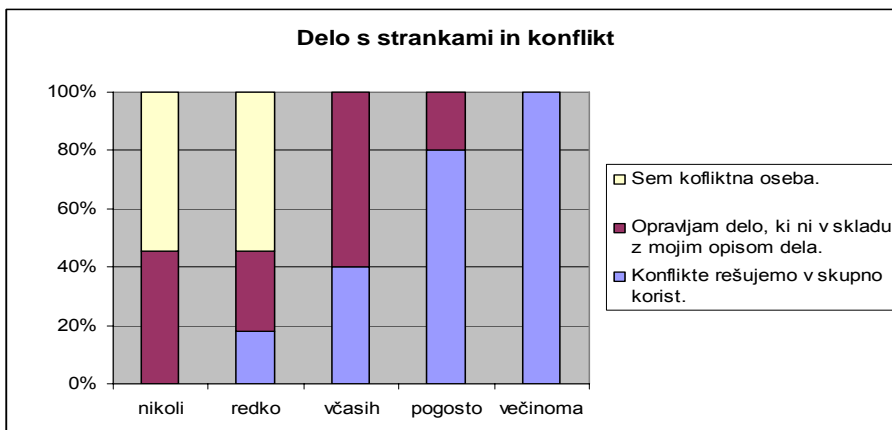


**Slika 6.6** Delo s strankami in dvoumnost



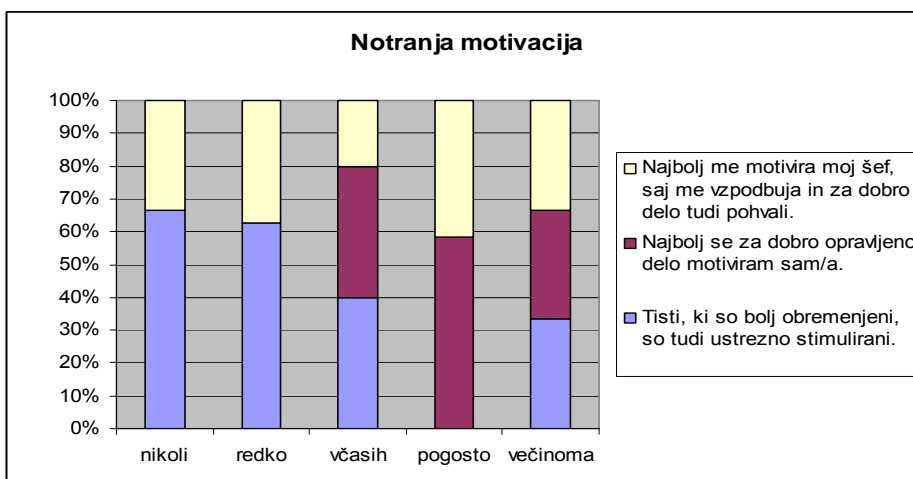


**Slika 6.7** Delo s strankami in konflikt

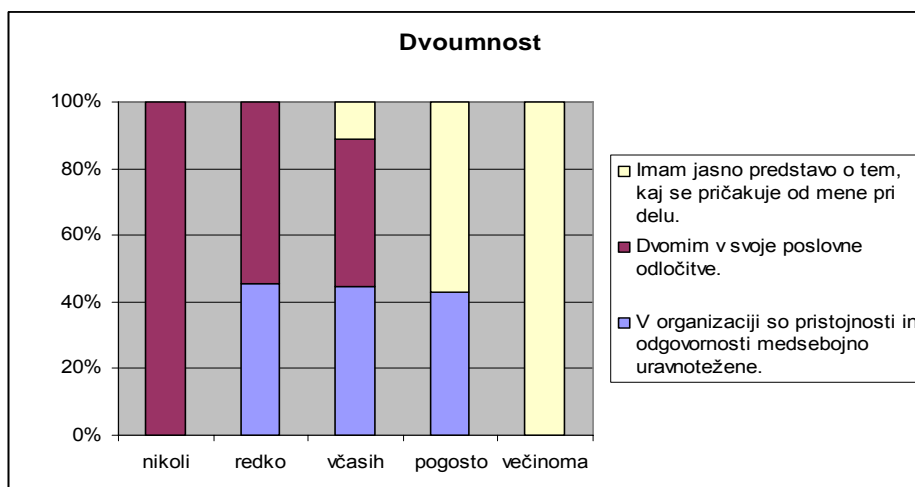


*Predhodniki izčrpanosti (notranja motivacija, dvoumnost, konflikt) pri delu brez strank*

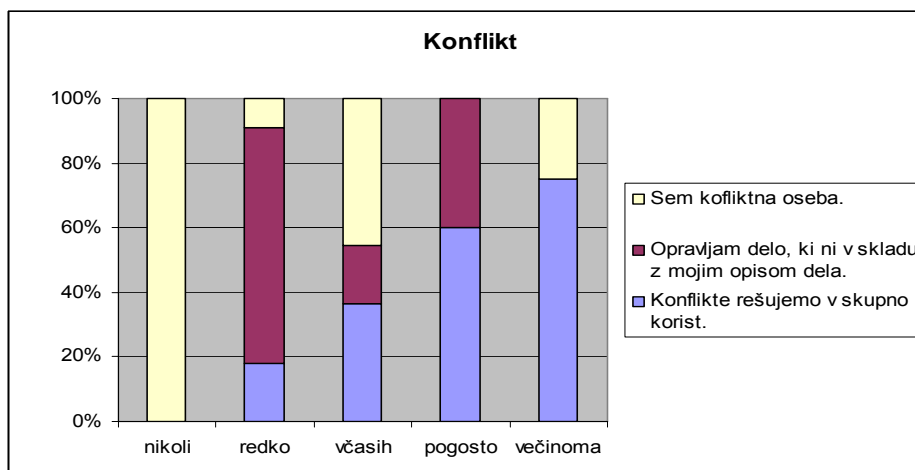
**Slika 6.8** Delo brez strank in notranja motivacija



