

# DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

Psihološki pogledi, raziskave in priporočila

Uredila Eva Boštjančič

# Dobro počutje na delovnem mestu

## Psihološki pogledi, raziskave in priporočila

**Avtorice in avtorji:** Laura Bogataj, Eva Boštjančič, Mark Floyd Bračič, Sara Bugarinović, Kristina Cvetković, Lucija Lučka Debelak, Tara Ferbežar Felgner, Daša Gajšek, Klara Gajšek, Alja Golob, Urška Horvatič, Ana Hribernik, Zala Hudoklin, Lara Jambriško, Zarja Jenšterle, Sara Jurkas Omerzo, Špela Justin, Ema Kerin Zabukovec, Hana Klemenčič, Nina Kobilica, Maša Koc Perbil, Pia Lapanja, Žan Luka Lavriha, Ana Lipušček, Amela Lišič, Alenka Mavrin, Lea Mencigar, Julija Menoni, Maša Možina, Sara Nežmah, Urška Otrin, Nika Pečovnik, Jerica Peric, Katja Petrič, Mark Podlinšek, Ivana Risojevič, Špela Rot, Patrik Senica, Tinkara Strel, Monika Špalir, Jona Lara Šrajter Štravs, Maruša Šraml, Petra Štibelj, Lea Štravs, Katarina Tement, Sara Velič, Edita Zabukovec, Brina Zammnik, Veronika Zupan

**Urednica:** Eva Boštjančič

**Recenzenta:** Janez Stare in Sara Tement

**Lektorica:** Tina Petrovič

**Tehnično urejanje in prelom:** Irena Hvala

**Založila:** Založba Univerze v Ljubljani

**Za založbo:** Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani

**Izdala:** Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani

**Za izdajateljico:** Mojca Schlamberger Brezar, dekanja Filozofske fakultete

Tisk: Birografika Bori, d. o. o.

Ljubljana, 2024

Prva izdaja

Naklada: 150 izvodov

Cena: 29,90 €

Knjiga je izšla s podporo Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca (izjema so fotografije). / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (except photographs).



Prva e-izdaja. Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL>

DOI: 10.4312/9789612974053

Kataložna zapisa o publikaciji (CIP) pripravili v  
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

Tiskana knjiga

COBISS.SI-ID=209343747

ISBN 978-961-297-406-0

E-knjiga

COBISS.SI-ID=209088515

ISBN 978-961-297-405-3 (PDF)

# Kazalo vsebine

<b>Zakaj nam je mar – uvodno razmišljanje</b> <i>Eva Boštjančič</i>	7
<b>O VLOGI VODJE, KADROVSKE SLUŽBE, ORGANIZACIJE</b>	11
<b>Pri nas skrbimo za zaposlene – metode in pristopi, ki vzpodbujajo dobro počutje zaposlenih</b> <i>Eva Boštjančič</i>	13
<b>Šef, zakaj ne poveš tako, kot je v resnici – povezanost med transparentno komunikacijo in blagostanjem na delovnem mestu</b> <i>Lucija Lučka Debelak, Klara Gajšek, Tinkara Strel</i>	33
<b>Poglejmo duševnemu zdravju v oči – stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih</b> <i>Amela Lišič, Pia Lapanja, Sara Velič</i>	47
<b>Več glav bolje dela – transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu iz organizacije</b> <i>Sara Bugarinovič, Ema Kerin Zabukovec, Maša Možina</i>	71
<b>O DOBREM POČUTJU, ZAVZETOSTI, BLAGOSTANJU</b>	91
<b>Pravi ali lažni jaz – povezanost psihološkega blagostanja in avtentičnosti na delovnem mestu</b> <i>Lara Jambriško, Zarja Jenšterle, Sara Jurkas Omerzo</i>	93
<b>Ena oseba, dva svetova – odgovorno upravljanje intimnosti na delovnem mestu</b> <i>Mark Floyd Bračič</i>	109
<b>Prijateljstvo na delovnem mestu – recept za boljše počutje?</b> <i>Hana Klemenčič, Urška Otrin, Katarina Tement</i>	125

<b>Je zavzetost pri delu v mojih rokah – odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta, oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo</b> <i>Laura Bogataj, Alja Golob, Ana Lipušček</i>	145
<b>Delam kadarkoli, ko delo je – platformno delo in zadovoljstvo z življenjem</b> <i>Julija Menoni, Brina Zamrnik</i>	161
<b>Ali je uspešno upravljanje časa pot do zadovoljstva – mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem</b> <i>Žan Luka Lavriha, Katja Petrič</i>	185
<b>Izpostavljeni žarometom – duševno blagostanje udeležencev v slovenskih resničnostnih oddajah</b> <i>Špela Justin, Maša Koc Perbil, Maruša Šraml</i>	207
<b>Dobrodošli, zaposleni tujci – analiza blagostanja zaposlenih, ki prihajajo iz tujine</b> <i>Kristina Cvetković, Urška Horvatič, Lea Štravs</i>	227
<b>Kako študentsko delo vpliva na študente – duševno zdravje in značilnosti delovnega mesta pri študentskem delu</b> <i>Jerica Peric, Ivana Risojević, Jona Lara Šrajter Štravs</i>	249
<b>Ali je študentsko delo muka ali blagor – raziskava blagostanja in delovne zavzetosti na vzorcu slovenskih študentov</b> <i>Lea Mencigar, Nika Pečovnik, Patrik Senica</i>	275
<b>O OSAMLJENOSTI, ISKANJU SMISLA, SINDROMU IZGORELOSTI, SINDROMU PREVARANTA</b>	297
<b>Ali je moj sodelavec v stiski – samozaznana zmožnost prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih</b> <i>Daša Gajšek, Veronika Zupan, Špela Rot</i>	299
<b>Nihče me ne vidi – razumevanje in premagovanje občutkov osamljenosti na delovnem mestu</b> <i>Alenka Maverin, Mark Podlinšek</i>	321
<b>Moje delo nima smisla – ali sem zato bolj nagnjena k izgorelosti? Povezanost doživljanja smisla pri delu in izgorelosti</b> <i>Sara Nežmah, Ana Hribernik, Nina Kobilica</i>	341

<b>Svetovalni delavci na poti v izgorelost – delovne zahteve ter viri v povezavi s samoučinkovitostjo pri svetovanju</b> <i>Tara Ferbežar Felgner, Zala Hudoklin</i>	357
<b>Ali smo dovolj dobri – sindrom prevaranta pri slovenskih učiteljih in profesorjih</b> <i>Monika Špalir, Petra Štibelj, Edita Zabukovec</i>	393
<b>Stvarno kazalo</b>	429



## Zakaj nam je mar – uvodno razmišljanje

*»Spet imamo težave, kako na odprti razpis dobiti dovolj kvalitetnih prijav.«*

*»Pri nas delamo cele dneve in logično je, da vsak peti izgori.«*

*»Stara sem 51 let in na vseh razgovorih dobim enak dogovor, da sem ‚prekvalificirana‘ oz. če to ‚prevedem‘, da sem prestara.«*

*»Moj šef me sploh ne vidi. Opazi me le takrat, ko naredim napako, čeprav jo kasneje lahko popravim.«*

*»Res je, da imam diplomo in 16 let delovnih izkušenj, a globoko v sebi vem, da vem manj kot drugi in da nikoli ne bom tako uspešen kot moji kolegi.«*

Takšne in podobne misli se zaposlenim dnevno pletejo po glavi. Razmišljajo o tem, kaj vse je narobe, kako težko jim je, kako je danes delovno okolje zahtevno in nevzpodbudno. Zaradi padajoče demografske strukture je na trgu dela ljudi iz dneva v dan manj, zato pa delovne organizacije pričakujejo vedno bolj odprte in prilagodljive posameznike. Včasih je bila dosežena izobrazba jamstvo za službo, danes si delodajalci želijo predvsem zaposlenih, ki so vztrajni, pripadni organizaciji in odprti za učenje. Ko so bili mladi moji starši, je delodajalec poskrbel za njihov karierni razvoj, danes smo v večini primerov sami odgovorni za to, kako se bomo v karieri gibali (tudi napredovali) in ob tem še ohranjali svojo vitalnost. Še pred nekaj leti so se delodajalci ukvarjali s selekcijo kandidatov, danes več kot 70 % časa namenijo njihovem privabljanju.

Psihologija nam pri tem pomaga razumeti, kaj se v delovnih organizacijah dogaja. Sledi smernicam, opazuje odzive zaposlenih na tehnološke, socialne in ekonomske spremembe, ki se dogajajo v širšem okolju, analizira novonastale pojave, vrednoti sodobne metode za razvoj zaposlenih ter išče povezave med določenimi lastnostmi in vedenji posameznikov, timov, kolektivov. S pomočjo izsledkov pa psiholog lahko svetuje, kako oblikovati delovno okolje tako, da se bodo zaposleni počutili psihološko varno, sprejeto, da bodo cenjeni in spoštovani ter da bodo ob tem na delovnem mestu tudi učinkoviti in uspešni.

Vloga psihologa je večplastna. Psiholog je lahko v delovnem okolju informator – oseba, ki vse zaposlene informira o določenem pojavu, npr. o povečani prisotnosti prezentizma ali o posledicah stresa na naše telo. Njegova vloga se lahko razširi v izobraževalca, ki vodjem in zaposlenim na delavnicah ali predavanjih predaja znanje npr. o sprejemanju kritike ali pa o tehnikah sproščanja. Psiholog ima lahko tudi vlogo mediatorja v situacijah, ko se dve strani ne razumeta in potrebujeta posrednika, ki pomaga razrešiti spor. Lahko je opazovalec in analitik, ki z uveljavljenimi in zanesljivimi, veljavnimi, objektivnimi tehnikami in metodami oceni določeno vedenje ali situacijo, ko se ta pojavi na delovnem mestu ali se začne tam pogosteje ponavljati (npr. kateri kandidat je najbolj perspektiven, da prevzame delovno mesto vodje ali zakaj so v določenem oddelku zelo slabi medosebni odnosi). Psiholog je lahko tudi model, ki s svojim vedenjem in ravnanjem predstavlja vzor ter tako prispeva k razvoju in oblikovanju organizacijskih norm, organizacijske kulture in klime.

