

Tamara Rape Žiberna

## ZADOVOLJSTVO Z DELOM V JAVNEM ZAVODU

### UVOD

Zadovoljstvo človeka s svojim delom je sicer le del njegovega splošnega zadovoljstva, ker pa ljudje po navadi na delovnem mestu preživimo tretjino dneva (oz. polovico časa v budnem stanju), ima ta del zadovoljstva zagotovo pomemben vpliv na naše počutje, zdravstveno stanje in ne nazadnje tudi na uspešnost pri delu.

V članku predstavim nekaj osnovnih konceptov, ki so povezani z zadovoljstvom z delom, in se po prikazu in analizi rezultatov raziskave ter po primerjavi teh z izsledki podobnih raziskav sprašujem, kaj bi bilo treba v analiziranem javnem zavodu storiti, da bi se zadovoljstvo zaposlenih socialnih delavk in delavcev (v nadaljevanju socialnih delavk) izboljšalo.

### OBLIKOVANJE DELA IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji vplivata tudi oblikovanje dela in delovno okolje. Obstaja kar nekaj teorij oblikovanja dela. Nekatere se ga lotevajo bolj organizacijsko-tehnično (npr. znanstveni menedžment), druge bolj z vidika človekovih potreb (npr. dobri medčloveški odnosi), tretje poskušajo kombinirati oz. uravnotežiti več teorij (Svetlik 2002: 201).

Oblikovanje dela je podrobno opredeljevanje vsebine in metod dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi povečali uspešnost dela in storilnost zaposlenih ter možnosti za zadovoljevanje potreb delavcev. Vprašanje oblikovanja dela je tudi, kako v delo vnesti motivacijske prvine (*ibid.*).

Derek Torrington in Laura Hall (1991) sta na podlagi študij izločila sedem poglavitnih značilnosti, ki naj jih ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno zadovoljstvo:

- raznovrstnost (nalog, orodij ipd.),
- samostojnost (pri izbiri načinov in orodij ipd.),
- odgovornost (odločanje o tem, kako rešiti problem ipd.),
- izziv (delo, ki delavcu pomeni vedno nove izzive, ipd.),
- interakcija (stiki z drugimi pri delu in možnost izbire sodelavcev ipd.),
- pomen dela (poistovetenje z delom, dosežki vidni ipd.),
- cilji in povratna informacija (jasno opredeljeni cilji ipd.).

Svetlik (2002: 184) pa navaja, da k zadovoljstvu z delom pripomorejo tile dejavniki:

- vsebina dela (zanimivost dela, možnost uporabe znanja in učenja),
- samostojnost pri delu (možnost odločanja, razporejanja delovnega časa),
- plača (pomembnost plače je opisal že Vroom 1964: 30–32), dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela (priznanja, pohvale),
- odnosi pri delu (ozračje, sproščena komunikacija med zaposlenimi),
- delovne razmere (telesni napor, varnost).

Slika 1 prikazuje socialno funkcioniranje po Skidmore *et al.* (1991) s pomočjo trikotnika. Avtorji dodajajo, da je socialno funkcioniranje posameznika prizadeto ali onemogočeno, če katerakoli stranica trikotnika »popusti«.

Slika 1: Trikotnik socialnega funkcioniranja.



Vir: Prilagojeno po Skidmore *et al.* (1991: 19).

Če trikotnik prenesemo na situacijo človeka v organizaciji oz. delovnem okolju, lahko rečemo, da je socialno funkcioniranje zaposlenih odvisno od (Rape 2005: 16):

- pozitivnih odnosov s sodelavci (nadrejenimi in podrejenimi),
- občutka o lastni vrednosti in občutka, da oseba pripomore k uspešnosti organizacije in posredno k blaginji družbe,
- zadovoljstva z življenjskimi vlogami in svojimi vlogami ter možnostmi v organizaciji.

Na funkcioniranje zaposlenih v organizaciji vpliva tudi kakovost delovnega življenja. Kakovost življenja postaja za ljudi vedno večja vrednota, kakovost delovnega življenja pa je ena njenih najpomembnejših sestavin (Kavar Vidmar 1995: 2).

Kakovost delovnega življenja (kot teorija oblikovanja dela) je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe (Svetlik 2002: 179). Je sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja, zmanjševanja odpora do sprememb in boljše motiviranosti (Svetlik 1996 a: 162–163). Svetlik (2002: 180) navaja tudi, da raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo.

Nekateri avtorji (npr. Cink 2008) za javne zavode na področju socialnega varstva ugotavljajo, da kakovost delovnega življenja zagotavljajo predvsem občutek varnosti zaposlitve in dobri medsebojni odnosi.

Delovnopравни predpisi določajo nujne, vendar ne tudi zadostne pogoje za kakovost delovnega življenja. Delovno pravo (Zakon o delovnih razmerjih 2002) predvsem omejuje nekatere oblike izkoriščanja delavcev, manj pa vpliva na ustvarjalnost, zadovoljstvo pri delu in motiviranost (Kavar Vidmar 1995: 3).

## MOTIVACIJSKE TEORIJE IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga ohranjajo. Motivacijski vzvodi so vzvodi, s pomočjo katerih je mogoče vplivati na motivacijo delavcev in s tem spremeniti njihovo zavzetost za delo (Lipičnik, Mrežar 1998: 409). Trstenjak (1979: 19) pa navaja, da z zornega kota motivacijskih dejavnikov preučujemo tudi temeljne pojave v delovnem procesu, kot so utrujenost, enoličnost, delovni uspehi in izostajanje od dela (absentizem).

Obstaja več različnih teorij o motivaciji. Med bolj znanimi je Herzbergova (1986) teorija o higienikih in motivatorjih.

Herzberg (1986: 56–58) ugotavlja, da največje zadovoljstvo povzročajo »notranji dejavniki« – njihova odsotnost ne povzroča nezadovoljstva, delu pa dajejo vrednost že sami po sebi. To so po njegovih ugotovitvah predvsem:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,

- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oz. v organizaciji,
- osebna rast.

Gre za t. i. motivatorje. Skoraj vsi motivatorji so v rokah vodij in ti lahko z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce. Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost »zunanjih dejavnikov«, t. i. higienikov, navzočnost katerih pa ne povečuje zadovoljstva:

- ustrezna politika in upravljanje v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- dobri odnosi z nadrejenimi,
- dobre delovne razmere,
- dobri odnosi s sodelavci.