**Slika 6.9** Delo brez strank in dvoumnost

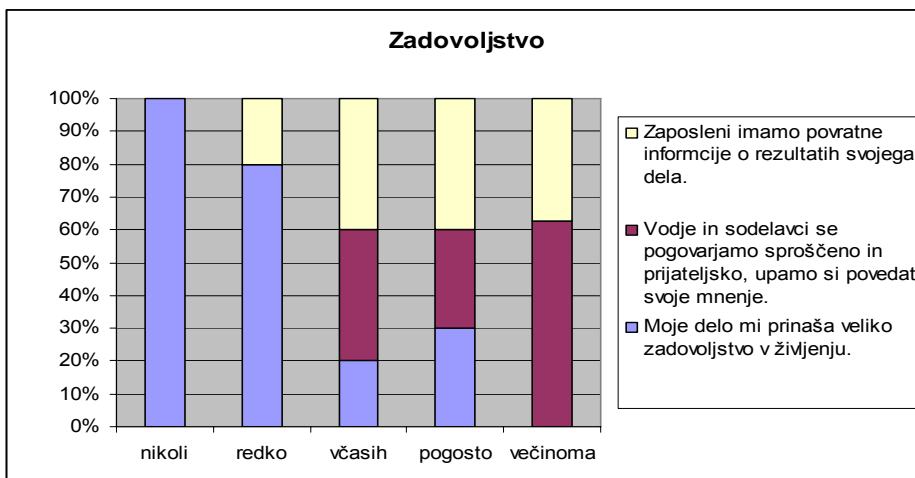


**Slika 6.10** Delo brez strank in konflikt

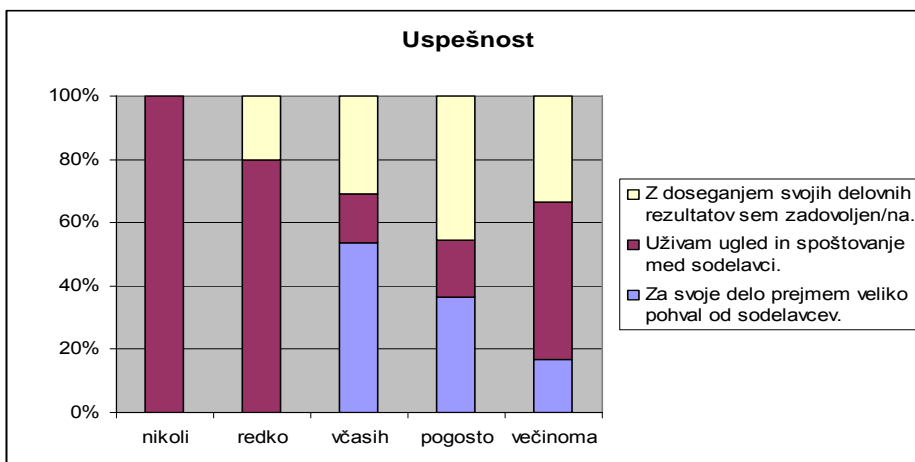


*Posledice izčrpanosti (zadovoljstvo, uspešnost, pripadnost) pri delu s strankami*

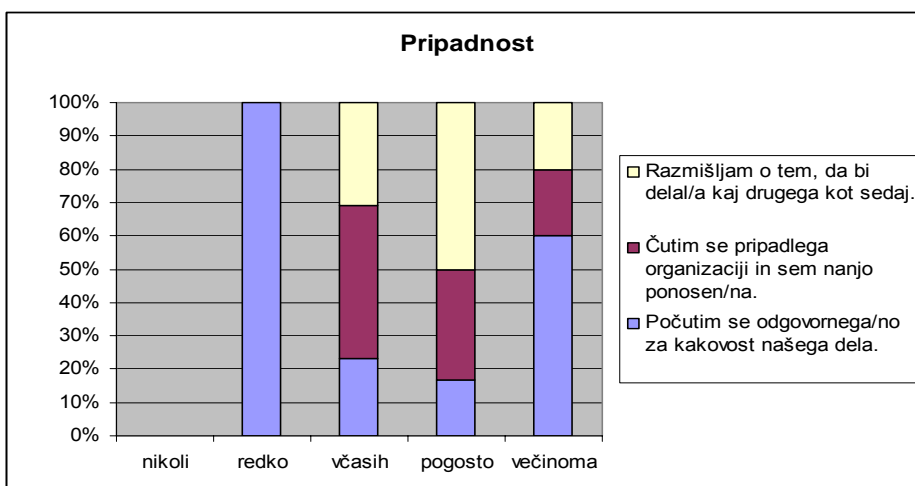
Slika 6.11 Delo s strankami in zadovoljstvo