V znanstveni monografiji *Dobro počutje na delovnem mestu – psihološki poglobitve, raziskave in priporočila* boste našli kar 19 poglavij, ki so razdeljena v tri skupinske sklope. Poglavja je pisalo 49 avtorjev, v večini so bili to študentke in študentje magistrskega študija psihologije Oddelka za psihologijo ljubljanske Filozofske fakultete. In kako lahko študentje pišejo o delu in dobrem počutju, če večina izmed njih nima še niti enega leta delovne dobe? Prelistajte knjigo in ugotovili boste, da so to kompetentni mladi avtorji in avtorice, ki na svet gledajo kritično, ki jasno in argumentirano opredelijo raziskovalni problem ter ga analizirajo z vso raziskovalno skrbnostjo in odgovornostjo. Gredo celo korak naprej, saj ob koncu vsakega poglavja najdete njihova priporočila, ki jih lahko prenesete v delovno okolje – kot zaposlovalec ali kot zaposleni.



V prvem delu knjige želimo avtorice in avtorji opozoriti na vlogo vodij, ki s svojim vedenjem, komunikacijo ter odločitvami pomembno sooblikujejo vzpodbudno delovno okolje. Ne le njihove akcije, že njihova stališča do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih so pomembna. Sledijo poglavja, ki z različnih perspektiv analizirajo dobro počutje, dobrobit, avtentičnost, vitalnost ter zavzetost zaposlenih. Posamezna poglavja obravnavajo različna področja našega delovanja v službi – od pomena prijateljstva, intimnosti, samoprilagajnja delovnega mesta do platformnega dela in blagostanja zaposlenih tujcev. Ob koncu tega sklopa sta dve poglavji namenjeni študentskemu delu, ki je v Sloveniji razširjeno, a z vidika različnih strok prepogosto potisnjeno v ozadje. Tretji del knjige pa naslavlja teme, ki jih delodajalci ne omenjajo prav pogosto, zaposleni in psihologi pa se jih še kako zavedamo in zato tudi o njih jasno in glasno govorimo. Gre za občutke osamljenosti, iskanja smisla, manjvrednosti in izgorelosti.

Knjiga *Dobro počutje na delovnem mestu – psihološki pogledi, raziskave in priporočila* je namenjena vsem, ki jim je mar. Knjiga načenja temeljno vprašanje o pomembnosti skrbi za dobro počutje zaposlenih z vidika psihologije. Psihologom je mar, ker prepoznavamo neposreden vpliv, ki ga ima delovno okolje na čustveno, psihološko in fizično stanje posameznika. Razumemo, da dobro počutje na delovnem mestu ni le vprašanje osebne sreče posameznika, ampak ključno vpliva na širšo družbo in gospodarstvo, vključno s produktivnostjo, inovativnostjo in splošnim zdravjem skupnosti. Naša zavezanost temu področju izhaja iz globokega razumevanja, da delovna mesta, ki spodbujajo psihološko varnost, medsebojno podporo in vključenost, ne le izboljšujejo kakovost življenja zaposlenih, ampak prispevajo k vzpostavitvi bolj humane in trajnostno usmerjene družbe.

Skozi različne raziskovalne prispevke monografija poudarja, zakaj je psihologom mar in zakaj bi morale biti mar tudi delovnim organizacijam in družbi na splošno. Z analizo vzrokov in posledic, kot so osamljenost na delovnem mestu, izgorelost in iskanje smisla, knjiga zagotavlja empirične dokaze o tem, kako psihološka dobrobit zaposlenih neposredno vpliva na uspešnost delovnih organizacij in družbeno dobrobit. Naš cilj je zagotoviti, da se ta vprašanja ne obravnavajo kot stranski produkt delovnega procesa, temveč kot osrednji del strategij vodenja in organizacijske kulture. Z jasnim opozarjanjem na to problematiko in ponujanjem praktičnih priporočil za izboljšave, monografija služi kot klic k akciji za vse, ki imajo moč vplivati na delovno okolje – od vodstvenih delavcev do kadrovske strokovnjakov.

Tako psihologi kot avtorji te monografije želimo poudariti, da je naša skrb za dobro počutje na delovnem mestu globoko zakoreninjena v prepričanju, da so ljudje največje bogastvo vsake delovne organizacije in da je njihova dobrobit neposredno povezana z močjo in odpornostjo naše skupnosti. Zato nam je mar.

*Dr. Eva Boštjančič*

**O VLOGI VODJE, KADROVSKE  
SLUŽBE, ORGANIZACIJE**



## Pri nas skrbimo za zaposlene – metode in pristopi, ki vzpodbujajo dobro počutje zaposlenih

*Eva Boštjančič*

*Delo v slovenskih delovnih organizacijah se najpogosteje spreminja zaradi sprememb v gospodarski situaciji, kar zahteva prilagodljivost in proaktivnost pri oblikovanju optimalnih pogojev za zaposlene. Poglavlje obravnava različne metode za izboljšanje delovnega okolja, vključno s timskimi aktivnostmi, kariernim svetovanjem, delavnicami za obvladovanje stresa in razvojem komunikacijskih veščin. Prav tako se dotika vpliva osebnih izkušenj zaposlenih, pomena organizacijske klime in psihološke varnosti ter komunikacije in vodenja v delovnem okolju.*

*Avtorica raziskuje razlike in podobnosti med ključnimi pojmi, kot so dobro počutje, vitalnost, zadovoljstvo, delovna zavzetost in dobro razpoloženje, ter njihov vpliv na delovno uspešnost in organizacijske dosežke. Podaja tudi primere oblikovanja vzpodbudnega delovnega okolja v Sloveniji, ki vključujejo čuječnost, meditacijo, vzajemno podporo, mentorstvo, umetnostno in glasbeno terapijo, igrifikacijo, digitalno pripovedovanje ter programe socialnega in čustvenega učenja. Ob koncu poudarja pomen celostnega pristopa k dobremu počutju na delovnem mestu, ki vključuje tako fizično, psihološko kot socialno blagostanje zaposlenih. Avtorica delodajalcem svetuje, kako se izogniti pastem in etičnim dilemam pri oblikovanju programov dobrega počutja, ter ponuja napotke za delodajalce in zaposlene za izboljšanje dobrega počutja na delovnem mestu.*

Intenziteta dela z zaposlenimi v slovenskih delovnih organizacijah žal poteka v valovih. Predstavlja odziv na gospodarsko stanje ali odziv na ponudbo in povpraševanje na trgu dela. So obdobja, na primer med letoma 2008 in 2013, ko je bilo zaradi svetovne recesije kadrov dovolj oz. preveč, in so obdobja, kot je bilo med letoma 2020 in 2023, predvsem po koncu pandemije covida-19, ko je začelo delovne sile primanjkovati. V obdobju desetih let so se stališča ter aktivnosti delodajalcev zelo spremenile – od precejšnjega zmanjševanja stroškov za razvoj zaposlenih do intenzivnega vlaganja v vse stopnje zaposlovanja (npr. oblikovanje znamke delodajalca, privabljanje zaposlenih, oblikovanje privlačnih zaposlitvenih ponudb) in zaposlitve (npr. poskus uvajanja krajšega delovnega časa, uvajanje številnih bonitet za ključne zaposlene).

Ne glede na gospodarsko situacijo pa je po teoriji in v praksi treba nenehno načrtno oblikovati in izvajati aktivnosti, ki oblikujejo okolje z optimalnimi pogoji za delo. Okolje sooblikujejo fizični (npr. osvetlitev, ergonomsko oblikovano pohištvo, čistoča) in družbeni dejavniki (npr. zaposleni, vodje, lastniki, stranke). Kot psihologinja se bom v nadaljevanju usmerila predvsem k ljudem, ki neposredno (npr. komunikacija, motiviranje, delegiranje) ali posredno (npr. oblikovanje politik, sistem nagrajevanja) oblikujejo delovni prostor ter odnose v njem. Nekateri znanstveniki tako raziskujejo dobro počutje na delovnem mestu, drugi se usmerjajo k vitalnosti zaposlenih, tretji si želijo, da bi bili zaposleni zadovoljni in dobro razpoloženi; gre za različne vidike izkušenj zaposlenih v organizacijskem okolju. Razumevanje podobnosti in razlik pa nam lahko pomaga bolje razumeti izziv oblikovanja dobrega počutja zaposlenih v različnih delovnih situacijah ter se učinkoviteje spoprijemati z njim.

Tako se uvodno poglavje osredotoča na različne metode in pristope, ki jih delovne organizacije uporabljajo za spodbujanje dobrega počutja zaposlenih, in sicer skozi perspektivo psihologov in kadrovske strokovnjakov. Za začetek pogledjmo, katere so perspektive, ki sooblikujejo vzpodbudno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo primerno sproščeni in delovno zavzeti:

- **dinamika dela z zaposlenimi:** v slovenskih delovnih organizacijah delo z zaposlenimi pogosto poteka v valovih, kar je izraz gospodarskih sprememb in tržnih zahtev. Vodstvo organizacije ima ključno vlogo pri zaznavanju teh sprememb (Kotter in Schlesinger, 2008) ter pri prilaganju strategij za delo z zaposlenimi. Ta proces vključuje prepoznavanje

in obravnavanje izzivov, kot so upad motivacije, povečana stopnja stresa, napake in konflikti med zaposlenimi;

- **vloga kadrovske službe:** zaposleni v kadrovski službi, med katerimi so pogosto tudi psihologi, igrajo ključno vlogo pri analizi situacije ter pri prenosu informacij in iskanju rešitev za izboljšanje delovnega okolja. Spremljajo (npr. metoda opazovanja, psihološko merjenje, fokusne skupine) in se odzivajo na spremembe, ki vplivajo na delovno učinkovitost in počutje zaposlenih. V ta namen uporabljajo različne pristope in metode, usmerjene na skupine (npr. analiza zadovoljstva zaposlenih, merjenje organizacijske kulture, stopnja konfliktnosti), delovne time (npr. zakaj so nekateri timi bolj učinkoviti od drugih, kako oblikovati učinkovit tim) ali posameznike (npr. merjenje stresa in izgorelosti, coaching, izobraževanje; slika 1);
- **metode za izboljšanje delovnega okolja:** nekatere od najpogosteje uporabljenih metod vključujejo aktivnosti teambuildinga, individualno karierno svetovanje, delavnice za obvladovanje stresa in razvoj komunikacijskih veščin. Te metode pomagajo pri ustvarjanju pozitivnega in produktivnega delovnega okolja, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih;
- **vpliv osebnih izkušenj zaposlenih:** pomembno se je zavedati, da zaposleni v delovno okolje prinašajo svoje pretekle izkušnje in znanja. Raziskave kažejo (Greenhaus in Powell, 2006), da je dobro počutje zaposlenih povezano tudi z njihovim zasebnim življenjem. Dejavniki, kot so fizična aktivnost, prostočasne aktivnosti, ki jih posameznik doživlja kot smiselne (Petrou idr., 2024), kakovost spanca in zdrava prehrana, so ključni za njihovo splošno dobro počutje;
- **organizacijska klima in psihološka varnost:** organizacijska klima, opredeljena kot skupna percepcija zaposlenih o delovnem okolju, močno vpliva na počutje zaposlenih. Psihološka varnost, koncept, ki ga je razvila Edmondsonova (1999), je prav tako ključna za dobro počutje zaposlenih. Ta koncept se nanaša na občutek varnosti, ki ga zaposleni občutijo pri izražanju svojih mnenj in idej;
- **komunikacija in vodenje:** komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je temelj uspešnega delovnega okolja. Transparentnost informacij in iskrenost v komunikaciji sta ključna elementa, ki vplivata na zaupanje in zavzetost zaposlenih (npr. Bass, 1990). Stil vodenja ima pomembno vlogo pri dinamiki v delovnem okolju in dobrem počutju zaposlenih.