Tudi raziskava v Sloveniji (Svetlik 2002: 181–183) je pokazala podobne rezultate, le da so medsebojni odnosi pri nas dobili vlogo motivatorja (pri Herzbergu pa vlogo higienika). Če organizaciji z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa ji uspe vnesti higienike, bo preprečila nezadovoljstvo. Med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo v Sloveniji, se precej visoko pojavlja slabo cenjeno delo.

Težko bi določili linearno (vzročno-posledično) smernico, ki bi nam pokazala, zaradi česa bo delavec v organizaciji produktivnejši, uspešnejši in zadovoljnejši. Če želi vodja omenjeno doseči, mora poleg osebnih značilnosti delavca in kolektiva upoštevati še ugotovitve s področja oblikovanja dela in motivacijskih teorij.

## IZGOREVANJE

Freudenberger (1974) je prvi opredelil izgorelost (oz. »burnout«) kot občutenje neuspeha in izčrpanosti. Od takrat je bilo o tem napisanih veliko knjig in člankov z bolj ali manj podobnimi opredelitvami tega pojava. Zdovc (1998: 319) navaja, da se pri strokovnjakih v službah pomoč po letih prizadevnega dela pojavljajo stanja telesne, psihične in čustvene izčrpanosti, ki so lahko posledica frustracij, povezanih z delom, zlasti tistih, ki nastajajo ob resnično ali na v dez nerešljivih težavah. Glede

na delo socialnih delavk (pomoč pri reševanju problemov) lahko torej predpostavimo, da se izgorelost pojavlja tudi pri njih.

Kot dejavnike, ki so pomembni pri pojavljanju stresa na delovnem mestu v socialnem delu, različne raziskave ugotavljajo predvsem (Zdovc 1998):

- prevelika količina dela s kompleksnimi problemi družbe,
- slabe razmere za delo z uporabnikom,
- nejasnost poklicne vloge in profesionalnih ciljev,
- odgovornost za pomoč pri reševanju problemov,
- slabi delovni odnosi v kolektivu,
- pomanjkanje znanja,
- stres, ki izhaja iz nepredvidljivih odzivov uporabnikov,
- birokratski in administrativni postopki, ki omejujejo svobodo strokovnjaka.

Omenjeno bi torej lahko razdelili na notranje dejavnike (sprejemanje odgovornosti za reševanje problemov, nejasnost poklicne vloge, pomanjkanje znanja) in na zunanje dejavnike (količina dela, slabe delovne razmere, slabi odnosi v kolektivu, stres zaradi nepredvidljivih odzivov uporabnikov, birokratski in administrativni postopki). Na zunanje ima zaposleni manjši vpliv.

Kot ugotavlja Cink (2008: 1), v socialnem delu primanjkuje sistematičnega raziskovanja stresa, čeprav se na splošno o njem precej govori in piše. »Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno povezano z vsebino dela oz. konceptom vloge ...« (Cink 2005: 125). Na istem mestu avtorica ugotavlja, da so v analiziranih javnih zavodih rezultati pokazali, da je najbolj intenziven dejavnik stresa preobremenjenost zaposlenih (v smislu obsega dela), deloma sta se kot povzročitelja stresa pokazala tudi konfliktnost in dvoumnost vloge zaposlenih (večinoma socialnih delavk) (Cink 2005).

V tovrstnih javnih zavodih je 58,7 % zaposlenih ocenilo, da je njihovo delo pogosto stresno, 7 % pa jih je navedlo, da je njihovo delo vedno stresno (*op. cit.*).

Iz raziskave, ki je bila opravljena v devetdesetih letih 20. stoletja na vzorcu 74 socialnih delavk in delavcev, zaposlenih v tovrstnih javnih zavodih, izhaja (Zdovc 1998):

- skoraj polovica anketirank (47 %) poklica socialne delavke ob odločitvi zanj ni poznala,
- 28 % anketirank bi svojo zaposlitev menjalo (15 % pa bi jih menjalo poklic), ko čutijo hude delovne obremenitve,
- pomoč najpogosteje poiščejo pri sodelavkah (86 %),
- preobremenjenost z delom je kot dejavnik stresa na prvem mestu, sledita mu administrativno reševanje problemov in to, da delo socialnih delavk ni cenjeno,
- skoraj polovica anketiranih se sprašuje o smislu svojega dela (včasih ali pogosto), najpogostejša razloga za to sta, ker ljudem ne morejo pomagati in ker ne vidijo učinkov svojega dela,
- 57 % anketirank je navedlo, da so pogosto ali vedno prizadete, ko delajo z ljudmi v stiski,
- med telesnimi znaki (kot odziv na stres) so najpogostejši zmanjšanje dejavnosti, kronična utrujenost in glavobol,
- med duševnimi znaki (kot odziv na stres) so najpogostejši občutki nemoči, tesnoba brez razloga in razdražljivost,
- težave zaradi stresa se kažejo tudi v medosebnih odnosih kot prekinitev komunikacije, strah pred srečanjem z uporabnikom in težave v odnosih s sodelavci.

Avtorica omenjene raziskave (*op. cit.*) je ocenila, da je med socialnimi delavkami (ki delajo v tovrstnih javnih zavodih) kar 43 % takšnih, ki so izgorele oz. na poti v izgorelost (največ jih ima od 25 do 30 let delovne dobe).

## KADROVSKI MENEDŽMENT, MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN SOCIALNO DELO V DELOVNEM OKOLJU

V odgovor na potrebe organizacij po specializiranem znanju o tem, kako delati z ljudmi na delovnem mestu, sta se oblikovala dva pristopa. Razliko med kadrovskim (osebnim) menedžmentom in menedžmentom kadrovskih virov so začeli poudarjati šele v zadnjem desetletju 20. stoletja (Svetlik 1996 b). Torrington in Hall (1991) navajata, da je kadrovski menedžment usmerjen zlasti na zaposlene v organizaciji, predvsem na pridobivanje,

usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih. Vedno je nekje vmes – med zaposlenimi in menedžmentom podjetja – in posreduje med potrebami obeh strani. Temeljni izhodišči kadrovskega menedžmenta sta (*op. cit.*):

- vsak delavec ima pravico do ustrezne individualne obravnave,
- delavci so lahko učinkoviti le ob primernem upoštevanju njihovih potreb.