Slika 6.12 Delo s strankami in uspešnost

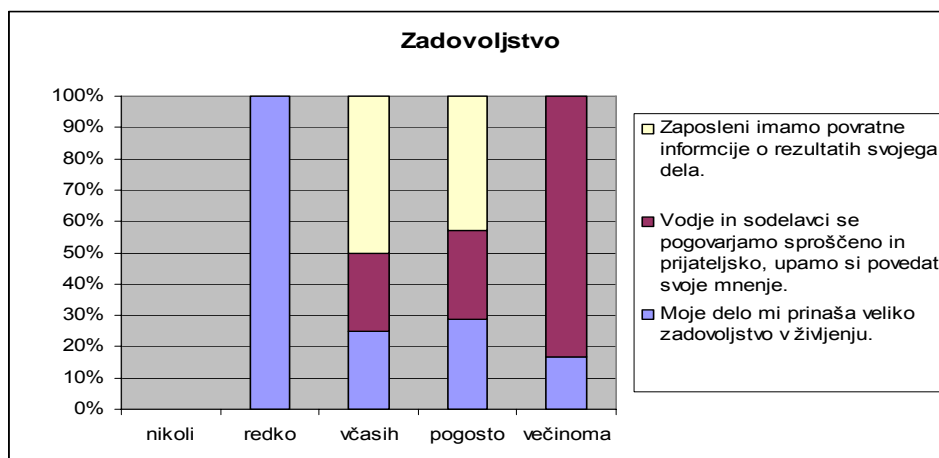


Slika 6.13 Delo s strankami in pripadnost

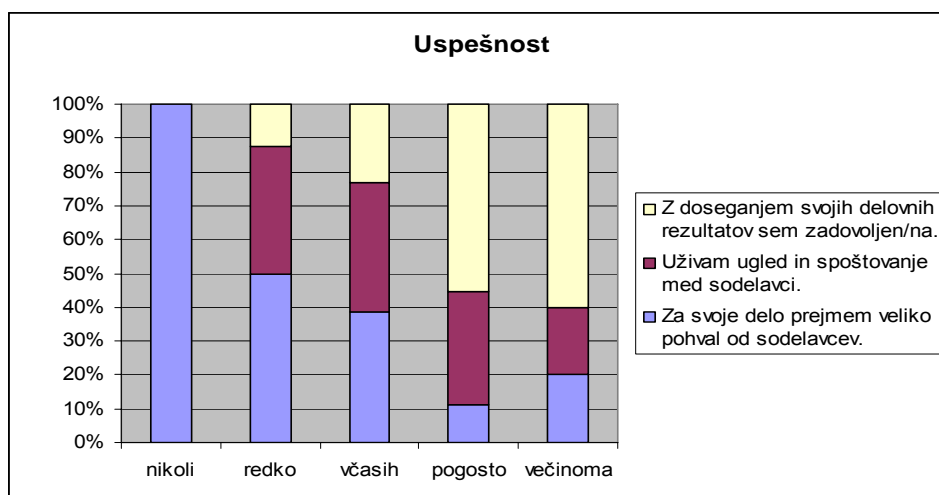


Posledice izčrpanosti (zadovoljstvo, uspešnost, pripadnost) pri delu brez strank

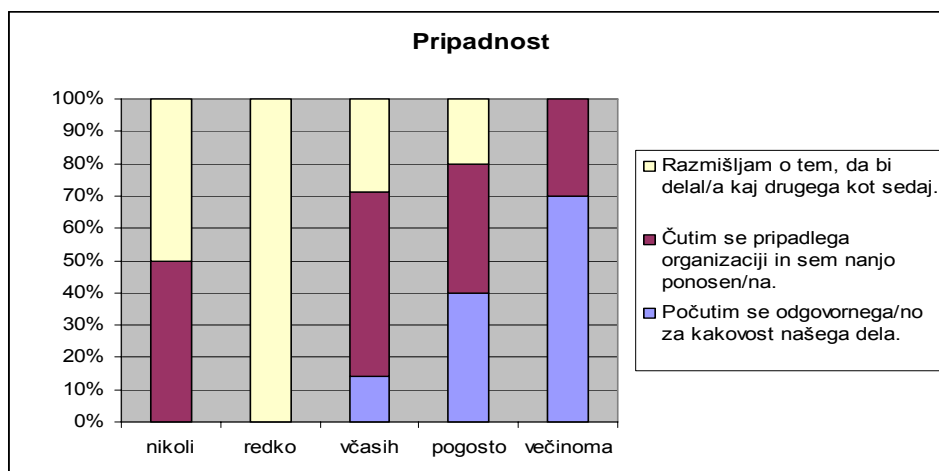
Slika 6.14 Delo brez strank in zadovoljstvo



Slika 6.15 Delo brez strank in uspešnost



Slika 6.16 Delo brez strank in pripadnost



## 6.5 Predhodniki izčrpanosti

### 6.5.1 Notranja motivacija

Notranja motivacija prodajalca in dva poglavitna stresorja so morebitni predhodniki izčrpanosti. Konceptualni model in hipoteze raziskav temeljijo na predpostavki, da prodajna strategija organizacije bolj sledi filozofiji nadzora managementa prodaje osnovane na vedenju, kot pa uporabi nadzora, ki temelji na izidih. Ob rabi take vrste nadzora, managerji usmerijo pozornost na monitoring, vodenje, vrednotenje in nagrajevanje prodajalcev, velik delež kompenczacije pa se upošteva s fiksno plačo. Notranja motivacija je prodajalčevo občutenje izziva ali sposobnosti, ki izhaja iz opravljanja dela. Prodajalci, ki delajo v organizacijah in uporabljajo strategije nadzora managementa osnovane na obnašanju, kažejo relativno visoke ravni notranje motivacije, so motivirani, da strežejo prodajni organizaciji in motivirajo jih priznanja s strani kolegov. Notranje motivirani posamezniki se bolje spopadajo z delovnimi situacijami, ki zahtevajo interpretacijo konfliktnih ali dvoumnih zahtev, kar predstavlja izzivalne in stimulativne vidike njihovih delovnih obveznosti.

V našem primeru je to dokaj res; HP zaposleni kažejo okrog 50 % motiviranost. Najbolj pa se za svoje delo motivirajo sami. Zavedajo se, da je prodajno osebje, kot tudi administracija zelo obremenjeno in pod velikim pritiskom, zato so tudi v večjem odstotku ne strinjajo s stimulacijo na njihovo delo, ki je velikokrat premajhna ali pa je sploh ni.

### 6.5.2 Dvoumnost in konflikti

Dvoumnost je opredeljena kot stresno stanje, ki ga povzroča zmeda zaposlenega, glede pričakovanj kaj so njegove oz. njene delovne obveznosti. Konflikt je opredeljen

kot razlika, ki jo dojema zaposleni, med delovnimi pričakovanji izraženimi preko več virov.

V HP-ju je med zaposlenimi dokaj enak odstotek tistih, ki se zavedajo svojih nalog in zadolžitev. Pri administraciji je nekoliko večji, ker so tam naloge tudi bolj podrobno opredeljene in napisane. V svoje poslovne odločitve redko kdo dvomi, tukaj se kaže velika mera samozavesti in odločnosti, ki je v takem okolju zelo nujna, kajti neodločnost in pretirano kazanje slabosti, je velikokrat zelo nezaželeno. Večina pa se jih strinja, da pristojnosti in odgovornosti niso vedno dovolj uravnotežene.

Konfliktnost ni preveč dobrodošla v podjetju, zato se je zaposleni izogibajo. Administracija v dokaj enaki meri kot prodajalci, opravlja delo, ki ni v skladu z njihovim opisom dela. Prodajalci velikokrat preložijo administrativno delo, ki bi ga morali sami opraviti, na administracijo, s trditvijo, da to ni njihovo delo. Prelaganje odgovornosti tako postane začaran krog. To velikokrat privede do konfliktov, ki pa se, kot kažejo odstotki, vedno poskušajo reševati v skupno korist.

## **6.6 Posledice izčrpanosti**

V našem temeljnem okvirju podajamo številne posledice izčrpanosti:

1. zadovoljstvo na delovnem mestu, pripadnost organizaciji in namen zapustiti organizacijo (psihološki izidi pri modelu avtorja Singh et al. (1994));
2. uspešnost prodajalca.

### **6.6.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu**

Prejšnje raziskave so izpostavile pomembnost zadovoljstva prodajalcev z njihovim delovnim mestom. Glede na samostojnost, dodeljeno mnogim prodajalcem, in samomotivacijo, ki je potrebna za uspeh pri delu, je zadovoljstvo na delovnem mestu pomembna spremenljivka pri razumevanju njihovega obnašanja in odnosov. Zadovoljstvo na delovnem mestu bi moralo biti vključeno v konceptualni model izčrpanosti, kot rezultat delovnih pogojev in okolja prodajalca ter kot predhodna spremenljivka s posledicami, kot so pripadnost organizaciji in namen zapustiti organizacijo.

Zaposleni prodajalci v podjetju HP imajo večje povratne informacije o rezultatih njihovega dela, kot administracija, kar prinaša tudi večje zadovoljstvo. Vsi večji sestanki, ki se opravijo na vsako tromešecje, so v večji meri posvečeni rezultatom prodaje izdelkov in storitev. Tam objavijo prodajne rezultate.

Zadovoljstvo se kaže v enaki meri pri druženju im medsebojni komunikaciji s drugimi sodelavci. Zaskrbljujoč je rezultat, ki kaže da je odstotek ne doživlja zaposlitev kot pretirano zadovoljstvo v življenju.

### **6.6.2 Uspešnost**

Naše pojmovanje uspešnosti prodajalca vključuje tako njegovo dimenzijo rezultatov kot tudi dimenzijo obnašanja. Dimenzija obnašanja upošteva uspešnost prodajalčevih pričakovanih funkcij (kot so kontaktiranje in klicanje strank itd.). Dimenzija rezultatov obravnava končni izid prodajalčevega truda. Obstoječe raziskave navajajo verjetnost, da vsaj en stresor neposredno vpliva na uspešnost pri delu.