Slika 1: Nekateri sodobni psihološki pripomočki za merjenje vedenja na delovnem mestu

Pripomočki so namenjeni ocenjevanju odraslih, uporabljajo pa jih lahko svetovalci in zaposleni z različnih strokovnih področij, npr. delavci v zdravstvu in socialnem varstvu, terapevti, kadroviki, coachi ali pa organizatorji delavnic o stresu in spoprijemanju z njim. Vsi trije pripomočki se lahko uporabljajo ločeno, skupaj ali v kombinaciji z drugimi merskimi pripomočki.

- **Vprašalnik pozitivnosti (PT)** meri pozitivnost osebe pri ocenjevanju sebe, drugih, prihodnosti in življenja na splošno.
- **Štiri lestvice za oceno stresa (EAE)** merijo število situacij v življenju, na delovnem mestu, v obdobju starosti in pri vožnji ter doživljanje jakosti in trajanja stresa, povezanega z njimi.
- **Vprašalnik spoprijemalnega vedenja odraslih (CSA-2)** meri pogostost uporabe in subjektivne ocene koristnosti strategij ter stilov spoprijemanja s težavami pri odraslih.

## Razlike in podobnosti med osnovnimi pozitivnimi pojmi, ki jih uporabljamo pri opisovanju skrbi za zaposlene

V znanstveni literaturi najdemo številne izraze, s katerimi lahko opišemo oz. analiziramo dobro počutje. Med najpogosteje obravnavanimi pojmi najdemo dobro počutje, vitalnost, zadovoljstvo, delovno zavzetost, dobro razpoloženje.

**Dobro počutje** na delovnem mestu se nanaša na posameznikovo duševno in čustveno zdravje v povezavi z dojemanjem svojega življenja in dela. Zaposleni lahko svoje počutje oceni s pomočjo več dejavnikov, ki dobro počutje oblikujejo: zadovoljstvo z delom, občutek dosežka, stopnja avtonomije, ocena kompetentnosti, zaznavanje ravnotežja med delom in prostim časom.

**Vitalnost** se nanaša na stanje, ko smo polni energije, motivirani in pripravljeni na delovne izzive; na delovnem mestu se kaže kot fizična in čustvena energija zaposlenih, entuziazem ter občutek zaposlenega, koliko energije ima ter kako je pri delu zavzet. Vitalnost je bolj specifična kot počutje, saj se osredotoča na energijsko dimenzijo delovne izkušnje.



Vključuje občutek, da ima zaposleni dovolj energije za spopadanje z izzivi delovnega dneva, ne gre le za zadovoljstvo ali srečo pri delu. Ta koncept je tesno povezan z delovno zavzetostjo (Schaufeli idr., 2002) in notranjo motivacijo, kjer zaposleni čutijo prepričljiv občutek vključenosti in zavezanosti svojemu delu.

**Dobro razpoloženje** pa je pozitivno, a začasno in spremenljivo čustveno stanje. Je minljivo in povezano z določeno situacijo. Na dobro razpoloženje lahko vplivajo številni dejavniki, vključno z dogodki v zasebnem življenju, sodelovanju na delu ali celo z vremenom. Čeprav prispeva k takojšnjemu občutku sreče in zadovoljstva zaposlenega, to ne kaže nujno globljega ali trajnejšega stanja dobrega počutja ali zavzetosti. Dobro razpoloženje lahko kratkoročno izboljša produktivnost in kreativnost, vendar ni tako stabilno ali globoko ukoreninjeno kot dobro počutje ali občutek vitalnosti.

In katere so ključne razlike med temi pojmi? Psihološko počutje je širok in stabilen vidik duševnega zdravja, ki opiše, kako posamezniki dojemajo svojo splošno kakovost življenja in dela. Vitalnost na delovnem mestu je bolj povezana z energijo in delovno zavzetostjo, ki kaže, kako živi in energični se zaposleni čutijo med delom. Dobro razpoloženje pa je bolj začasno in površinsko, variira iz dneva v dan ali celo iz ure v uro. Vsak od teh vidikov različno vpliva na delo in organizacijske rezultate. Psihološko počutje vpliva na dolgoročne rezultate, kot so zadržanje zaposlenih, splošno zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z življenjem. Vitalnost vpliva na stopnjo zavzetosti, produktivnost in pripravljenost za dodatno delo. Dobro razpoloženje lahko kratkoročno spodbudi kreativnost in sodelovanje, vendar je šibkejši napovednik dolgoročnih rezultatov.

## **Področja, ki jih zajema dobro počutje na delovnem mestu**

Koncept dobrega počutja se je skozi zgodovino razvijal postopoma in v več smeri. Pojmovanje izvira iz stare Grčije, ko so nastajale prve filozofske šole. Filozofi so oblikovali prve teorije glede dobrega življenja – ali kot mu pravimo danes »dobrega počutja« – ter kako ga doseči (Stoll, 2014). Dobro počutje so opredelili z več zornih kotov, kot so evdajmonija (doseganje dobrega z življenjem v skladu z vrlinami), hedonizem (najvišjo vrednoto in cilj življenja predstavlja užitek) in stoičnost (za doseganje notranjega miru sta pomembna samonadzor in neodvisnost od zunanje sreče), ki še vedno v veliki meri soooblikujejo teorije preteklih in trenutnih raziskav subjektivnega blagostanja.

Dobro počutje zaposlenih je danes obravnavano kot kompleksen konstrukt, ki se nanaša na splošno kakovost izkušnje zaposlenega in njegovega delovanja na delovnem mestu (Warr, 1987). Industrijska revolucija, ki je v zgodnjem 19. stoletju večino delovne sile premestila iz agrarnega okolja v tovarne, je predstavljala enega najtežjih prehodov za zaposlene (Kinder idr., 2008). Prehod od sledenja ritmom narave do novih zahtev industrije je bil povod, da so se v novonastala delovna okolja uvedle nove oblike dela, nadzorovani in z naravnim bioritmom nepovezani urniki, čemur so se zaposleni težje privajali. Kljub temu so se delovna mesta v zadnjih petdesetih letih načrtno spreminjala na bolje – postala so bolj človeku prijazna, bolj fleksibilna, potreba po avtonomiji pa vedno bolj uslišana. Ob tem so se spreminjala tudi zaradi uvajanja novih tehnologij (npr. umetna inteligenca) ter zaradi socialno-demografskih (npr. staranje prebivalstva, migracije), zdravstvenih (npr. covid-19), političnih (npr. vojna v Ukrajini) in gospodarskih sprememb (npr. svetovna gospodarska recesija). Zaradi nepredvidljivosti omenjenih sprememb se je postopoma oblikovalo okolje VUCA, v katerem prevladujejo štiri vrednote – nepredvidljivost, nestanovitnost, kompleksnost in nejasnost (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Posledica je, da so zaposleni nehoti potisnjeni v ozadje vseh naštetih sprememb in izzivov.

V 80. letih prejšnjega stoletja so bile izdane številne knjige o tem, kako bomo v prihodnje delali manj, pa danes delamo mnogo več kot kadarkoli. Danes se v delovnem okolju pogovarjamo predvsem o učinkovitosti, deloholizmu, simuliranju, mobingu, prezentizmu. Vpeti smo v delo tudi, ko ne delamo, saj prejemamo elektronsko pošto, odgovarjamo na klice, delamo ob nedeljah zvečer. Pomembni vrednoti sta hitrost in odzivnost, manj so pomembne ideje in rezultati dela. Hitrost pa pomeni tudi stres – zato pri delu delamo več napak in smo manj tolerantni do drugih. Mediji in znanstvene študije poročajo o vedno večjem številu zaposlenih, ki so preobremenjeni, utrujeni, nezadovoljni, naveličani in imajo vse več telesnih in dušnih posledic. In kot odziv na vse opisano smo se praktiki in raziskovalci spet začeli sistematično ukvarjati z vprašanjem oblikovanja spodbudnega delovnega okolja. Zaposleni, ki se v delovnem okolju počutijo dobro, so bolj učinkoviti, pripadni in uspešni od tistih, ki poročajo o slabšem počutju (npr. Ho idr., 2023, Šarotar Žižek in Mulej, 2017).

Dobro počutje zaposlenih lahko opišemo s pomočjo treh dimenzij (Grant idr., 2007):

- **fizično dobro počutje** vključuje odsotnost fizičnih (npr. bolečine v hrbtu, težave s kožo, glavoboli) in duševnih bolezenskih znakov (npr. depresija, anksioznost, nespečnost in splošna utrujenost);
- zadovoljstvo se nanaša na **psihološko dobro počutje**. Gre za subjektivno doživljanje zaposlenega v povezavi z njegovim delom. Pri tem obstajata dva pogleda za proučevanje psihološkega dobrega počutja. Hedonistični pogled opredeljuje dobro počutje kot subjektivni občutek sreče in zadovoljstva v povezavi z delom. Drugi, evdajmonistični pristop opisuje dobro počutje kot človeško izpolnitev in realizacijo njegovih vrlin. V delovnem okolju se to najpogosteje meri s stopnjo delovne zavzetosti in občutkom, da opravljamo smiselno in koristno delo;
- dobro počutje v odnosih oz. **socialno dobro počutje** se nanaša na dojetje kakovosti odnosa zaposlenega z drugimi ljudmi in skupnostmi. Proučujemo lahko npr. stopnjo ali proces socialne integracije, stil vedenja ter zaznano pravičnost.