Menedžment človeških virov pa je usmerjen zlasti na potrebe in interese splošnega menedžmenta v povezavi s pridobivanjem in zaposlovanjem človeških virov. Gre za pridobivanje in zaposlovanje delavcev, za načrtovanje potreb po zaposlenih in za njihov nadzor (*op. cit.*).

Svetlik (1996 b: 186) ugotavlja, da si morajo sicer vodilni ljudje v organizaciji iskati strokovno pomoč specialistov (za odnose, za usposabljanje, za zaposlovanje ipd.) – bodisi znotraj ali zunaj organizacije – odgovornosti za človeške vire pa nikakor ne morejo v celoti prenesti na druge. Upravljanje s človeškimi viri mora postati sestavni del strateškega upravljanja. Ugotavlja še, da so človeški viri eno najdonosnejših področij investiranja in da je zanemarjanje socialne funkcije na določeni točki za podjetje neproduktivno (povečanje izostankov z dela, ni inovacij, iskanje drugega delovnega okolja) (*ibid.*).

V zadnjem času pa se pojavljajo tudi modeli, kako upravljati s človeškimi viri ob upoštevanju dveh vidikov – družinskega in organizacijskega (delovnega) (Rika Fatimah *et al.* 2009: 144–145), vse večji poudarek pa je namenjen tudi problematiki usklajevanja delovnega in družinskega življenja (Žakelj, Švab 2009, Juvan 2009 ipd.).

Socialno delo, ki je bilo v slovenskih delovnih organizacijah precej razširjeno ob prehodu na nov družbenopolitični sistem, je po mnenju Pavle Rapoša Tajnšek (2001: 6) ena od specializiranih kadrovskih funkcij, njegova osrednja naloga pa je usklajevanje potreb zaposlenih in organizacije, zato se vključuje tudi v linijsko vodenje in menedžment človeških virov. Praksa je pokazala, da so pri delu v delovnih organizacijah uspešnejše tiste socialne delavke, ki so se dodatno usposabljele za delo na tem področju

– socialne delavke so namreč usposobljene za posredniško vlogo, vendar jim splošno znanje ne zadošča za uspešno usklajevanje potreb zaposlenih in menedžmenta (*op. cit.*).

V slovenski literaturi o socialnem delu v delovnih organizacijah (npr. Rapoša Tajnšek 2001, Rape 2005) več pozornosti namenjamo profitnim organizacijam (gospodarstvu), javni zavodi in druge organizacije, v katerih je zaposlenih več socialnih delavk kot v podjetjih, pa ostajajo nekako na obrobju tovrstnih teorij. Kot bi predpostavljali, da v organizacijah, v katerih so zaposleni predvsem ljudje, ki so usposobljeni za delo z ljudmi, socialnemu delu v delovnem okolju ni treba namenjati dodatne pozornosti.

## PREDSTAVITEV PREUČEVANEGA JAVNEGA ZAVODA

Zakon o zavodih (2000) opredeljuje, da se javni zavodi ustanovijo za opravljanje javnih služb. Navaja tudi, da se delovna razmerja, udeležba delavcev pri upravljanju in uresničevanju sindikalnih pravic delavcev v zavodih urejajo v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo. V istem zakonu so opredeljeni tudi organi zavoda: svet, direktor, strokovni vodja (neobvezno) in strokovni svet.

V javnem zavodu, v katerem je potekala raziskava, je bilo na dan njenega začetka (novem-

ber 2006) zaposlenih (za nedoločen in določen čas) 28 delavk in 2 pripravnici – od tega so bile 3 delavke v času anketiranja na starševskem dopustu in niso bile zajete v raziskavo.

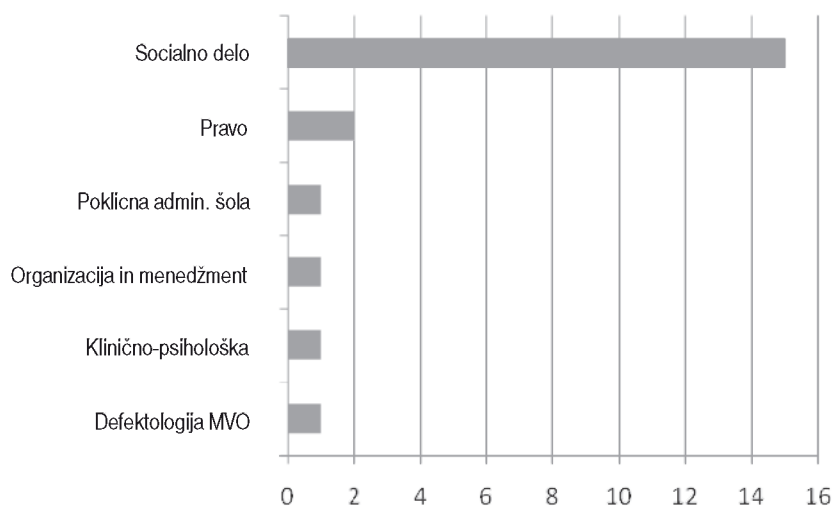
## METODOLOGIJA ZBIRANJA IN OBDELAVE PODATKOV

Podatke sem (novembra 2006) zbirala z obsežnejšim anketnim vprašalnikom, katerega del so bila tudi vprašanja iz Pogačnikove lestvice zadovoljstva z delom (Pogačnik 1997). Odgovore analiziram v prispevku. Z raziskavo sem želela popisati populacijo izbranega javnega zavoda, v katerem so zaposlene večinoma socialne delavke. Anketiranje je potekalo individualno – vsaka sodelujoča je sama izpolnila anketni vprašalnik in mi ga vrnila. Podatke sem analizirala in prikazala s pomočjo programov MS Excel in SPSS.