Uspešnost je relativen pojem. Zato je tudi nemogoče pojasniti, zakaj je prodajno osebje manj zadovoljno z delovnimi rezultati od administracije. Razlika je, da so delovni rezultati prodajalcev velikokrat izraženi v številkah, ki so odvisne od obdobja v letu (med poletnimi počitnicami prodaja upade, septembra spet zraste). Zakaj so mnenja, da ne uživajo velikega ugleda in spoštovanja, ni znano. Ta rezultat je odvisen od vzdušja med sodelavci in velike tekmovalnosti med sodelavci, ki je lahko zelo stresna in je v današnjih časih celo pretirana. Mnenje, da prodajalci prejmejo dokaj veliko pohval, je razumljivo, saj so največkrat gibljejo v krogih managementa in so glavna tema velikih sestankov.

### **6.6.3 Pripadnost organizaciji in namen zapustiti organizacijo**

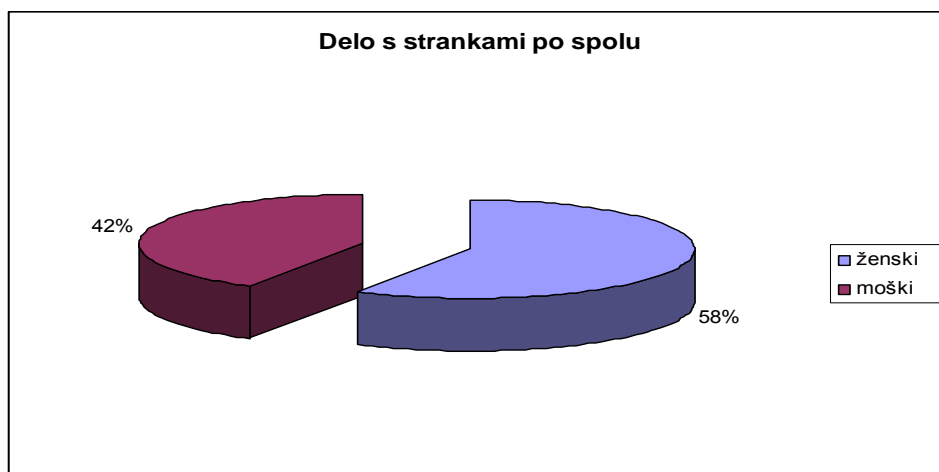
Pripadnost organizaciji je opredeljena kot stopnja prodajalčeve vključenosti in predanosti organizaciji. Ugotovitve raziskav kažejo pozitivno razmerje med zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo organizaciji. Vendar, pa je vzročna smer v tem razmerju dvoumna. Zdi se, da obstaja močnejša konceptualna podpora za vpliv zadovoljstva na delovnem mestu na pripadnost organizaciji.

Prejšnje raziskave trdijo, da je namen zapustiti organizacijo pomemben izid pri razumevanju vedenja prodajalca. Čeprav je namen zapustiti organizacijo nezaželen izid za organizacije, je pa kljub temu koristno razumeti njegove napovednike, da se lahko zmanjša njegov učinek na učinkovitost organizacije. Zadovoljstvo na delovnem mestu in pripadnost organizaciji sta dva pomembna napovednika za katere se je, v predhodnih študijah, izkazalo da zmanjšujeta namen zaposlenega, da zapusti organizacijo.

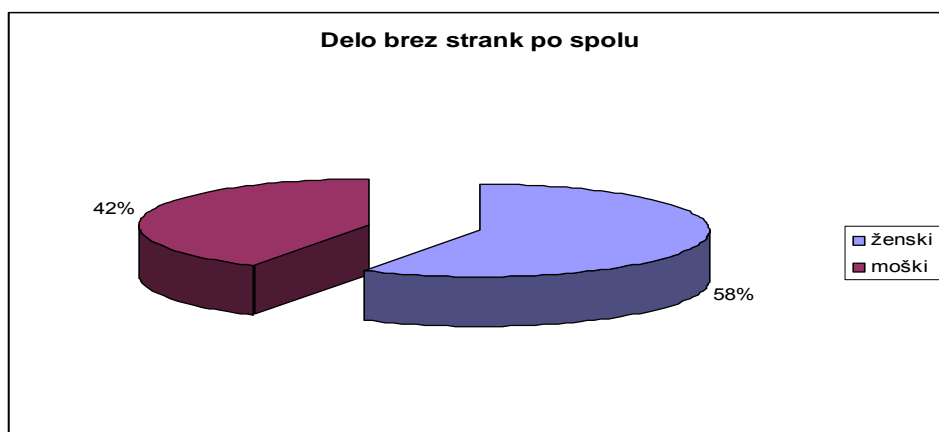
Razmišljanje, da bi prestopili k drugemu delodajalcu je bolj izraženo pri prodajalcih, saj se zavedajo svoji izkušnji in prednosti. Velikokrat pa se ta odstotek spreminja in je odvisen od zahtev managementa. V današnjem času, času recesije, je velikokrat slišati o možnem prestopu, čeprav se ta dejansko redkokdaj zgodi. Pripadnost je pri obeh slabo izražena, prodajalci se čutijo tudi manj odgovorne za kakovost svojega dela, kar za podjetja ni vzpodbuden podatek.