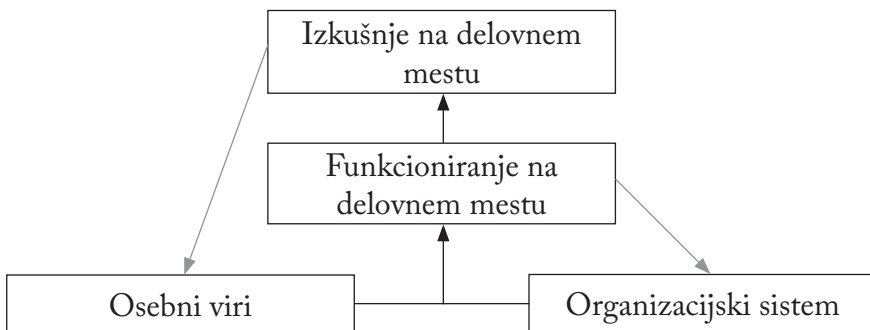
**Teorija delovnih zahtev in virov** (Bakker in Demerouti, 2014) predpostavlja, da kombinacija lastnosti dela in osebnih virov napoveduje delovno uspešnost. Zato naj bi bila delovna zavzetost najbolj verjetna takrat, ko imajo zaposleni velike izzive na delovnem mestu, a imajo hkrati dovolj dobrih delovnih in osebnih virov, ki so jim na voljo, ko se s temi izzivi spopadejo (Bakker in Sanz-Vergel, 2013; Tadić idr., 2015). Tako zaposleni, ki aktivnosti delodajalca doživljajo kot podporne, poročajo tudi o večjem številu teh virov (Veld in Alfes, 2017). **Viri**, na primer občutek varnosti, podpora sodelavcev in nadrejenega, konstruktivne povratne informacije, zaposlenim omogočajo, da se bolje spopadajo z **delovnimi zahtevami** (npr. s časovnimi roki, odgovornostjo, obremenitvami). Viri predstavljajo tudi notranjo motivacijsko vzpodbudo za učenje, osebni in strokovni razvoj ter osebno rast, zunanji viri pa lahko usmerjajo zaposlenega k doseganju zastavljenih ciljev ter s tem k boljšemu počutju.

Podobno pa v organizacijskem kontekstu Bakker in van Woerkom (2018) poudarjata **uporabo moči zaposlenega**, ki vključuje osebno iniciativo, organizacijsko podporo za uporabo moči, avtonomijo ter priložnosti za razvoj. Avtorja umestita uporabo moči v teorijo delovnih zahtev in virov kot eno od mogočih proaktivnih vedênj, ki lahko spodbujajo pridobivanje osebnih in delovnih virov ter posredno povečujejo delovno zavzetost in uspešnost. Tako bi morali delodajalci spodbujati zaposlene k uporabi svojih moči, saj

se zaposleni, ko uporabijo svoje prednosti oz. vrline, počutijo energično in delujejo bolj avtentično.

Pomembno je, da pri načrtovanju aktivnosti upoštevamo oba vidika oblikovanja dobrega počutja v delovnem okolju – kako delovni pogoji vplivajo na dobro počutje zaposlenih ter kako zaposleni oblikujejo okolje, v katerem se počutijo dobro. O dobrem počutju ne moremo in ne smemo razmišljati (oz. ga načrtovati) le na individualnem nivoju, temveč moramo vedno imeti v mislih tudi nivo vodij in organizacijski kontekst. Izkušnje se pretakajo in bogatijo zaposlenega ter na bolj spreminjajo okolje, v katerem ta deluje. Na tem temelji tudi dinamičen **model dobrega počutja na delovnem mestu** (Jeffrey idr., 2014; slika 2).

Slika 2: Dinamičen model dobrega počutja pri delu (Jeffrey idr., 2014).



Izkušnja je odvisna od delovanja na delovnem mestu, to pa od organizacijskih sistemov in osebnih virov (črne puščice). Sivi puščici predstavljata povratni zanki – delovanje pri delu povratno bogati organizacijske sisteme, izkušnja dela pa bogati osebne vire zaposlenega.

Model ni le teoretičen, ampak nudi tudi konkretna izhodišča za vodje, kako to počutje izboljšati v praksi. Delovna organizacija lahko na primer uvede program mentorstva, ki novim zaposlenim omogoča, da se hitreje vključijo v delovni proces in se počutijo bolj podprti. To izboljšuje njihovo delovno izkušnjo in pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu. Ali pa vodje od zaposlenih dobijo povratne informacije o tem, kaj deluje dobro in kaj je treba

izboljšati, kar omogoča nenehno prilagajanje in izboljševanje delovnega okolja. Tako na primer ugotovijo, da zaposleni cenijo prilagodljiv delovni čas, ob katerem prakso razširijo ter s tem dodatno povečajo zadovoljstvo in produktivnost.

## Kdo vse skrbi za zaposlene

V delovni organizaciji je skrb za oblikovanje dobrega počutja na delovnem mestu multidisciplinarna naloga, ki vključuje različne ravni vodenja in funkcij znotraj posamezne organizacije. Različne vloge in pristopi se medsebojno dopolnjujejo in le tako lahko celovito in učinkovito vplivamo na počutje zaposlenih. V nadaljevanju so predstavljeni ključni elementi ter dejavnosti, s katerimi ti sooblikujejo dobro počutje zaposlenih:

- **vodilni zaposleni** igrajo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in njenih vrednot. Z zagotavljanjem vizije, jasnih smernic in s podporo iniciativam za dobro počutje oblikujejo izhodišče za počutje zaposlenih. Vodje oddelkov skrbijo za redna srečanja, za etično ravnanje s posluhom za potrebe zaposlenih, pravočasno in transparentno komunikacijo (npr. slika 3) ter zagotavljanje podpore;
- **kadrovska služba** razvija in izvaja programe za zdravje in dobro počutje, ki lahko vključujejo strategije za obvladovanje stresa, programe za ohranjanje fizičnega zdravja, izobraževanja o duševnem zdravju, o dobrih odnosih na delovnem mestu. Prav tako skrbi za ustvarjanje politik, ki spodbujajo ohranjanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem;
- **služba za zdravje in varnost pri delu** se osredotoča na preprečevanje tveganj, ki so povezana z zdravjem na delovnem mestu, vključno z ergonomijo (prilagoditev delovnega okolja uporabniku), preprečevanjem nesreč in bolezni ter zagotavljanjem varnega delovnega okolja. Prav tako lahko organizira delavnice in usposabljanja o varnosti in zdravju na delovnem mestu;
- **psihologi in drugi strokovnjaki za delovno dobro počutje** nudijo individualno podporo zaposlenim, izvajajo psihološko svetovanje, vodijo delavnice o upravljanju stresa in preprečevanju izgorelosti, o čustveni inteligentnosti, komunikacijskih veščinah, coachingu in drugih temah, ki prispevajo k dobremu počutju;
- tudi vloga zaposlenih pri oblikovanju dobrega počutja na delovnem mestu ni zanemarljiva. **Zaposleni** na delovnem mestu deluje bolje, če je

opremljen z osebnimi viri, kot so zdravje (samoocena zdravja kot tudi zdrave življenjske navade), zadovoljstvo, osebna prožnost, samozavest, usklajevanje dela in zasebnega življenja (Jeffrey idr., 2014). Sodelovanje v programih za dobro počutje, izražanje potreb in skrbi ter medsebojna podpora so ključni za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja;

- **IT in tehnološka podpora** lahko prispevata k dobremu počutju z razvojem in implementacijo tehnoloških orodij, ki olajšajo delo, omogočajo fleksibilnost in podpirajo sodelovanje na daljavo;
- **komunikacijski oddelek** (angl. *public relations - PR*) skrbi za transparentno in učinkovito interno komunikacijo, ki je ključna za oblikovanje vzpodbudnega delovnega okolja. Organizira lahko interne akcije za ozaveščanje o dobrem počutju in promovira zdrave navade znotraj organizacije (npr. interno snemajo oddaje v živo o novostih, pomembnih odločitvah in zanimivostih za transparentno komuniciranje s sodelavci, priprava izobraževalnih infografik, ki visijo na vidnih mestih).

Vsak od teh elementov s specifičnimi znanji in pristopi prispeva k ustvarjanju delovnega okolja, ki spodbuja in podpira skrb za zaposlene. Pomembno je, da so vsi ti pristopi medsebojno usklajeni in da jih podpira vodstvo organizacije, saj se lahko le tako zagotovi največji mogoči učinek na dobro počutje zaposlenih.

Slika 3: Primer pisne informacije, ki jo je pripravil vodilni zaposleni za vse sodelavce ob napovedanem odhodu poslovnega direktorja. V pismu zaposlene informira in jih prosi za podporo, a posredno izraža tudi skrb za njihovo dobro počutje.

*Drage kolegice in kolegi,*

*Luka Bratina, poslovni direktor in vodja korporativnih operacij na področjih mehatronike, tiskanih vezij in plina ter vodja poslovne enote za plin in izvršni direktor podjetja GOOD v Milanu, bo iz našega podjetja na lastno željo odšel 30. junija 2024.*

*Žal nam je, da se je tako odločil. Luka Bratina je bil v skupini GOOD od marca 2019, trdo je delal za interese GOOD-a, saj je kot član višjega vodstvenega tima GOOD zelo cenjen in spoštovan.*

*Luka Bratina bo do svojega odhoda postopoma predajal svoje naloge in področja odgovornosti. Do takrat vas prosimo, da mu pri opravljanju njegovih nalog še naprej pomagate po svojih najboljših močeh.*

*Za odlično delo v skupini GOOD se Luki zahvaljujemo in mu želimo vse najboljše pri njegovem novem kariernem izživju.*

*John Smart, predsednik uprave*

## **Nekatere sodobne metode za oblikovanje dobrega počutja na delovnem mestu**

**Čuječnost in meditacija** na delovnem mestu sta praksi, ki spodbujata zavestno prisotnost in usmerjenost pozornosti v trenutek brez presojanja. Čuječnost vključuje opazovanje misli, občutkov in telesnih občutkov z odprtostjo in radovednostjo, medtem ko meditacija pogosto vključuje osredotočenje na določen predmet, kot je dih, z namenom umiritve uma in telesa. Raziskave kažejo, da čuječnost in meditacija na delovnem mestu zmanjšujeta stres, izboljšujeta koncentracijo, krepita čustveno inteligentnost in povečujeta zadovoljstvo pri delu (Gelles, 2015). Udeleženci programov čuječnosti so poročali o manjši stopnji izgorelosti, večji delovni učinkovitosti in izboljššanem medosebnem sodelovanju (Good idr., 2016). Nekatere študije pa opozarjajo tudi na potencialne slabosti, kot so težave pri implementaciji programov čuječnosti v heterogenih delovnih okoljih, možnost zlorabe tehnik čuječnosti za obvladovanje simptomov stresa brez obravnavanja osnovnih vzrokov (Purser, 2019) in občutek prisile med zaposlenimi, ki v takšnih programih morda ne želijo sodelovati (Hyland idr., 2015).