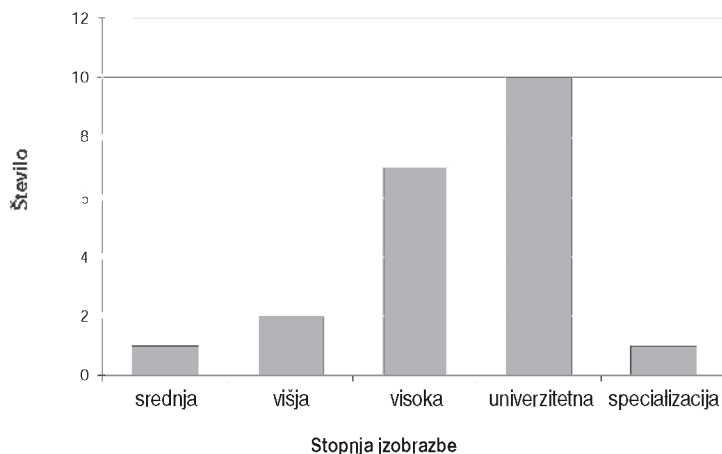
## REZULTATI IN UGOTOVITVE

Izobrazbena struktura anketirank in starost (prikazujejo ju grafi 1, 2 in 3) kažeta na reprezentativnost »vzorca« oz. zajetih enot za analizirani zavod, v katerem so v veliki večini zaposlene socialne delavke. Ob analizi sem (predvsem v pogovorih z zaposlenimi, ki v raziskavi niso sodelovale) ugotovila, da se je

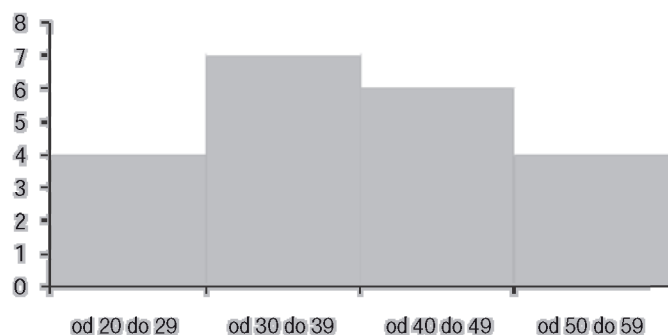
Graf 1: Prikaz števila različnih profilov v analiziranem zavodu.



Graf 2: Prikaz izobrazbene strukture anketirank.



Graf 3: Prikaz starostne strukture anketirank.



osip pojavil predvsem zaradi neanonimnosti ankete in zato v njej niso sodelovale zaposlene, ki so imele občutek, da ta preveč posega v njihovo osebno sfero. Direktorica zavoda v anketi ni sodelovala.

V vzorcu prevladujejo socialne delavke z visoko strokovno oz. univerzitetno izobrazbo, stare od 30 do 49 let.

V preglednici 1 prikazujem dobljene rezultate. Pokazalo se je, da se je pri vseh postavkah pojavila najvišja ocena (5), najnižja ocena (1) pa se je pojavila pri pogojih, plači, obsegu dela, stalnosti zaposlitve in zahtevnosti dela. Pri interpretaciji rezultatov je po ugotovitvah Pogačnika (1997: 52) treba biti pozoren predvsem na to, da ljudje svoje presoje vedno oblikujemo glede na merila, ki nam pomagajo

oceniti, kaj je povprečno. Navaja še, da je omenjena lestvica (v raziskavi je bila uporabljena in delno modificirana) zanesljiv in veljaven pripomoček.

V grafu 4 vidimo, da so po svoji oceni delavke javnega zavoda od navedenih postavk najbolj zadovoljne s svobodo pri svojem delu in zanimivostjo dela ter s sodelavci in nadrejenimi. Najmanjše zadovoljstvo pa se je pokazalo pri plači. Ocene zaposlenih so si bile najbolj enotne pri oceni zadovoljstva s svobodo pri delu, saj je standardni odklon najnižji.

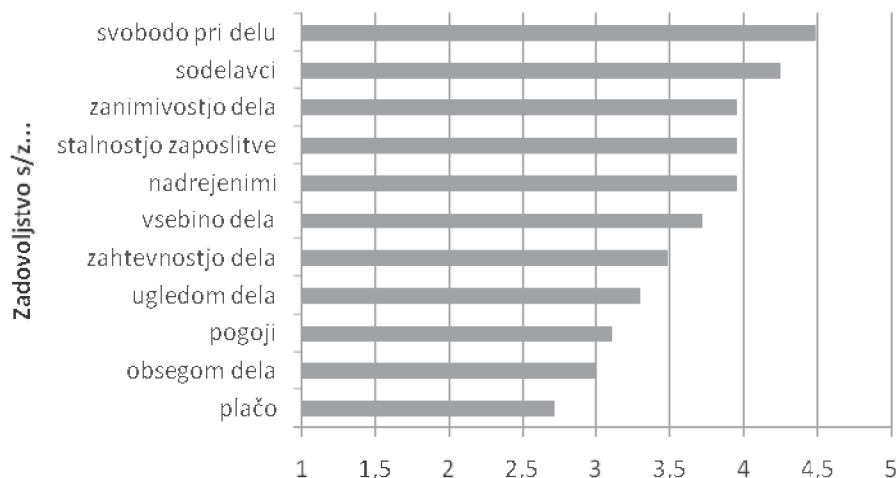
Dobljeni rezultati so podobni rezultatom prejšnjih raziskav. Rode (2005: 251), ki je opravil raziskavo na reprezentativnem vzorcu populacije, del katere je bil zajet tudi v to raziskavo, ugotavlja, da so zaposlene v



Preglednica 1: Rezultati ankete o zadovoljstvu z delom.

| Zadovoljstvo s/z...   | N  | Minimum | Maksimum | Povprečje | Standardna napaka | Standardni odklon |
|-----------------------|----|---------|----------|-----------|-------------------|-------------------|
| pogoji                | 21 | 1       | 5        | 3,10      | 0,228             | 1,044             |
| plačo                 | 21 | 1       | 5        | 2,71      | 0,260             | 1,189             |
| sodelavci             | 21 | 3       | 5        | 4,24      | 0,168             | 0,768             |
| vsebino dela          | 21 | 2       | 5        | 3,71      | 0,171             | 0,784             |
| nadrejenimi           | 21 | 3       | 5        | 3,95      | 0,161             | 0,740             |
| obsegom dela          | 21 | 1       | 5        | 3,00      | 0,267             | 1,225             |
| stalnostjo zaposlitve | 21 | 1       | 5        | 3,95      | 0,297             | 1,359             |
| svobodo pri delu      | 21 | 3       | 5        | 4,48      | 0,131             | 0,602             |
| ugledom dela          | 21 | 2       | 5        | 3,29      | 0,209             | 0,956             |
| zanimivostjo dela     | 21 | 3       | 5        | 3,95      | 0,146             | 0,669             |
| zahtevnostjo dela     | 21 | 1       | 5        | 3,48      | 0,245             | 1,123             |

Graf 4: Prikaz aritmetičnih sredin zadovoljstva po posameznih kategorijah.



tovrstnih javnih zavodih najbolj zadovoljne z zanimivostjo svojega dela in svobodo pri delu, sledijo organizacijski dejavniki, najmanj pa so zadovoljne s t. i. »zunanji dejavniki«, kamor uvrsti plačo in ugled dela.