#### 6.6.4 Demografski podatki sodelujočih

Slika 6.17 Spol in delo s strankami



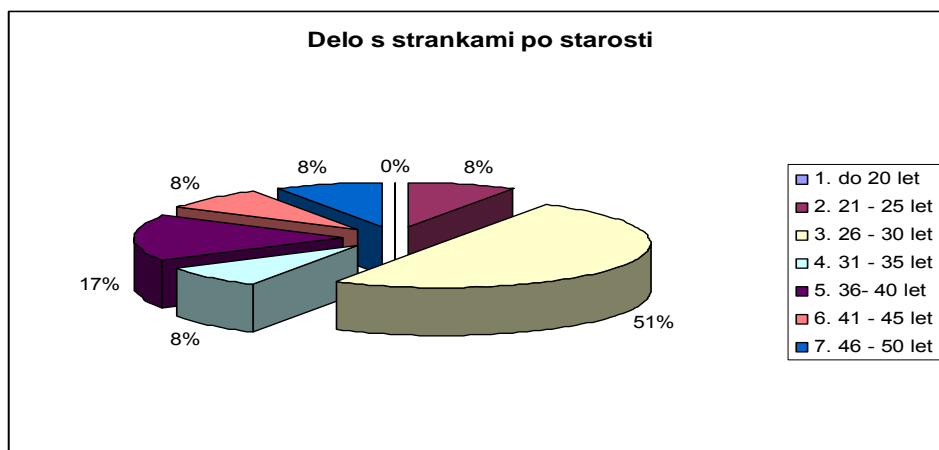
Slika 6.18 Spol in delo brez strank



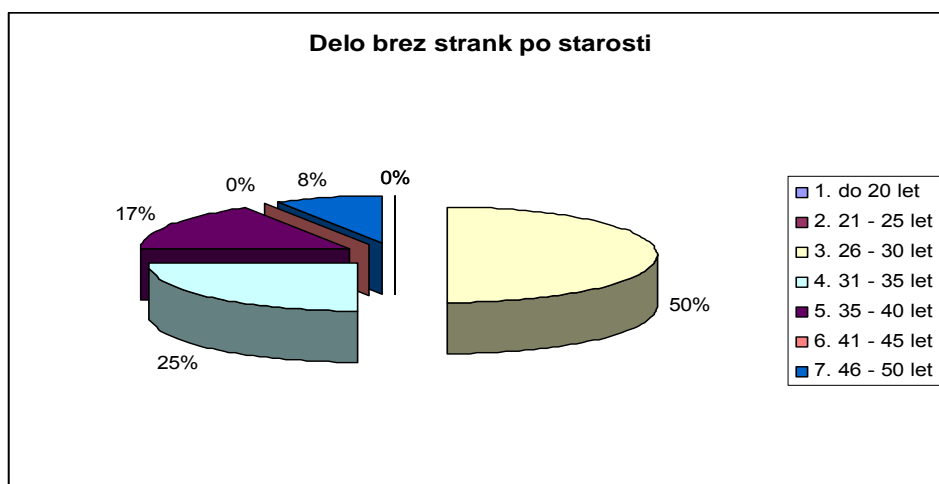
V podjetju HP se pojavlja enako število prisotnosti ženskega spola, tako pri prodajalcih kot pri administrativnemu osebju. Njihov delež je 58 %, moških pa je 42 %. Ta rezultat je zelo dober, ker so s tem rezultati ankete nekje enako porazdeljeni. Izgorelost enako ogroža oba spola in ljudi vseh starosti, izjema so tisti nad 60 let, kjer je stopnja izgorelosti nižja.



Slika 6.19 Starost in delo s strankami



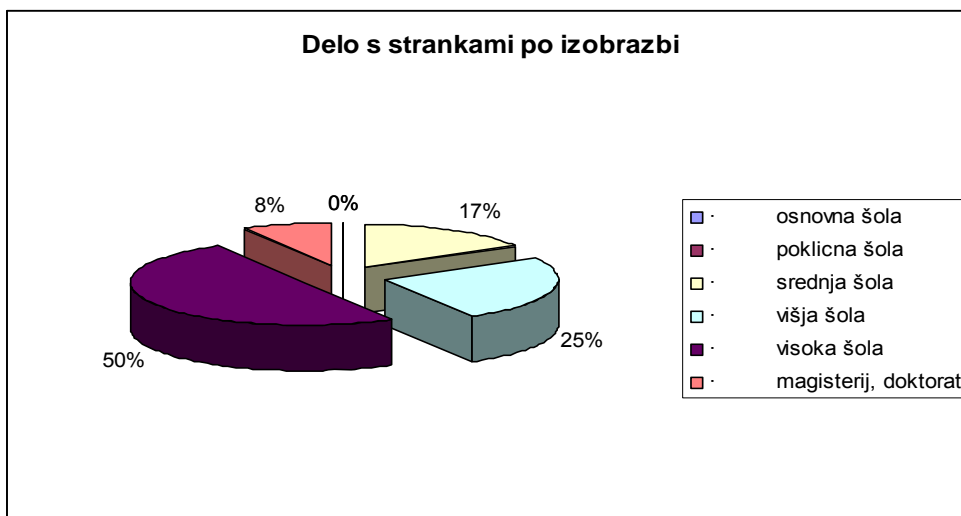
Slika 6.20 Starost in delo brez strank



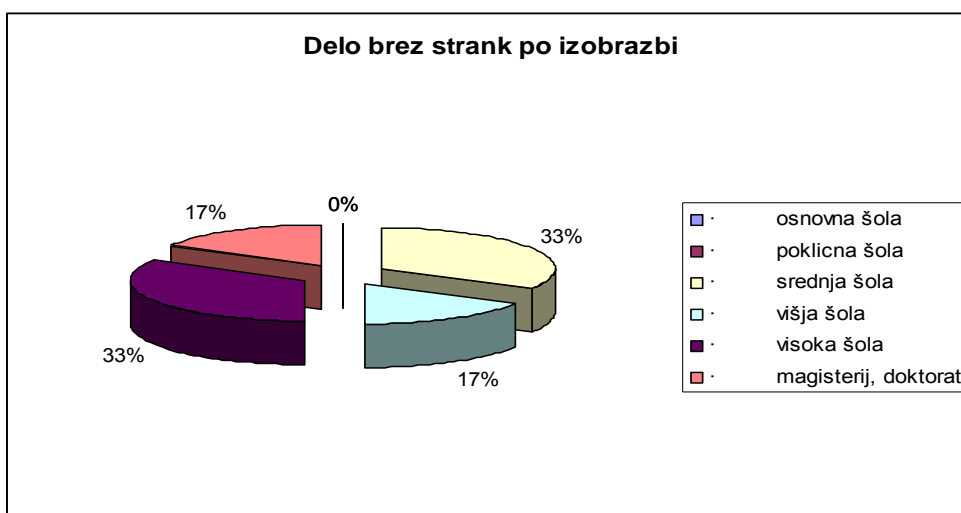
Prodajalci v podjetju HP so v 51 % stari med 26 – 30 let. V administraciji je 1 % manjši rezultat. Prodajalcev med 21 – 25 let je 8 %. Med prodajalci je le 8 % prisotnih starih med 31 – 35 let; pri ženskem spolu je ta rezultat povezan s porodniškim dopustom. Med starostjo 36 – 40 let je odstotek enak (17 %). Pojavljajo se prodajalci tudi po 40. letu in segajo do 50. leta, kar je zelo razumljivo, namreč prodajalci v tej starosti so polni neprecenljivih izkušenj. Administracija pa v teh letih v podjetju HP, za starost med 40 – 50 letom ne predstavlja več izziva.

V povezavi z zaposlitvenim statusom pa se pokaže, da najvišjo stopnjo izgorelosti dosegajo ženske med 30. in 50. letom na menedžerskih mestih. Ženske najbrž bolj izgorevajo zaradi dvojnega bremena, ki si ga naložijo – da bi se počutile dobro, morajo biti odlične tako na delovnem kot tudi zasebnem področju.