**Vzajemna podpora in mentorstvo** vključujeta deljenje izkušenj, občutkov in strategij spoprijemanja med zaposlenimi, ki se srečujejo s podobnimi izzivi ali cilji. Mentorstvo vključuje nudenje usmerjanja, nasvetov in spodbude manj izkušenim ali spretnim zaposlenim. Raziskave kažejo, da vzajemna podpora in mentorstvo izboljšujeta občutek povezanosti, samozavesti in zadovoljstva pri delu med zaposlenimi. Programi mentorstva so povezani z uspešnejšo kariero in osebnim razvojem mentorirancev ter z večjo zadržanostjo zaposlenih v organizaciji (Allen idr., 2004). Kritiki pa opozarjajo, da brez ustrezne strukture in usposabljanja mentorjev programi mentorstva in vzajemne podpore včasih ne dosežejo zelenih rezultatov, lahko pa tudi nenamerno ustvarijo občutek izključenosti med zaposlenimi, ki niso del teh programov (Eby idr., 2008).

**Umetnostna in glasbena terapija** na delovnem mestu vključujeta uporabo umetniškega in glasbenega ustvarjanja kot sredstva za izražanje in analizo čustvenih stanj, misli in izkušenj. Pristopa lahko pomagata zaposlenim pri



obvladovanju stresa, travm in izboljšanju samozavesti ter komunikacijskih sposobnosti. Študije kažejo, da umetnost in glasbena terapija na delovnem mestu pomagata zmanjševati stres, izboljšujeta subjektivno blagostanje in spodbujata ustvarjalnost ter inovativnost med zaposlenimi (Stuckey in Nobel, 2010). Nekateri kritiki opozarjajo na izzive pri vključevanju umetnostne in glasbene terapije v delovno okolje, vključno s potrebo po usposobljenih terapevtih, omejenimi viri in možnostjo, da takšne dejavnosti niso primerne ali privlačne za vse zaposlene (Levine, 2017).

**Igrifikacija in digitalno pripovedovanje** vključujeta uporabo igralnih elementov in multimedijev za višjo zavzetost in motivacijo zaposlenih pri učenju in osebnem razvoju. Igrifikacija uporablja elemente, kot so točke, značke, nivoji in nagrade, medtem ko digitalno pripovedovanje omogoča ustvarjanje in deljenje osebnih ali izmišljenih zgodb. Igrifikacija in digitalno pripovedovanje sta pokazala pozitivne učinke na zavzetost, motivacijo in učenje zaposlenih kot tudi na razvoj ključnih veščin, kot so kritično razmišljanje, ustvarjalnost in sodelovanje (Hamari idr., 2014). Kritiki opozarjajo, da lahko čezmerna uporaba igrifikacije in digitalnega pripovedovanja odvrča od resničnih ciljev dela. Ustvarja lahko tudi nepotrebno tekmovalnost med zaposlenimi, kar lahko dolgoročno vodi v stres in izgorelost (Nicholson, 2015).

**Programi socialnega in čustvenega učenja** spodbujajo razvoj veščin, znanja in odnosov, ki posameznikom omogočajo, da razumejo in upravljajo svoja čustva, vzpostavljajo in vzdržujejo pozitivne odnose ter sprejemajo odgovorne odločitve. Raziskave podpirajo to metodo kot učinkovito sredstvo za izboljšanje akademske uspešnosti, vedenja in duševnega zdravja študentov ter za preprečevanje nasilja, zlorabe substanc in duševnih motenj (Durlak idr., 2011). Nekateri kritiki pa opozarjajo na izzive pri implementaciji teh programov, kot so potreba po obsežnem usposabljanju učiteljev, omejeni šolski viri in potencialna težava pri merjenju učinkovitosti teh intervencij (Mayer idr., 2008).

## **Primeri oblikovanja vzpodbudnega delovnega okolja v Sloveniji**

V sodobnih organizacijskih okoljih so inovativne metode za izboljšanje delovne uspešnosti in krepitev timskega duha vedno bolj cenjene. Ena takih metod, ki se je izkazala za uspešno v slovenski organizaciji d.labs, je **uvedba knjižnega kluba na delovnem mestu**. Idejo je dobila vodja za razvoj



zaposlenih. Ta pristop združuje zaposlene pri rednem branju in diskusiji ob izbranih poglavjih, ki so relevantna za njihovo področje dela. Knjižni klub vodi njihova strokovnjakinja za kadre, tudi sama strastna bralka, ki izbira literaturo za spodbujanje razmišljanja in nadaljnjo razpravo. Tako so se na primer ob razpravi o knjigi *Built for People: Transform Your Employee Experience Using Product Management Principles* avtorice Jessice Zwaan udeleženci osredotočili na različne vidike svojih vlog, jasnost vizije podjetja, pogovarjali so se o poslanstvu kadrovske ekipe in preoblikovanju trenutnih procesov za doseganje ciljev. Ta metoda ne le, da krepi medosebne odnose, temveč tudi podpira učenje in razvoj novih veščin, ki so ključnega pomena za pospešeno doseganje organizacijskih ciljev. Kot primer dobrega ravnanja v Sloveniji je ta pristop lahko navdih za številne druge organizacije, ki želijo izboljšati svojo uspešnost in kulturo učenja.

Naslednji primer je srednje veliko slovensko podjetje, v katerem so se področja za dobro počutje zaposlenih lotili celostno. Upoštevali so komponente fizičnega, psihološkega in socialnega blagostanja. Za fizično dobrobit so poskrbeli:

- z organizacijo rednih online vadb med delovnim časom za vse zaposlene;
- z rednim sezonskim cepljenjem proti gripi;
- z organizacijo predavanja na temo spodbujanja preventivnih navad in zdravega načina življenja;
- z udeležbo na skupinskih vadbah na različnih lokacijah in
- s sponzoriranjem udeležbe na različnih športnih dogodkih po vsej Sloveniji.

Za psihološko blagostanje so poskrbeli z rednimi mesečnimi objavami oza-veščanja v internem glasilu ter s predavanji in preventivnimi delavnicami na teme usklajevanja dela in zasebnega življenja, organizacijskih spretnosti, postavljanja prioritet, spoprijemanja s stresom in podobno. Zaposleni so imeli na voljo tudi anonimno strokovno psihološko pomoč. Za socialni vidik blagostanja je bilo poskrbljeno z rednimi sestanki vodstva z zaposlenimi in ažurnim pretokom informacij. Spodbujana so bila tudi skupinska druženja celotnega podjetja na rednih letnih skupnih dogodkih, kot so no-voletna zabava in športne igre, ali priložnostnih druženjih, npr. kosanjev piknik. Spodbujali so ne samo oddelčna, ampak tudi medoddelčna druženja. Povezovanju med sektorji so posvetili posebno pozornost, da so prekinili »silosne« povezave (npr. komunikacija le znotraj posameznega oddelka

in ne povezovanje med oddelki), ki so pred tem onemogočale dober pretok informacij ter dobro sodelovanje. Kar razlikuje to podjetje od drugih v tej stroki, je predvsem kultura, ki je ob tovrstnih aktivnostih odsevala vrednote podjetja, te pa so bile usmerjene v skrb za dobrobit zaposlenih.

V telekomunikacijskem podjetju pa za psihološko dobro počutje zaposlenim ponujajo možnost obiskovanja delavnic o stresu, osebnostni prožnosti in dobrem počutju. Za fizično dobro počutje zaposlenih vsako sredo ob 7.30 organizirajo brezplačno uro joge. Ponujajo jim tudi številne športne aktivnosti po nižjih cenah. Med drugim pa so vključeni tudi v **projekt Prometej** (AmCham Slovenija, 2024), ki ga financira Norveški finančni mehanizem za obdobje 2014–2021 in predstavlja inovativen pristop k izboljšanju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih v Sloveniji. Trudi se za opolnomočenje tako žensk kot moških zaposlenih s preizkušenimi ukrepi, ki olajšujejo to usklajevanje, ne glede na to, ali delo poteka na domu ali na lokaciji podjetja. Glavna inovacija projekta je v razvoju kombiniranega celostnega izobraževalnega pristopa, ki vključuje delavnice, predavanja in svetovanja, namenjena tako delodajalcem kot zaposlenim. Projekt poudarja pomen individualiziranega izobraževalnega pristopa, utemeljenega na pozitivni psihologiji, s čimer prispeva k vzpostavljanju organizacijske kulture, ki temelji na enakosti spolov in raznolikosti. Z razvojem večstopenjske mentorske sheme in digitalnih orodij za prenos znanja Prometej ne samo izboljšuje znanje in ozaveščenost o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, ampak tudi krepi organizacijske kulture podjetij, usmerjene k enakosti in raznolikosti. Pričakovani rezultati so izboljšanje znanja in zavedanja o izzivih usklajevanja, opolnomočenje zaposlenih in vodij za lažje usklajevanje ter večja ozaveščenost o pomenu enakosti spolov. Vse to pa prispeva k bolj spoštljivemu in zadovoljivemu delovnemu okolju.

## **Etične dileme in priporočila za delodajalce ter zaposlene**

Pri oblikovanju in izvajanju strategij za dobro počutje na delovnem mestu se **delodajalci lahko srečajo s številnimi pastmi in etičnimi dilemami**, ki zahtevajo premišljen pristop.

Najbolj skrb vzbujajoče je, da se delodajalci ne zmenijo za zaposlene, da so bolj usmerjeni v organizacijo dela, k postopkom in nalogam, manj pa k ljudem. Tako lahko zaradi premajhnega zavedanja o vlogi dobrega počutja na delovnem mestu pride do:

- **neupoštevanje potreb zaposlenih.** Pomanjkanje osredotočenosti na dobro počutje lahko vodi v visoko stopnjo izgorelosti, nezadovoljstvo in fluktuacijo, kar na koncu negativno vpliva na produktivnost, delovno klimo ter na privabljanje novih zaposlenih;
- **zanemarjanje psihološke varnosti.** Nezadostna pozornost glede psihološki varnosti lahko ustvari okolje, kjer se zaposleni bojijo izraziti svoje mnenje, kar zavira inovativnost in osebni razvoj;
- **zanemarjanje dolgoročnih koristi.** Premajhna naložba v dobro počutje zaposlenih lahko kratkoročno prihrani stroške, na dolgi rok pa lahko privede do večjih izgub zaradi nižje zavzetosti zaposlenih, večjih stroškov zdravstvenega varstva in izgub zaradi odsotnosti.