Tudi Zdovc (1998) v svoji raziskavi ugotavlja, da imajo socialne delavke občutek, da njihovo poklicno delo ni najbolj cenjeno – še najbolj je cenjeno znotraj družine (60 %), nekoliko manj v službi (46 %) in najmanj v širšem okolju (34 %).

Kot vidimo v preglednici 2, so se največja odstopanja pri rezultatih omenjene raziskave (Rode 2005) in raziskave, ki je opisana v tem članku, pojavila pri postavkah:

- delovne razmere/pogoji – razlika 0,81 točke (na petstopenjski lestvici),
- stalnost zaposlitve – razlika 0,47 točke,
- plača (in druge materialne ugodnosti) – razlika 0,3 točke.

Zaposlene v analiziranem javnem zavodu so izrazile manjše povprečno zadovoljstvo kot zaposlene iz reprezentativnega vzorca zaposlenih v tovrstnih javnih zavodih v Sloveniji.

Glede na pogovore z anketirankami ugotavljam, da so omenjeni rezultati verjetno posledica tega, da je v analiziranem zavodu (sodi med srednje velike do večje tovrstne zavode v Sloveniji) kar nekaj zaposlenih za polovični delovni čas, da se (precej pogoste) bolniške in

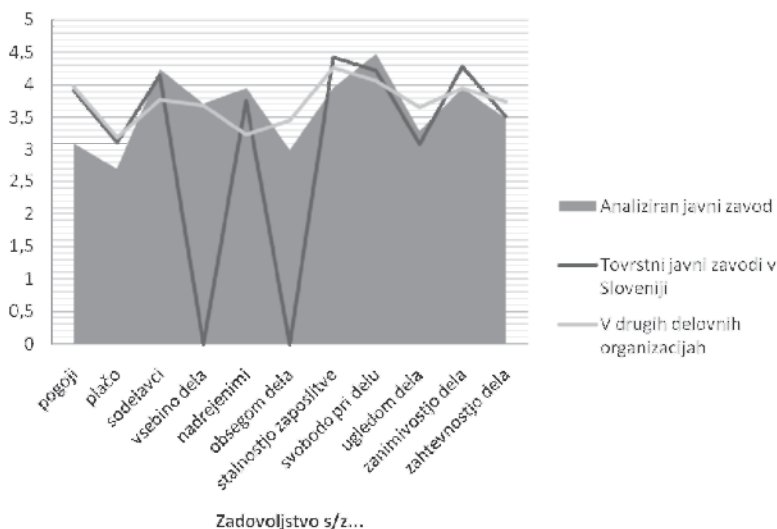
Preglednica 2: Primerjava povprečnih ocen zadovoljstva z delom socialnih delavk

| Zadovoljstvo s/z...   | Povprečne ocene socialnih delavk <sup>1</sup><br>v tovrstnih javnih zavodih v vsej<br>Sloveniji (Rode 2005), n = 96 | Povprečne ocene socialnih delavk<br>v drugih delovnih organizacijah<br>(Rape 2005), n = 31 | Povprečne ocene socialnih<br>delavk <sup>2</sup> v analiziranem<br>javnem zavodu, n = 21 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| razmere               | 3,91                                                                                                                | 3,97                                                                                       | 3,10                                                                                     |
| plačo                 | 3,11                                                                                                                | 3,19                                                                                       | 2,71                                                                                     |
| sodelavci             | 4,14                                                                                                                | 3,77                                                                                       | 4,24                                                                                     |
| vsebino dela          | /                                                                                                                   | 3,68                                                                                       | 3,71                                                                                     |
| nadrejenimi           | 3,76                                                                                                                | 3,23                                                                                       | 3,95                                                                                     |
| obsegom dela          | /                                                                                                                   | 3,45                                                                                       | 3,00                                                                                     |
| stalnostjo zaposlitve | 4,42                                                                                                                | 4,26                                                                                       | 3,95                                                                                     |
| svobodo pri delu      | 4,22                                                                                                                | 4,06                                                                                       | 4,48                                                                                     |
| ugledom dela          | 3,08                                                                                                                | 3,65                                                                                       | 3,29                                                                                     |
| zanimivostjo dela     | 4,27                                                                                                                | 3,94                                                                                       | 3,95                                                                                     |
| zahtevnostjo dela     | 3,50                                                                                                                | 3,74                                                                                       | 3,48                                                                                     |

<sup>1</sup> V vzorec je bilo vključenih 73 % socialnih delavk in delavcev in 27 % profilov drugih strok.

<sup>2</sup> V raziskavo je bilo vključenih 71 % socialnih delavk in 29 % profilov drugih strok.

Graf 5: Prikaz aritmetičnih sredin zadovoljstva socialnih delavk (tri različne raziskave/populacije)



porodniške odsotnosti pokriva iz »zunanega trga delovne sile« za določen čas, saj je notranji preobremenjen, pristojno Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve pa za tovrstne potrebe zavoda nima pripravljenih primernih sredstev oz. ukrepov. Zavodu (po svoji metodologiji) priznava manj delovnih mest (in regresov ipd.) in manj materialnih stroškov, kot jih ima zavod vsak mesec<sup>1</sup> (osebna komunikacija

z direktorico zavoda, november 2006). Drugi krivec za večje nezadovoljstvo pa so po mojih opažanjih tudi delovne razmere, ki so bile v času izvajanja raziskave dokaj neprimerne za izvajanje tovrstne dejavnosti.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Če navedem za primer oz. ponazoritev omenjene trditve štiri izjave zaposlenih (osebna komunikacija, november 2006):

»Pisarna, ki si jo deliva s kolegico, je na vzhodni strani stavbe zavoda. V poletnem času se včasih že dopoldne tako segreje, da je v njej tudi več kot 34 °C, saj v prostorih nimamo klime, ventilator pa ne pomaga.«

»Moja pisarna, ki si jo delim s kolegico, je na zahodni strani. Ko sem imela neko sredo popoldne v pisarni