Slika 6.21 Izobrazba delo s strankami



Slika 6.22 Izobrazba in delo brez strank



Visoko šolo je obiskovalo 50 % prodajalcev, kar je za 17 % več kot pri administrativnem osebju. Le-to je v enakem razmerju (33 %) končalo srednjo izobrazbo. V podjetju HP ni nikogar, ki bi končal samo osnovno šolo, prav tako ni nikogar, ki bi končal samo poklicno izobrazbo. 17 % je tistih, ki so se z višjo šolo zaposlili v administraciji. 25 % le teh dela kot prodajno osebje. Pojavlja se tudi določen odstotek tistih, ki imajo končan magisterij in doktorat. Med prodajalci je teh 8 %, v administraciji pa 17 %. Ta podatek je povsem razumljiv, kajti večina pravnikov in direktorjev je pisarniško osebje, veliko število teh je tudi visoko izobraženih.

**Slika 6.23** Ali se redno ukvarjate s kakšno popoldansko aktivnostjo (šport, gledališče, branje knjig, prostovoljno delo)?



**Slika 6.24** Ali se redno ukvarjate s kakšno popoldansko aktivnostjo (šport, gledališče, branje knjig, prostovoljno delo)?



Popoldanske aktivnosti so pri obeh osebjih enake. Lahko poudarimo, da se prodajalci v 75 % posvečajo popoldanskim aktivnostim in tako poskušajo premagati stres, ki ga povzroča napet vsakdanjik. Največ jih obiskuje športne dejavnosti. Zaradi večjega števila prisotnosti ženskega spola, so zelo obiskana gledališča in knjižnice.

## 6.7 Sklepi in predlogi za zmanjševanje stopnje poklicne izgorelosti pri tržnikih

### 6.7.1 Sklepi

V raziskavi sem prišla do naslednjih sklepov:

Povzeti velja, da je v podjetju Hewlett–Packard d.o.o. zaposlenih 58 % tržnikov je ženskega spola. Nahajajo se nekje med 25 – 35 letom in so visoko izobraženi. Velik odstotek se udeležuje popoldanskih aktivnosti.

Največ osebnih dejavnikov, ki prikazujejo veliko stopnjo izgorelosti pri tržnikih, izvira iz odgovornosti pri odločitvah in nemoči vplivati bodisi na odločitve sodelavcev ali managementa ter tako posledično nesigurnosti pri delu. Preobčutljivost je nekje srednje izražena.

Kot v veliko drugih podjetjih, se še vedno srečujemo s problemom birokracije in ne dovolj jasno opredeljenih delovnih nalog. Preobremenjenost z delom pa povzroča visoko stopnjo stresa.

Rezultat, da so prodajalci izpostavljeni izgorelosti skoraj vsak dan oziroma zelo pogosto, je zaskrbljujoč. Dokaj velik je odstotek tistih, ki naj ne bi nikoli čutili izgorelosti. Razlog je lahko v tem, da imamo velik odstotek tistih, ki menijo da so naloge slabo opredeljene, kar kaže na površnost oziroma preveliko doslednost nekaterih.

Največjo delovno obremenitev zaznamo, kadar govorimo o pretirani delovni storilnosti in nemogočem usklajevanju delovnih nalog z danimi možnostmi okolja. Visok je tudi odstotek tistih, ki menijo da jim obremenitev povzroča slabo delovno vzdušje in nezadostna podpora sodelavcev in vodstva.

Uresničitev osebnih pričakovanj pa je za prodajno osebje nadvse pomembna in jim prinaša zadovoljstvo. Dejstvo, da imajo zaposlitev, pa jih ne osrečuje preveč, prav tako ne kažejo pretirano mero splošnega zadovoljstva.

Premagujejo stres na različne načine. Rekreacija in sprostitev je dokaj prisotna, seveda v skladu z danimi možnostmi napornega delovnika in družinskimi obveznostmi. Prevladuje mnenje, da je za premagovanje težav zelo pomembna podpora vodstva in tima.

Tržniki so precej motivirano osebje, največkrat so za to odgovorni sami. Pojavlja se problem premajhne uravnoveženosti med nalogami in pristojnostmi ter prevelike odgovornosti za delo, ki ni v njihovem opisu delovnih nalog.

Ne kažejo pa prevelike pripadnosti delu in podjetju, kar je mogoče posledica tega, da jim delo ne prinaša velikega zadovoljstva v življenju in da so mnenja, da ne uživajo določene mere spoštovanja kot bi jo morali.

### **6.7.2 Predlogi**

Zaposlenim tržnikom predlagam, da se pri sprejemanju pomembnih odločitev pogosteje poslužujejo pogovora s sodelavci in mnenja strokovnega tima, kar bi bistveno pripomoglo k razbremenitvi posameznikov.

Posamezniki in management bodo z različnimi oblikami sodelovanja (posvetovanje z vodstvom, sodelovanje v timih) zmanjšali stres, da njihova odločitev ni v skladu z načeli in pravili podjetja ter zakonodajo države v kateri poslujejo.

Študente, pripravnike in začetnike bi bilo potrebno bolj pripraviti na morebitne neuspehe in birokratske omejitve pri delu. Mladi tržniki pogosto vstopijo v stroko s prevelikimi ambicijami in željami po uspehu.

Nujno je potrebno spoštovanje osebnih omejitev in poklicne stvarnosti. Nihče ne zmore vsega in vsi problemi niso rešljivi. Pričakovanja strank in občutek nemoči so pogosto dejavnik stresnih situacij.

Sindrom izgorelosti nastaja tudi zaradi problema preobremenjenosti, zato se naučimo živeti tukaj in zdaj.

Tržniki naj ob svojem delu ne pozabijo nase. Stalna napetost vodi v psihično preobremenjenost. Pomembno je, da si omislimo dejavnosti v prostem času: rekreacija, gledališče, knjige itd. Posebej se to nanaša na ženski spol, saj je iz rezultatov razvidno, da pogosteje pozabijo nase.

Vodstvo mora poskrbeti, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Tržniki morajo vedeti kaj so njihove naloge, kaj se od njih pri delu pričakuje in kje je njihovo mesto v organizacijski shemi.

Če tržniki niso deležni ustreznega priznanja za opravljeno delo in spoštovanja sodelavcev, je njihovo delo razvrednoteno.

Za zaposlene je nujno, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču in da so razmerja med plačami v organizaciji ustrezna. Tržnik naj bo tudi ustrezno nagrajen za individualno delo in prizadevnost.