Na drugi strani pa lahko opozorimo še na primere, ko delodajalec želi narediti vse in še več. Včasih zanemari poslovne cilje in delovne naloge ter veliko virov (finančnih, časovnih, osebnih, materialnih) vlaga v zaposlene in njihovo dobrobit. V praksi smo ta pojav zaznali tudi v času pandemije covid-19, ko je morala večina zaposlenih ostati doma ter se poleg dela ukvarjati tudi z vlogo npr. vzgojitelja, kuharja, čistilca. V tem obdobju so delodajalci želeli zaposlenim olajšati skrbi s tem, da so večino izobraževanj usmerili k skrbi zase. Tako so izobraževanja najpogosteje pokrila področje usklajevanja dela in prostega časa, skrb za lastno dobro počutje, komunikacijo na daljavo, preprečevanje stresa in utrujenosti zaradi dela v okolju Zooma ipd. Zaposleni pa so s časom začeli poročati, da se samo še izobražujejo, ob čemer jim zmanjkuje časa za redne delovne naloge in obveznosti. Tako lahko **pasti čezmernih prizadevanj za dobro počutje** združimo v tri področja:

- **preobremenitev z dobrohotnostjo:** čeprav so programi dobrega počutja namenjeni izboljšanju zdravja in zadovoljstva zaposlenih, lahko čezmerna ponudba teh programov povzroči občutek preobremenjenosti ali pritiska, da se jih morajo zaposleni udeležiti, kar paradoksalno vodi v pomanjkanje časa za izvedbo rednih delovnih obveznosti in s tem v večji stres;
- **zmanjšanje avtonomije:** programi, ki so preveč direktivni ali silijo tudi na osebno področje življenja zaposlenih (npr. kako naj si zaposleni oblikujejo svoj prosti čas), lahko zmanjšajo občutek avtonomije in profesionalne svobode, kar je še posebej problematično, če so povezani z ocenjevanjem uspešnosti;
- **ena velikost za vse:** pristopi, ki ne upoštevajo individualnih razlik med zaposlenimi, se lahko izkažejo za nepomembne ali neustrezne za nekatere zaposlene, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost in sprejetost.

Psihologi pri oblikovanju novih programov ali pri analizi že uveljavljenih nikoli ne pozabimo opozoriti tudi na etične izzive, ki nam jih nek pristop prinaša – **etične dileme, s katerimi se zaposleni ali delodajalec lahko srečajo**, etične napake, do katerih lahko prihaja, neetična ravnanja, ki lahko postanejo del našega vsakdana, itn. Tudi pri skrbi za dobro počutje zaposlenih je tako. Najpogosteje lahko v praksi zasledimo naslednje etične izzive:

- programi, ki zahtevajo osebne zdravstvene informacije ali spremljanje vedenja (npr. sledilniki aktivnosti), lahko povzročijo pomisleke glede zasebnosti. Delodajalci morajo zagotoviti, da so zaposleni o programih ustrezno obveščeni in da sodelujejo prostovoljno;
- programi dobrega počutja morajo biti oblikovani tako, da ne stigmatizirajo ali izključujejo posameznikov na podlagi njihovega zdravstvenega stanja, telesne pripravljenosti ali drugih osebnih lastnosti. To zahteva občutljivost in vključujoč pristop pri oblikovanju programov;
- zagotoviti je treba, da so programi in ugodnosti dostopni vsem zaposlenim, ne glede na njihovo delovno mesto, lokacijo ali delovne ure. To pomeni, da bi morale biti možnosti prilagojene tako, da upoštevajo različna delovna okolja in osebne okoliščine.

Da bi se izognili tem pastem in etičnim dilemam, je ključno, da delodajalci razvijejo programe dobrega počutja v sodelovanju z zaposlenimi, upoštevajoč njihove potrebe, mnenja in meje. Pred začetkom je treba opredeliti namen (zakaj se lotevamo tega programa) in cilj (kaj bi z uvedbo programa radi dosegli) ter določiti kriterije, s katerimi bomo ocenjevali uspešnost uvedbe določene metode oziroma programa. Poleg tega je pomembno, da se ves čas zagotavlja visoka stopnja transparentnosti, pravičnosti in spoštovanja zasebnosti. Z upoštevanjem tega smo oblikovali **nekaj napotkov za delodajalce**, pri čemer opozarjamo, da pri tem ne mislimo zgolj na delovne organizacije v gospodarstvu, temveč na vsa delovna okolja, od javne uprave, šolstva, zdravstva, nevladnih organizacij, društev, kot seveda tudi podjetij in delniških družb.

1. **Razvijte celostni pristop k dobremu počutju:** delodajalci bi morali razviti celostne programe dobrega počutja, ki ne vključujejo samo fizičnega zdravja, ampak tudi duševno zdravje, ravnovesje med delom in prostim časom ter karierno rast. To pomeni, da se poleg zdravstvenih preverjanj in telesne vadbe organizirajo npr. delavnice za obvladovanje stresa, tečaji čuječnosti in usposabljanja za razvoj kariere.

2. **Spodbujajte odprto in iskreno komunikacijo:** vzpostavitev kulture, kjer se spodbuja odprta komunikacija brez strahu pred povračilnimi ukrepi, je ključna za psihološko varnost na delovnem mestu. Delodajalci bi morali biti dostopni in odprti za povratne informacije ter spodbujati zaposlene, da izrazijo svoje misli in ideje.
3. **Prizadevajte si za psihološko varnost:** ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo varne ob deljenju svojih mnenj in ob napakah, pomaga graditi zaupanje in spodbuja inovativnost ter učenje. Vodje bi morali biti usposobljeni za ustvarjanje in vzdrževanje psihološke varnosti znotraj svojih ekip.
4. **Oblikujte individualen pristop:** prepoznajte, da so potrebe in želje zaposlenih različne. Prilagodljiv pristop k upravljanju, ki upošteva individualne potrebe glede delovnega časa, nalog in razvojnih priložnosti, lahko pripomore k bolj zadovoljnim in motiviranim zaposlenim.
5. **Investirajte v razvoj vodstvenih sposobnosti:** vodje igrajo ključno vlogo pri oblikovanju delovne klime in kulture. Investiranje v njihov razvoj, da postanejo bolj empatični, podporni in učinkoviti komunikatorji, ima lahko velik vpliv na dobro počutje zaposlenih.

Niso pa le delodajalci tisti, ki morajo na delovnem mestu poskrbeti za dobre delovne pogoje, tvorne odnose in prijetno delovno klimo. Kot smo omenili v začetku poglavja, je pomembno tudi, kakšni so pogled zaposlenih, njihova motivacija ter občutki ob sobivanju s kolegicami in kolegi. Zato smo v nadaljevanju oblikovali **napotke, ki zaposlenim lahko pomagajo sooblikovati delovno okolje**, v katerem se bodo počutili dobro in bodo tudi njihovi delovni rezultati vzpodbudni:

1. **Aktivno sodelujte v komunikaciji:** bodite odprti in iskreni pri komunikaciji z vodji in sodelavci. Delite svoje ideje, skrbi in predloge za izboljšave. To lahko pripomore k boljšemu medsebojnemu razumevanju in izboljšanju delovnega okolja.
2. **Postavite meje med delom in zasebnim življenjem:** v današnjem hitro spreminjajočem se delovnem okolju je včasih težko ohraniti ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Zaposleni bi morali aktivno postavljati meje, da preprečijo izgorelost in ohranijo svoje dobro počutje.

3. **Vključite se v programe dobrega počutja:** izkoristite programe, ki jih ponuja vaš delodajalec. Udeležba v teh programih ne samo da prispeva k vašemu osebnemu zdravju, ampak lahko izboljša tudi vaše delovne sposobnosti in produktivnost.
4. **Razvijajte svoje kompetence:** iskanje priložnosti za profesionalni in osebni razvoj ne samo da izboljša vaše karijerne možnosti, ampak lahko prispeva tudi k večjemu zadovoljstvu na delu. To vključuje udeležbo na usposabljanjih, delavnicah ali pa iskanje mentorja.
5. **Skrbite zase:** redna telesna vadba, uravnotežena prehrana, dovolj spanja in prakse čuječnosti so ključni za ohranjanje dobrega fizičnega in duševnega zdravja. Zaposleni bi morali biti proaktivni pri vzdrževanju svojega zdravja, kar neposredno vpliva na njihovo počutje na delovnem mestu.

Delodajalci in zaposleni morajo prepoznati, da je dobro počutje na delovnem mestu skupna odgovornost. Sodelovanje, zavzetost in skupno prizadevanje lahko vodijo do bolj zdravega, produktivnejšega in bolj zadovoljivega delovnega okolja.

## Literatura

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. in Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- AmCham Slovenija (2024). Prometej – sodelujmo skupaj za zeleno, konkurenčno in vključujočo Evropo. <https://amcham.si/zagovornistvo/prometej/>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide, Volume III* (str. 1–28). John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B. in Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B. in van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. izdaja). Free Press.
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D. in Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. in DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and

- non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gelles, D. (2015). *Mindful work: How meditation is changing business from the inside out*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. in Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. in Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hamari, J., Koivisto, J. in Sarsa, H. (2014). Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (str. 3025–3034). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Ho, H. C., Hou, W. K., Poon, K. T., Leung, A. N. in Kwan, J. L. (2023). Being virtuous together: A one-year prospective study on organizational virtuousness, well-being, and organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 521–542. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>
- Hyland, P., Lee, R. A. in Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Jeffrey, K., Mahony, S. Michaelson, J. in Abdallah, S. (2014). *Well-being at work: A review of the literature*. New Economics Foundation.
- Kinder, A., Hughes, R. in Cooper, C. L. (2008). *Employee well-being support. A workplace resources*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. in Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. in Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Nicholson, S. (2015). A RECIPE for meaningful gamification. V T. Reiners in L. C. Wood (ured.), *Gamification in education and business* (str. 1–20). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_1)
- Petrou, P., Hamrick, A. B. in Abdel Hadi, S. (2024). Unraveling the power of leisure crafting for unengaged employees: Implications for creativity and meaning at work. *Journal of Organizational Behavior*, 1–19. <https://doi.org/10.1002/job.2824>
- Purser, R. E. (2019). *McMindfulness: How mindfulness became the new capitalist spirituality*. Repeater Books.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>



- Stoll, L. (2014). A short history of wellbeing research. D. McDaid in C. L. Cooper (ured.), *Wellbeing: A complete reference guide, Volume 5* (str. 1–19). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell098>
- Stuckey, H. L. in Nobel, J. (2010). The connection between art, healing, and public health: A review of current literature. *American Journal of Public Health, 100*(2), 254–263. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.156497>
- Šarotar Žižek, S. Š. in Mulej, M. (2017). Psychological well-being of individuals as employees and a paradigm in the future economy and society. V A. A. Vilas Boas (ured.), *Quality of life and quality of working life* (str. 226–240). IntechOpen.
- Tadić, M., Bakker, A. B. in Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- Veld, M. in Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2299–2318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313>
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Clarendon Press.