<sup>1</sup> Direktorica mi je npr. povedala: »Pošta RS nam je ponovno poslala opomin zaradi neplačevanja priporočenih pošilk in ‚zagrozila‘, da jih ne bomo mogli več pošiljati.«



Če primerjam dobljene rezultate v analiziranem javnem zavodu še z raziskavo (Rape 2005: 72), ki je bila opravljena na anketirankah z zelo podobno izobrazbeno strukturo (preglednica 2, tretji stolpec), ki so zaposlene večinoma v zasebnem sektorju, se pokaže, da so zaposlene tam v povprečju bolj zadovoljne z delovnimi razmerami, plačo, obsegom dela, ugledom dela in stalnostjo zaposlitve. Po drugi strani pa so zaposlene v analiziranem zavodu bolj zadovoljne od svojih kolegic v gospodarstvu z nadrejenimi, sodelavci ter svobodo in samostojnostjo pri delu. Skupno povprečno zadovoljstvo (aritmetična sredina ocen na petstopenjski lestvici) se med podobnima raziskavama na populaciji socialnih delavk in drugih zaposlenih v tovrstnih zavodih ne razlikuje veliko – v tej raziskavi znaša 3,62, v raziskavi iz leta 2005 (Rode 2005: 251) pa 3,78. Če pa to primerjam z rezultati (prej omenjene) raziskave v gospodarstvu, lahko ugotovim, da so delavke z istovrstno izobrazbo (smer in stopnja visokošolske izobrazbe) v gospodarstvu v povprečju bolj zadovoljne kot delavke v javnem sektorju, saj je njihovo povprečno zadovoljstvo znašalo 4,26 točke (na 5-stopenjski lestvici).

Pearsonov koeficient korelacije ( $r$ ) je (pri stopnji tveganja 0,05 ali manj) pokazal statistično značilno pozitivno povezanost<sup>3</sup> med:

- zadovoljstvom z delovnimi razmerami in obsegom dela,
- sodelavci in nadrejenimi (korelacija je večja od 0,6),
- svobodo pri delu in vsebino dela,
- zanimivostjo in vsebino dela.

Med zadovoljstvom s stalnostjo zaposlitve in nadrejenimi pa je pokazal negativno statistično značilno povezanost (skoraj 0,5). To pomeni, da so delavke, ki so navajale večje zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, v povprečju navedle manjše zadovoljstvo z nadrejenimi.

stranko, je izgubila zavest – domnevam, da zaradi vročine v pisarni.«

»Neka stranka se je zgrozila, ko je poleti stopila v mojo pisarno, saj ni mogla verjeti, da moramo delati v takšnih razmerah. Pred odhodom je še zabrusila, da nas bo prijavila inšpekciji za delo.«

<sup>3</sup> Delavke, ki so bile v povprečju bolj zadovoljne s prvo postavko, so bile v povprečju tudi bolj zadovoljne z drugo.

Obstaja torej povezava med zadovoljstvom s sodelavci in zadovoljstvom z nadrejenimi, povezani sta svoboda pri delu in sama vsebina dela ter zanimivost in vsebina dela – morda bi bilo tu mogoče špekulirati tudi o smeri povezave – če imajo delavke večjo svobodo pri delu, so tudi bolj zadovoljne s samo vsebino dela, ki si jo lahko bolj prilagodijo, in se jim po drugi strani potem zaradi takšne vsebine delo zdi tudi zanimivejše.

Podobno raziskavo na populaciji strokovnih delavk in delavcev ( $n = 92$ ), ki so zaposleni v tovrstnih javnih zavodih, je opravila tudi Cink (2008). Ugotavlja, da je 27,2 % vprašanih svoje delovne razmere ocenilo kot slabe ali zelo slabe, 46,7 % vprašanih meni, da je njihov ugled včasih resnično okrnjen, 45,7 % jih je bilo mnenja, da njihove vloge javnost in stranke pogosto ne cenijo, 59,8 % vprašanih pa je ocenilo, da nimajo nikoli oz. imajo samo včasih možnosti napredovanja (Cink 2005). Po drugi strani pa v isti raziskavi Cink (2005) ugotavlja, da kar 95,6 % vprašanih ne čuti posebne negotovosti delovnega mesta. Kar 67,4 % vprašanih je odnose med zaposlenimi ocenilo kot pogosto oz. vedno dobre, le 29,7 % vprašanih je mnenilo, da je njihovo delo pogosto oz. vedno dobro plačano, 28,6 % vprašanih pa je navedlo, da njihovo delo ni nikoli dobro plačano (*op. cit.*). Zadovoljstvo z delom je bilo v omenjeni raziskavi sicer merjeno drugače kot v drugih predstavljenih raziskavah in zato rezultati niso neposredno primerljivi, vendar se pokaže, da so si kljub temu podobni, saj je velik odstotek anketiranih (73,9 %) le srednje zadovoljen.

## RAZPRAVA, SKLEPI IN PREDLOGI

Ko iz omenjenega poskušam (ob zavedanju omejitvev raziskav in vprašanj reprezentativnosti) sklepati na morebitne razloge za takšno stanje, bi se želela vrniti na uvodni del članka, iz katerega je jasno, da je za uspešnost in večjo produktivnost organizacije treba imeti osebo za upravljanje s človeškimi viri na eni in za primerno oblikovanje dela na drugi strani.

V analizirani organizaciji opažam, da upravljanja s človeškimi viri tako rekoč ni, je

pa kljub temu čutiti relativno zadovoljstvo z nadrejenimi in odnosi v organizaciji. Vodje sicer poleg svojih rednih del in nalog (navadno tudi strokovnih) poskušajo biti v pomoč in podporo podrejenim – zato verjetno takšno zadovoljstvo z nadrejenimi in dojemanje teh bolj kot sodelavcev, na to morda kaže tudi korelacija ocen (povezava zadovoljstva s sodelavci in nadrejenimi) – vendar nihče nima specializiranih znanj za omenjeno delo, niti »prostih rok«, ki bi mu omogočale uporabljati motivatorje po svoji presoji. Zakonsko je namreč za to področje predpisano, kdo, kdaj in s kakšnimi pogoji lahko napreduje. Omejitev je tudi upravljanje s proračunom, saj tega odreja ministrstvo. Za vidno izboljšanje razmer bi morali torej zavodi bodisi tesneje sodelovati z ministrstvom bodisi pridobiti več pristojnosti ter dodatne in ustrezne kadrovske okrepitve. Resolucija o nacionalnem programu za obdobje 2006–2010 (2006) pa napoveduje tudi »krepitev strokovne avtonomije, upravljalvske samostojnosti in racionalnega poslovanja« na tem področju.