## 7 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Analiza poklicne izgorelosti tržnikov nas je pripeljala do zaključka, kjer se moramo zavedati, da mora biti odnos do kakovosti dela v podjetju na zelo visoki ravni. To pomeni, da se morajo vsi zaposleni čutiti odgovorne za kakovost dela in se trudijo dosegati standarde kakovosti. Spodbudno za podjetje je, kadar premore veliko mero pripadnosti organizaciji in veliko dobrih medsebojnih odnosov. Veliko dobrih prodajalcev pa je pravi zaklad. Pomembno je usklajeno delovanje, ki ga zagotavljata dobra organiziranost, kar tudi predstavlja visoko stopnjo motivacije. Sistem notranjega informiranja in komuniciranja mora biti v skladu z organiziranostjo podjetja, še posebej velja to za multikorporacije. Sistem nagrajevanja pa zahteva veliko dobrega poslovanja, poslovne stabilnosti in izjemne konkurenčnosti, zato tu obstajajo še določene rezerve, ki bi jih organizacije morale izkoristiti. Najprej je treba razmejiti ali so za našo izčrpanost odgovorne zunanje zahteve ali pa naša pretirana delavnost morda izhaja iz naših lastnih strahov, ki se kažejo skozi naše notranje prisile. Če so na delovnem mestu preobremenjeni vsi, potem so najbrž krive objektivne okoliščine (organizacija dela), torej se bodisi pogajamo za ustrežnejše delovne pogoje ali pa poiščemo drugo delo. Če pa so preobremenjeni le nekateri, ali morda predvsem mi, potem je vzrok najbrž v nas samih. Če so naše sposobnosti ter funkcionalna znanja in veščine zadovoljive za to delovno mesto, potem najbrž izčrpanost izhaja predvsem iz našega odzivanja in ravnanja. Zato bi bilo smiselno najprej pogledati kako ravna tisti, ki niso izčrpani, in se skušamo zgledovati po njih. Če tega ne zmoremo oziroma nam poskusi drugačnega ravnanja sprožajo tesnobo, strah, potem je treba poiskati pomoč psihoterapevta, saj sami najverjetneje v takem primeru ne bomo zmogli trajno spremeniti svojega ravnanja do te mere, da bi se naše počutje lahko spremenilo.

*Podjetja se morajo bolj zavedati, da so zaposleni tisti, kateri predstavljajo resnični kapital podjetja in da lahko le zdrav delavec učinkovito in uspešno opravlja svoje delo. Zaposleni ne smejo pozabiti na svoj um in svoje telo. Poslušati je treba svoj notranji jaz in imeti vedno glavni cilj, to je zdravje.*





## LITERATURA

- Ashkanasy, Neal M., Celeste Wilderom in Mark F. Peterson. 2000. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Bakker, Arnold B., Christel H. Killmer, Johannes Siegrist in Wilmar B. Schaufeli. 2000. Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing* 31 (4): 884–891.
- Bakker, Arnold B., Wilamar B. Schaufeli. 2000. Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology* 30 (11): 2289–2308.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti in Wilmar B. Schaufeli. 2003. *The socially induced burnout model*. New York: Nova Science.
- Bakker, Arnold B., Wilamar B. Schaufeli, Jan H. Sixma in Walter Bosveld. 2001. Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology* 20 (1): 82–98.
- Bakker, Arnold B., Wilmar Schaufeli, B., Jan H. Sixma, Walter Bosveld in Dirk Van Dierendonck. 2000. Patient demands lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior* 21 (4): 425–441.
- Baruch-Feldman, Caren., Elizabeth Brondolo, Daniel Ben-Dayana, in Jen Schwarz. 2002. Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (1): 84–93.
- Beck, Ulrich. 2003. Kaj je globalizacija? *Zmote globalizma – odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krtina.
- Brejc, Miha in Štefan Ivanko. 1995. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Burisch, Matthias. 2002. A longitudinal study of burnout: The relative importance of dispositions and experiences. *Work & Stress* 16 (1): 1–17.
- Burke, Ronald J. in Esther Greenglass. 1996. Work stress, social support, psychological burnout well-being among teachers. *Psychology, Health, & Medicine* 1 (2): 193–205.
- Buunk, Bram P. in Wilmar B. Schaufeli. 1993. Burnout: Perspective from social comparison theory. V W. B. Schaufeli, C. Maslach in T. Marek, ur. *Professional burnout: Recent developments in theory and research* 53–69. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Cordes, Carroll L. in Thomas W. Dougherty. 1993. A review of an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* 621–656.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar B. Schaufeli in Wilamar B. Jeremy. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 499–512.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2004. Učeca se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa* 41(5/6): 806–825.
- Drake, Bert in Gautam N. Yadama. 1996. A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers. *Social Work Research* 20 (3): 179–187.

- Freudenberger, Herbert J. 1974. Staff burnout. *Journal of Social Issues* 30: 159–165.
- George, Jennifer M. in Jones R. Gareth. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Harlow: Addison Wesley.
- Geurts, Sabine, Wilmar B. Schaufeli in Jan De Jonge. 1998. Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social – psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology* 17: 341–362.
- Halbesleben, Jonathin R.B., M. Ronald Buckley. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management* 30 (6): 859–879
- Hobfoll, Stevan E. 1988. *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hobfoll, Stevan. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44: 513–524.
- Hobfoll, Stevan E. 1998. *Stress, culture, and community*. New York: Plenum.
- Hobfoll, Stevan E. 2001. The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review* 50: 337–370.
- Hobfoll, Stevan E. in John R. Freedy. 1993. *Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout*. New York: Plenum.
- Ivanko, Štefan. 2003. Težnje v razvoju, poslovanju in organiziranosti sodobnega podjetja. *Organizacija* 36 (7): 425–429.
- Jansen, Piet G. M., Amanda Kerkstra, Huda H. Abu-Saad in Jacoba Van der Zee. 1996. The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *International Journal of Nursing Studies* 33: 407–421.
- Koeske, Gary in Randi D. Koeske. 1993. A preliminary test of the stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon. *Social Service Research* 17: 107–135.
- Koniarek, Jerzy in Bohdan Dudek. 1996. Social support as a buffer in the stress-burnout relationship. *International Journal of Stress Management* 3: 99–106.
- Lazarus, Richard S. in Susan Folkman. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, Raymond T. in Blake E. Ashforth. 1990. On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology* 75: 743–747.
- Lee, Raymond T. in Blake E. Ashforth. 1993. A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior* 14: 3–20.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippett in Ralph K. White. 1939. Patterens of aggressive behaviour in experimentally created »social climates«. *Journal of Social Psychology* 10: 271–299.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Looker, Terry in Olga Gregoson. 1993. *Obvladujmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Maslach, Christina. 1982. *Burnout: The cost of caring*. New York: Prentice Hall.