## AT OUR COMPANY, WE CARE FOR EMPLOYEES – METHODS AND APPROACHES THAT PROMOTE EMPLOYEE WELL-BEING

*Work in Slovenian organizations often changes according to the economic situation, which requires flexibility and proactivity in designing optimal conditions for employees. The chapter addresses various methods for improving the work environment, including team activities, career counseling, stress management workshops, and the development of communication skills. It also touches on the impact of personal experiences of employees, the importance of organizational climate and psychological safety, as well as communication and leadership in the work environment.*

*The author explores the differences and similarities between key concepts such as well-being, vitality, satisfaction, work engagement, and good mood, and their impact on work performance and organizational outcomes. It also presents examples of creating a supportive work environment in Slovenia, which include mindfulness, meditation, mutual support, mentorship, art and music therapy, gamification, digital storytelling, and social and emotional learning programmes. In conclusion, it emphasizes the importance of a holistic approach to well-being at the workplace, which includes the physical, psychological, and social well-being of employees. The author advises employers on how to avoid pitfalls and ethical dilemmas in designing well-being programmes, and offers guidelines for employers and employees to improve well-being at the workplace.*



## Šef, zakaj ne poveš tako, kot je v resnici – povezanost med transparentno komunikacijo in blagostanjem na delovnem mestu

*Lucija Lučka Debelak, Klara Gajšek, Tinkara Strel*

*V raziskavi smo preučevale povezanost med transparentno komunikacijo vodij in blagostanjem zaposlenih v organizaciji. V raziskavo je bilo vključenih 126 udeležencev. Pri ugotavljanju blagostanja zaposlenih smo uporabile postavke iz vprašalnika za merjenje blagostanja na delovnem mestu, oblikovanega po modelu PERMA. Za merjenje, kako transparentno komunicira neposredno nadrejeni, pa smo uporabile del vprašalnika o avtentičnem vodenju. Ugotovile smo, da sta transparentna komunikacija in blagostanje na delovnem mestu pozitivno povezana. S transparentno komunikacijo se pozitivno povezuje tudi zaupanje v organizacijo, medtem ko se manj transparentna komunikacija povezuje z višjo stopnjo negativnega stresa pri zaposlenih. Z raziskavo smo pokazale, da je transparentna komunikacija na delovnem mestu pomembna tudi v slovenskem prostoru. Teoretične ugotovitve raziskave smo prenesle v prakso in oblikovale konkretne predloge ukrepov za spodbujanje blagostanja zaposlenih v slovenskih organizacijah.*

## Uvod

### **Blagostanje in transparentna komunikacija: opredelitev ter povezava med njima**

Zagotovo je vsak od nas že slišal za šefa, o katerem njegovi zaposleni pravijo, da jim milo rečeno »greni življenje«. Nekateri šefi pa svojo vodstveno vlogo dobro opravljajo in s tem skrbijo tudi za dobro počutje zaposlenih. Katere so lastnosti teh šefov? Kaj pravzaprav definira dobrega vodjo? Odgovor na to vprašanje je kompleksen, prav tako kot je kompleksno vodenje samo. Ena od ključnih lastnosti so gotovo dobro razvite komunikacijske veščine. Poleg učinkovitega podajanja navodil uspešno komuniciranje namreč velja tudi za eno tistih mehkih veščin, ki soustvarjajo pozitiven odnos med člani tima. Danes ni dovolj, da delodajalci skrbijo le za fizično zdravje in preprečevanje poškodb na delovnem mestu – od njih se pričakuje tudi, da konstruktivno in ciljno usmerjeno skrbijo za blagostanje svojih zaposlenih (Leiter idr., 2017). Vsi namreč vemo, da bolj produktivno in kakovostno delamo takrat, ko se dobro počutimo. Glede na to, da večina od nas velik del svojega časa nameni delu, ne smemo podcenjevati vpliva, ki ga ima na nas delovno okolje. Negovanje blagostanja zaposlenih bi moralo biti s tega vidika eno od ključnih prizadevanj organizacij, ki je poleg tega tudi v skladu z načeli družbene trajnosti (Iqbal in Piwovar-Sulej, 2022). Muls in kolegi (2015) ugotavljajo, da ima neposredni vodja, ki z zaposlenimi preživi veliko časa, pri tem najpomembnejšo vlogo, saj njegovo vodenje v največji meri vpliva na dobro počutje zaposlenih. Dodajajo, da vodja predstavlja pomembnega vzornika, ki lahko na različnih ravneh vpliva na organizacijsko kulturo ter tako prispeva k blagostanju svojih podrejenih. Vodje od 70 do 80 odstotkov svojega delovnega dne namenijo komunikaciji (Wajcman idr., 2011). Pomembnost komunikacije v delovnem okolju poudarja tudi Barret (2006), ki meni, da vodje vodijo z učinkovito komunikacijo. Prav zaradi pomena in pogostosti sodelovanj med vodjo in zaposlenimi smo raziskale odnos med transparentno komunikacijo nadrejenih in blagostanjem njihovih podrejenih.

Različni avtorji (npr. Ilies idr., 2005; Neider idr., 2011; Walumbwa idr., 2018) **transparentnost oz. pristnost v odnosih** opredeljujejo kot eno ključnih sestavin avtentičnega vodenja, ki pomeni predstavljanje svojega pristnega jaza drugim (Walumbwa idr., 2018). Avtentične vodje niso osredotočeni le na cilje organizacije, temveč tudi na dobro počutje zaposlenih

(Ilies idr., 2005). Transparentna komunikacija vključuje prizadevanje za doseganje odprtosti in transparentnosti v odnosih in v prvi vrsti spodbuja zaupanje, ki pripomore k tvorjenju pristnih odnosov (Ilies idr., 2005), ti pa so eden od pomembnih vidikov blagostanja na delovnem mestu (npr. Ryff idr., 1995; Seligman, 2018). Po drugi strani pa lahko vodje, katerih komunikacija ni transparentna, pripomorejo k povečanemu stresu in negativno vplivajo na počutje zaposlenih (Carwright, 1997). To se je v praksi pokazalo predvsem med pandemijo covid-19, kjer so bile potencialne motnje v komunikaciji pogostejše (Erickson, 2021).

**Koncept blagostanja na delovnem mestu** predstavlja aplikacijo subjektivnega blagostanja v delovno okolje (Aryanti idr., 2020) ter je kompleksne in multidimenzionalne narave (De Simone, 2014; Page idr., 2009). Skladno s tem Seligman (2011, v Seligman 2018) v svojem modelu PERMA predpostavlja pet stebrov blagostanja – pozitivna čustva, vključenost, odnosi, smisel in dosežki. V literaturi sicer obstaja več različnih modelov blagostanja, ki pa so si med seboj precej podobni. Poleg zapisanih so pogosto omejene dimenzije v zvezi z blagostanjem na delovnem mestu še: zadovoljstvo z delom, delovna zavzetost, pozitivna in negativna čustva, notranja motivacija, uspešnost, vitalnost ter čustvena navezanost na organizacijo (Fisher, 2010). Avtentično vodenje, znotraj katerega bomo preučevale transparentnost v odnosih, se povezuje s številnimi vidiki opisanega blagostanja (Ilies idr., 2005):

- **pozitivna čustva:** pri avtentičnih vodjih je bolj verjetno, da bodo spodbujali pozitivne socialne izmenjave, ki bodo povzročile več pozitivnih čustev pri njihovih podrejenih;
- **medosebni odnosi:** zaupanje, ki ga spodbuja transparentnost v odnosih, naj bi vodilo do oblikovanja pozitivnih in smiselnih odnosov z drugimi;
- **osebno učenje in razvoj:** pristnost v odnosih (skupaj z drugimi vidiki avtentičnega vodenja) spodbuja tudi osebno učenje in razvoj.

Glede na opisane povezave predpostavljamo, da bodo imeli zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot transparentno, na delovnem mestu večje subjektivno blagostanje (H1) ter bodo tudi bolj zaupali svoji organizaciji (H2). Po drugi strani predpostavljamo, da bodo zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot manj transparentno, na delovnem mestu občutili več negativnega stresa (H3).

## Kaj kažejo dosedanje raziskave?

Podlaga za zasnovo naše raziskave je bila **teorija izmenjave med vodjo in članom** (angl. *LMX theory: Leader–Member Exchange*; Gerstner idr., 1997). Teorija se osredotoča na sodelovanje in odnos med vodjo in zaposlenim (Camplin, 2009) in še posebej poudarja njuno medsebojno spoštovanje in zaupanje (Northouse, 2016, v Heinonen, 2023). Transparentna komunikacija vpliva na izboljšanje kakovosti sodelovanja med vodjo in zaposlenimi, ta pa je neposredno povezana s kakovostjo in globino odnosa. Izboljšanje kakovosti sodelovanja in poglobitev odnosa imata pozitivne rezultate za vodje, zaposlene in organizacijo (Graen idr., 1995). V nasprotju s tem neustrežno sodelovanje ovira razvoj in poglobljanje odnosa (Heinonen, 2023). Odnos z vodjo, zaznana podpora in zaupanje zaposlenega do vodje napovedujejo dobro počutje na delovnem mestu (Baptiste, 2008). Različne tuje raziskave povzemajo, da je zaupanje kot posledica transparentne komunikacije predpogoj za vsak odnos, in potrjujejo, da je pomemben mediator psihološkega dobrega počutja zaposlenih (Kelloway idr., 2012). Tudi Veshne (2017) ugotavlja, da ima komunikacija vodje z zaposlenimi pomemben vpliv na dobro počutje in zavzetost zaposlenih. Sodelujoči v raziskavi Hainonen (2023) so povedali, da na njihovo blagostanje pomembno vpliva predvsem to, da so njihove naloge jasne in da vedo, kaj se od njih pričakuje, da dobivajo povratno informacijo o napredku ter jasno vedo, kakšna je njihova organizacija in kaj je za vodstvo pomembno. Raziskovalci so jasen pristop h komunikaciji prepoznali kot sredstvo, ki povečuje tako dobre odnose med zaposlenimi kot dobre odnose zaposlenih do organizacije in pozitivno vpliva na njihovo blagostanje (Men in Stacks, 2014). Poleg tega naj bi bila transparentna komunikacija pogoj, da so zaposleni odprti za različne organizacijske spremembe. Odprtost za spremembe pomaga pri razvoju in napredku organizacije, ki lahko nato bolj skrbi za duševno blagostanje svojih zaposlenih (Men in Bowen, 2017).