Glede na to, da sem preučevala zavod z delavci, visoko kvalificiranimi za delo z ljudmi in na medosebni ravni, sem predpostavljala, da bodo rezultati bolj spodbudni. Morda še najbolj preseneča majhno zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve oz. to, da so socialne delavke, ki so zaposlene v gospodarstvu, bolj zadovoljne s stalnostjo svoje zaposlitve kot tiste v analiziranem javnem zavodu. Omenjeno delno izpodbija mit o t. i. dosmrtnih službah v javnih zavodih. Nestalnost zaposlitve pa je, kot ugotavljajo Vera-Toscano *et al.* (2006: 233), povezana tudi z dojemanjem lastnega finančnega položaja, zato vpliva na zadovoljstvo z življenjem.

Tudi splošno zadovoljstvo je večje pri socialnih delavkah v gospodarstvu. To morda kaže na zaostajanje javnega sektorja pri vpeljavi menedžerskih prijemov, ki bi izboljšali delovne razmere, in je tudi posledica nefleksibilnosti javnega sektorja. To zavira uporabo motivatorjev, ki bi povečali zadovoljstvo zaposlenih.

Z nadrejenimi so bile v povprečju manj zadovoljne tiste delavke, ki so bolj zadovoljne s

stalnostjo zaposlitve (oz. so verjetno zaposlene za nedoločen čas). To lahko (ob upoštevanju tega, da anketa ni bila anonimna) kaže tudi na to, da si morda zaposlene za določen čas niso upale »kritizirati« svojih nadrejenih.

V javnem zavodu, ki sem ga preučevala, se je pokazala povezava med zadovoljstvom z vsebino dela in svobodo pri delu. Morda bi lahko na podlagi tega pričakovali, da se bo ob ustreznem oblikovanju dela povečalo zadovoljstvo tako z vsebino dela kot s svobodo pri delu in z zanimivostjo dela. Omenjeno pa bi verjetno tudi dolgoročno vplivalo na manjše izgorevanje strokovnih delavk.

Največje nezadovoljstvo se je v analiziranem javnem zavodu pokazalo pri plači, obsegu dela in delovnih razmerah. Najbolj vprašljivo v sedanji ureditvi tega področja je torej:

- plačni sistem (naj ob tem poudarim, da je bila raziskava opravljena pred plačno reformo v letu 2008, zato bi bilo zanimivo pogledati, kaj je ta prinesla zaposlenim v tovrstnih javnih zavodih),
- oblikovanje in obseg dela posameznih zaposlenih,
- nedoločenost ustreznih delovnih razmer za tovrstno delo.

Zadovoljstvo z osebnim finančnim stanjem je posebno področje zadovoljstva z življenjem (Vera-Toscano *et al.* 2006: 211) in prav gotovo ni zanemarljivo. V psihologiji je sprejeto stališče, da imajo ekonomske okoliščine majhen, vendar statistično značilen vpliv na zadovoljstvo oz. srečo (Heady *et al.* 2008: 65).

Iz navedenega je razbrati, da k nezadovoljstvu (in zato tudi k izgorevanju) lahko poleg že omenjenih dejavnikov precej pripomore tudi samo delovno okolje – bodisi fizično (prostori) ali socialno (razumevanje in komunikacija ter podpora v kolektivu), zato je dobro tudi v javnih zavodih (še posebej tistih, v katerih delajo v t. i. poklicih pomoči, med katere sodi tudi socialno delo) temu nameniti več pozornosti in zagotoviti bolj »zdrave« delovne razmere. V analiziranem javnem zavodu se je sicer pokazalo, da so zaposlene z odnosi razmeroma zadovoljne, so pa po drugi strani poudarjale nezadovoljstvo s »fizičnimi« delovnimi razmerami.

Predlagam, da pristojna ministrstva (v sodelovanju z vodstvi zavodov) pozornost namenijo t. i. »higienikom«, ki pri zaposlenih povzročajo nezadovoljstvo. Kot najpomembnejše tri bi opredelila:

- obseg dela,
- stalnost zaposlitve,
- plačo in drugo nagrajevanje.

Menim, da bi bilo treba več pozornosti nameniti spremembam v organizacijah in tudi dodatnemu usposabljanju vodij oddelkov in usposabljanju direktorjev za naloge upravljanja s človeškimi viri ter za ustreznejšo porazdelitev in oblikovanje dela. Ob tem bi jih bilo treba verjetno bolj razbremeniti strokovnih nalog. Morda bi bil pri tem tudi za »negospodarstvo« uporaben predlog Rapoške Tajnšek (1998: 288–289); za gospodarstvo predlaga dva koraka:

- oblikovanje ustrezne filozofije, razvijanje nove delovne kulture,
- usposabljanje vodij tudi za prepoznavanje simptomov, ki kažejo, da je z delavcem nekaj narobe.

Zanimiv predlog oz. scenarij možnih rešitev za tovrstne javne zavode podaja Cink (2005: 180) v svoji magistrski nalogi. Piše, da bi bilo treba povečati število zaposlenih, izboljšati fizične delovne razmere, zaposlenim zagotoviti podporo nadrejenih, supervizijo, večje možnosti napredovanja in privlačnejše nagrajevanje ter ustreznejše vodenje. Cink (*ibid.*) piše tudi, da bi se bilo treba ukvarjati tudi s promocijo dejavnosti tovrstnih zavodov, saj bi to lahko vplivalo na zadovoljstvo z ugledom socialnega dela.

Svetlik (2002) ugotavlja, da je za Slovenijo značilno, da imamo zaposleni občutek, da naše delo ni cenjeno. Tudi socialne delavke in delavci v analiziranih javnih zavodih imajo očitno tak občutek, saj temu pritrjujejo tri opravljene raziskave (Zdovc 1998, Rode 2005, Rape 2005). Menim, da bi bilo treba tako za prepoznavnost socialnega dela, predvsem pa tudi za njegov večji ugled v družbi storiti še precej. Različna združenja in institucije s tega področja namreč pogosto ob (za njihovo področje) relevantnih izpostavljenih temah ne podajo mnenja, večkrat pri širši javnosti

celo vzbujajo občutek, da se medijev in celo uporabnikov svojih storitev bojijo ali izogibajo. Pri tem pa bi poleg samih praktikov (socialnih delavk) ključno vlogo morala imeti prav združenja (društva, skupnosti, zbornice ipd.) in ne nazadnje tudi Fakulteta za socialno delo.