- Maslach, Christina. 1993. Burnout: A multi – dimensional perspective. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli in Michael P. Leiter. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397–422.
- Matheny, Kenneth in Cristopher McCarthy. 2001. *Prescription for stress*. New Delhi: New Age Books.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Moore, Jo Ellen. 2000. Why is this happening? A casual attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review* 25: 335–349.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1997. *Psihologija*. Ljubljana. Educy.
- Newhouse, Peter. 2000. *Življenje brez stresa*. Ljubljana: Tomark.
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica - Visoka šola za turizem.
- Penko, Tone. 1994. Izgorelost pri delu. V *Psihodiagnostika osebnosti 1, Tanja Lamovec, ur.* Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Perlman, Baron in Alan E. Hartman. 1982. Burnout: Summary and future research. *Human Relations* 23 (35): 283–305
- Rahim, Maen Ahmad Abdel. 1995. A comparative study of entrepreneurs and managers: stress, burnout, locus of control and social support. *Journal of Health and huaman Services Administration* 18 (1): 31–43.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Ross, Randall R. in Elizabeth M. Altmaier. 1994. *Intervention in occupational stress*. London: Sage.
- Schaufeli, Wilmar B., Christina Maslach in Tadeusz Marekz. 1993. Professional burnout. *Recent development in theory and research*. Washington: Taylor & Francis.
- Schaufeli, Wilmar B., Dirk Van Dierendonck in Karin Van Gorp. 1996. Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress* 10 (3): 225–237.
- Selič, Polona. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Shirom, Arie, Marie Westman, Ora Shamai in Rafael S. Carel. 1997. Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: The moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology* 2 (4): 275–288.
- Siegall, M., in McDonald, T. 2004. Person-organization value congruence, burnout, and diversion of resources. *Personell review* 33 (3): 291–301

## Literatura

- Singh, Jagdip, Jerry R. Goolsby in Gary K. Rhoads. 1994. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research* 31 (4): 558–569.
- Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Stranks, Jeremy. 2005. *Stress at work: Management and Prevention*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sutherland, Valerie in Gary Cooper. 1990. *Understanding stress: a psychological perspective for health professionals*. London: Chapman and Hall.
- Šadl, Zdenka. 2005. 'We re out to make you smile'. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49–80.
- Taris, Toon W., Maria C. W. Peeters, Meijman P. Le Blanc, Piet. J. G. Schreurs in Wilmar B. Schaufeli. 2001. From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (4): 303–323.
- Truchot, Didier in Marie Deregard. 2001. Perceived inequity, communal orientation, and burnout: The role of helping models. *Work & Stress* 15 (4): 347–356.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik



## VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem študentka dodiplomskega študija Fakultete za management, Koper. Vaša pomoč v obliki odgovorov na spodnja vprašanja mi bo omogočila obdelavo rezultatov za raziskavo, potrebno pri izdelavi diplomske naloge.

V sledečem vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo dejavnike, ki vplivajo na poklicno izgorelost in zaznavanje izpostavljenosti poklicni izgorelosti.

Prosim Vas, da vsako trditev preberete in ocenite, kaj velja za Vas v vaši organizaciji. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. *Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.*

Anketa je anonimna in bo vzela 5 minut vašega časa, rezultati bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznika.

Za izkazano pomoč in dobro voljo se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

Sanda Nikolić

Dejavniki, ki vplivajo na poklicno izgorelost

Kaj od naštetih dejavnikov vam povzroča največji stres pri delu? **Dejavnike razvrstite po vrstnem redu pomembnosti, 1 pomeni največji stres.**

A: Osebni dejavniki

\_\_\_ odgovornost pri odločitvah

\_\_\_ nemoč

\_\_\_ ne sigurnost pri delu

\_\_\_ preobčutljivost

\_\_\_ pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje

\_\_\_ ne vidim rezultatov svojega dela

\_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

B: Organizacija dela in delovnega okolja

\_\_\_ preobremenjenost z delom

\_\_\_ preveč administrativnega dela

\_\_\_ nejasno opredeljene naloge

\_\_\_ premalo priznanja za opravljeno delo

\_\_\_ slabi odnosi s sodelavci in vodstvom

\_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

Stopnja izpostavljenosti poklicni izgorelosti pri zaposlenih

Ali vas kdaj spremlja občutek izčrpanosti, da ne zmorete več? **Možen je samo en odgovor.**

\_\_\_ praktično vsak dan

\_\_\_ dokaj pogosto

\_\_\_ včasih

\_\_\_ nikoli

\_\_\_ drugo \_\_\_\_\_

Kaj vam pri delu predstavlja največjo obremenitev? **Odgovore razvrstite po vrstnem redu,**

**1 pomeni največjo obremenitev, 6 najmanjšo.**

\_\_\_ usklajevanje delovnih nalog z danimi možnostmi okolja



- \_\_\_ pretirana delovna obremenitev
  - \_\_\_ slabo delovno vzdušje
  - \_\_\_ neuresničena osebna pričakovanja
  - \_\_\_ nezadostna podpora sodelavcev in vodstva
  - \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_
- 

Kaj vam pri delu prinaša zadovoljstvo? **Odgovore razvrstite po vrstnem redu pomembnosti, 1 pomeni največ zadovoljstva, 7 najmanj.**

- \_\_\_ zadovoljstvo in podpora sodelavcev,
  - \_\_\_ zadovoljstvo in podpora vodstva,
  - \_\_\_ uresničitev osebnih pričakovanj,
  - \_\_\_ ko čutim, da sem potrebna-en in koristna-en drugim,
  - \_\_\_ predvsem sem zadovoljna, da imam službo,
  - \_\_\_ ne morem reči, da sem zadovoljna-en,
  - \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_
- 

Kaj od navedenega se vam zdi pri premagovanju težav pri delu najbolj koristno?  
**Možen je samo en odgovor!**

- \_\_\_ strokovno izobraževanje
  - \_\_\_ rekreacija in sprostitev
  - \_\_\_ podpora vodstva in sodelavcev
  - \_\_\_ strokovna podpora tima
  - \_\_\_ drugo \_\_\_\_\_
-

Prisotnost predhodnikov izgorelosti in posledic izgorelosti.

Pri vsakem odgovoru vpišite **X**, kateri najbolje opredeli **Vaš mnenje o podjetju**.

Pri tem upoštevajte:

	<b>nikoli</b>	<b>redko</b>	<b>včasih</b>	<b>pogosto</b>	<b>večinoma</b>
Počutim se odgovornega/no za kakovost našega dela.					
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.					
Dvomim v svoje poslovne odločitve.					
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri delu.					
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.					
Najbolj se za dobro opravljeno delo motiviram sam/a.					
Najbolj me motivira moj šef, saj me vzpodbuja in za dobro delo tudi pohvali.					
Konflikte rešujemo v skupno korist.					
Zaposleni imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.					
Čutim se pripadlega organizaciji in sem nanjo ponosen/na.					
Razmišljam o tem, da bi delal/a kaj drugega kot sedaj					
Sem konfliktna osebnost.					
Opravljam delo, ki ni v					

skladu z mojim opisom dela.					
Moje delo mi prinaša veliko zadovoljstvo v življenju.					
Z doseganjem svojih delovnih rezultatov sem zadovoljen/na.					
Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko, upamo si povedati svoje mnenje.					
Za svoje delo prejmem veliko pohval od sodelavcev.					
Uživam ugled in spoštovanje med sodelavci.					