Ob uvajanju kakršnihkoli sprememb bi bilo dobro posebno pozornost (v analiziranem in podobnih javnih zavodih) nameniti ohranjanju in utrjevanju stvari, ki so dobre, npr. ohranjanju dobrih odnosov v kolektivu in tudi z nadrejenimi, saj tako strokovna literatura kot tudi raziskave (tudi Rika Fatimah *et al.* 2009: 145) kažejo na njihovo motivacijsko vlogo in poudarjajo pomemben vpliv dobrih odnosov tako na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji kot tudi na njegovo produktivnost in lojalnost. Vse omenjeno pa bi se verjetno pokazalo ne le na večjem zadovoljstvu zaposlenih, temveč tudi na nižji stopnji njihove izgorelosti. Hkrati pa (poleg skrbi za izboljšanje zunanjih dejavnikov) prav za preprečevanje izgorevanja verjetno precej lahko storijo tudi same strokovne delavke – z dodatnim usposabljanjem in supervizijo.

Rika Fatimah *et al.* (2009: 132) ugotavljajo, da obstaja povezava med družinskim življenjem delavca in njegovim delovnim življenjem. Omenjeno podkrepi z nekaterimi študijami, ki so pokazale, da bolj zadovoljen kot je delavec doma, bolje dela na delovnem mestu (*ibid.*), tako da bi tudi temu področju veljalo v delovnem okolju nameniti nekaj pozornosti. Vse več se piše tudi o samem usklajevanju dela in družine, tematiki, ki je, kot navajata Žakej in Švab (2009: 215),

[...] aktualno sociološko in socialnopolitično vprašanje, ki je postalo relevantno s trendi spreminjanja družinskega življenja, rodnostnimi spremembami in zlasti spremembami na trgu delovne sile [...].

Na omenjenem področju bi bilo zagotovo mogoče še kaj postoriti za večje zadovoljstvo zaposlenih tudi v javnih zavodih.

Čeprav zelo izrazitega nezadovoljstva v povprečju ni bilo (povprečna ocena na petstopenjski lestvici ni zdrknila pod 2), se je ocena 1

(torej izrazito nezadovoljstvo) pojavilo v petih (najbolj »kritičnih«) kategorijah. Rezultati pa so za analizirani javni zavod še bolj skrb zbujajoči, če jih pogledamo v perspektivi, saj je v primerjavi z drugimi tovrstnimi zavodi v Sloveniji (Rode 2005) zadovoljstvo v preučevanem nižje od povprečja za Slovenijo. Kot nekakšno interno prednost oz. moč zavoda pa bi poudarila zadovoljstvo s sodelavci oz. interno povezanost zaposlenih, saj je očitno v analiziranem javnem zavodu to nekakšen vodilni motivator, ki bi ga bilo vredno ohraniti in negovati.

## VIRI

- CINK, T. (2005), *Organizacijski dejavniki stresa v profesiji socialnega dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (magistrsko delo).
- (2008), Organizacijski dejavniki stresa v profesiji socialnega dela. *Socialno delo*, 47, 1–2: 1–21.
- FREUDENBERGER, H. J. (1974), Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.
- HEADEY, B., MUFFELS, R., WOODEN, M. (2008), Money Does not Buy Happiness: Or Does It? A Reassessment Based on the Combined Effects of Wealth, Income and Consumption. *Social Indicators Research*, 87: 65–82.
- HERZBERG, F. (1986), One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46: 53–62.
- JUVAN, J. (2009), Usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti v vojaški organizaciji. *Socialno delo*, 48, 4: 227–234.
- KAVAR VIDMAR, A. (1995), *Kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo (študijsko gradivo).
- LIPČNIK, B., MREŽAR, D. (1998), *Ravnanje z ljudmi pri delu – Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- POGAČNIK, V. (1997), *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- RAPE, T. (2005), *Socialne delavke v delovnih organizacijah s poudarkom na njihovem povezovanju in sodelovanju*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo (diplomska naloga).
- RAPOŠA TAJNŠEK, P. (1998), Perspektive socialnega dela v delovnem okolju. *Socialno delo*, 37, 3–5: 283–290.
- (2001), *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006–2010 (2006). *Ur. l. RS*, 39/2006.
- RIKA FATIMAH, P. L., JEMAIN, A. A., IBRAHIM, K., MOHAMMAD NASIR, S., KHAIRUL ANUAR, M. A. (2009), Quality Family Deployment: A New Perspective in Determining Priority Importance for Improving Work Performance in Organization. *Social Indicators Research*, 92: 131–149.
- RODE, N. (2005), *Socialno delo kot posrednik med življenjskim svetom in sistemom*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (doktorska disertacija).
- SKIDMORE, R. A., THACKERAY, M. G., FARLEY, O. W. (1991), *Introduction to social work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SVETLIK, I. (1996 a), Kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I. (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (161–182).
- (1996 b), Človeški viri v podjetju. V: Možina, S. (ur.), *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta rhei-sineza (177–191).
- (2002), Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Možina, S. (ur.), *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (175–204).
- TORRINGTON, D., HALL, L. (1991), *Personnel management: A new approach*. New York: Prentice-Hall.
- TRSTENJAK, A. (1979), *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: Univerzum.
- VERA-TOSCANO, E., ATECA-AMESTOY, V., SERRANO-DEL-ROSAL, R. (2006), Building Financial Satisfaction. *Social Indicators Research*, 77: 211–243.
- VROOM, H. V. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Zakon o delovnih razmerjih (2002). *Ur. l. RS*, 42/2002, 4076–4104.
- Zakon o zavodih (2000). *Ur. l. RS*, 36/2000.
- ZDOVC, A. (1998), Izgorelost strokovnjakov na centrih za socialno delo: Povzetek raziskave. *Socialno delo*, 37, 3–5: 319–327.
- ŽAKELJ, T., ŠVAB, A. (2009), Usklajevanje dela in družine: Med zakonodajnimi spodbudami in vsakdanjim življenjem. *Socialno delo*, 48, 4: 215–226.