## Metoda

### Udeleženci

V naši raziskavi je sodelovalo 126 udeležencev, od tega 53 moških in 72 žensk (ena oseba se glede spola ni opredelila), starih od 22 do 62 let ( $M = 34,3$  leta;  $SD = 9,32$ ). Dva udeleženca sta imela srednjo poklicno izobrazbo, 73 udeležencev je imelo končan visokošolski strokovni program ali prvo

bolonjsko stopnjo univerzitetnega programa, 51 udeležencev pa je končalo drugo bolonjsko ali višjo stopnjo.

## Pripomočki

Za merjenje blagostanja zaposlenih na delovnem mestu smo uporabile postavke, ki smo jih pridobile iz banke vprašanj za merjenje blagostanja na delovnem mestu. Gre za zbirko validiranih postavk, ki so oblikovane po vprašalniku The Workplace PERMA Profiler (Kern idr., 2014). Uporabile smo po eno postavko iz vsake od petih dimenzij blagostanja, ki smo jih predhodno prevedle v slovenščino: pozitivna čustva (*»V službi se pogosto počutim srečnega.«*), vključenost (*»V službi sem pogosto popolnoma zatopljen v svoje delo.«*), odnosi (*»Na delovnem mestu imamo dobre medosebne odnose.«*), smisel (*»Delo, ki ga opravljam, ima jasen namen.«*) in dosežek (*»Dosegam delovne cilje, ki si jih zadam.«*). Dodale smo še dve postavki, s katerima smo preverjale konstrukta, ki sta v kontekstu blagostanja pogosto omenjena v literaturi: zaupanje zaposlenih v organizacijo (*»Zaupam organizaciji, za katero delam.«*) in stopnja negativnega stresa na delovnem mestu (*»V službi občutim veliko negativnega stresa.«*). Skupno torej 7 postavk, ki se nanašajo na blagostanje na delovnem mestu. Originalno desetstopenjsko lestvico smo za namene poenotenja obeh uporabljenih vprašalnikov zamenjale s petstopenjsko lestvico strinjanja (*od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam*). Postavke smo spremenile iz vprašalne (*»Kako pogosto ste v službi popolnoma zatopljeni v svoje delo?«*) v trdilno obliko (*»V službi sem pogosto popolnoma zatopljen v svoje delo.«*). Zanesljivost uporabljene dimenzije smo ocenile s Cronbachovim alfa koeficientom, ki je znašal 0,84. Za merjenje stopnje, kako transparentno komunicira neposredno nadrejeni, smo uporabile del vprašalnika za merjenje avtentičnega vodenja (*Authentic Leadership Inventory*; Neider idr., 2011). Prvotni vprašalnik vsebuje 14 postavk, ki oblikujejo štiri dimenzije avtentičnega vodenja: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, internalizirana moralna perspektiva in transparentnost v odnosih. V raziskavi smo uporabile zgolj štiri postavke, ki tvorijo dimenzijo transparentnosti v odnosih (*primer postavke: »Moj neposredno nadrejeni odkrito deli informacije z drugimi.«*). Zanesljivost uporabljene dimenzije smo ocenile s Cronbachovim alfa koeficientom, ki je znašal 0,71. Postavke smo prevedle v slovenščino in ohranile originalno petstopenjsko lestvico strinjanja (*od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam*).

## Postopek

Vprašalnik smo oblikovale v spletni aplikaciji 1KA. V obveščnem soglasju smo kratko opisale namen raziskave in dodale demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi udeležencev. Glavni del vprašalnika je bil sestavljen iz postavk o transparentni komunikaciji in postavk o blagostanju na delovnem mestu. Udeležence smo zbirale po metodi snežne kepe. Oblikovano anketo smo delile na družabnih omrežjih (LinkedIn, Facebook, Instagram, G-mail) ter jo poslale v reševanje znancem, ki smo jih prosile, da anketo delijo naprej. S pošiljanjem povezave do ankete smo dosegle več kot 300 ljudi, a se je več kot polovica potencialnih udeležencev ustavila pri obveščnem soglasju in ankete v nadaljevanju niso izpolnili. Večina udeležencev, ki se je lotila izpolnjevanja ankete, pa jo je izpolnila v celoti. Zbrane podatke smo uredile v Excelu, statistično analizo pa izvedle v programskem okolju R (R Core Team, 2020).

## Rezultati

Predpostavljale smo, da bodo zaposleni, ki zaznavajo, da njihov vodja bolj pregledno komunicira, imeli večje subjektivno blagostanje (H1). Statistična analiza je pokazala, da se transparentnost v komunikaciji vodij statistično značilno pozitivno povezuje z blagostanjem zaposlenih na delovnem mestu ( $r(107) = 0,47$ ;  $p < 0,001$ ).

Dodatno nas je zanimalo, kakšne so povezave med posameznimi dimenzijami blagostanja z zaznano transparentnostjo v komunikaciji vodje, zato smo izvedle post-hoc analizo korelacij (tabela 1).

Tabela 1: *Pearsonovi koeficienti korelacije med posameznimi dimenzijami subjektivnega blagostanja na delovnem mestu in zaznano transparentnostjo v komunikaciji vodje*

	Transparentnost v komunikaciji
Pozitivna čustva	0,49***
Vključenost	0,13
Odnosi	0,38***
Smisel	0,37***
Dosežki	0,19*

*Opombe.* \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Transparentnost v komunikaciji se v največji meri povezuje s pozitivnimi čustvi, sledijo medosebni odnosi in občutek za smisel, manj povezana je dimenzija dosežkov, najmanj pa se transparentnost v komunikaciji povezuje z dimenzijo vključenosti. Vse povezanosti med dimenzijami in transparentnostjo, razen dimenzije vključenosti, so statistično značilne.

Predpostavljale smo, da bodo zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot bolj transparentno, bolj zaupali svoji organizaciji (H2). Izkazalo se je, da sta transparentnost v komunikaciji vodij in zaupanje zaposlenih v organizacijo pomembno pozitivno povezana ( $r(107) = 0,54; p < 0,001$ ).

Predvidevale smo, da bodo zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot manj transparentno, na delovnem mestu občutili več negativnega stresa (H3). V naši raziskavi se transparentnost v komunikaciji pomembno negativno povezuje s stopnjo zaznanega negativnega stresa zaposlenih ( $r(107) = -0,42; p < 0,001$ ).

## Razprava

V raziskavi smo preučevale povezanost med transparentno komunikacijo vodij in blagostanjem zaposlenih. Potrdile smo ugotovitve predhodnih raziskav (npr. Erickson, 2021; Heinonen, 2023; Seligman 2018), saj so zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot bolj transparentno, na delovnem mestu imeli večje subjektivno blagostanje. Prav tako so takšni zaposleni bolj zaupali svoji organizaciji. Po drugi strani pa so zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot manj transparentno, na delovnem mestu občutili več negativnega stresa. Na podlagi rezultatov smo sprejele vse zastavljene hipoteze.

Skladno z ugotovitvami preteklih raziskav (npr. Graen idr., 1995; Heinonen, 2023; Ilies idr., 2015) se je tudi v naši raziskavi pokazala pomembna pozitivna povezanost med transparentno komunikacijo vodje in blagostanjem zaposlenih. Podobno kot ugotavljajo Graen idr. (1995) menimo, da transparentna komunikacija vpliva na kakovost odnosa med vodjo in zaposlenim, kar pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu. Udeleženci, ki komunikacijo svojih nadrejenih zaznavajo kot bolj transparentno, so ocenili, da takšni nadrejeni priznajo lastne napake, jasno povedo, kar mislijo, in informacije odkrito delijo z drugimi. Kako omenjene lastnosti vodij vplivajo na blagostanje zaposlenih, lahko ponazorimo s preprostim primerom. Ko pride znotraj organizacije do problema, obstajata najmanj

dva mogoča izida: Prvi je, da vodja o problemu z zaposlenim ne komunicira odkrito, zaposleni pa o tem izve posredno. To lahko v njem vzbudi občutke manjvrednosti ter strah pred neznanim, zaradi pomanjkanja verodostojnih informacij o problemu. Pomanjkanje transparentnosti tako negativno vpliva na občutek pripadnosti organizaciji in dobro počutje zaposlenega. Druga možnost pa je, da se vodja z zaposlenim o problemu odkrito pogovori, s čimer ta dobi občutek, da je cenjen in vreden zaupanja, kar pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu.

Jiang idr. (2018) ugotavljajo, da imajo avtentično vodenje, transparentno komuniciranje in zavzetost zaposlenih neposreden in pomemben vpliv na raven zaupanja zaposlenih do organizacije. Čeprav same ne moremo sklepati o vzročno-posledičnem odnosu med transparentnostjo in zaupanjem v organizacijo, pa smo, skladno z avtorji, našle pomembno pozitivno povezanost med spremenljivkama. Višja raven zaupanja v organizacijskem kontekstu pomeni bolj pozitiven odnos zaposlenih, višjo raven sodelovanja med njimi, več pozitivnega vedenja na delovnem mestu in vrhunsko raven uspešnosti (Dirks idr., 2001).

Nazadnje nas je zanimal še odnos med transparentnostjo v komunikaciji in stopnjo negativnega stresa, ki jo doživljajo zaposleni. Naši rezultati kažejo, da zaposleni, katerih vodje v svoji komunikaciji niso transparentni, na delovnem mestu doživljajo več negativnega stresa, kar je skladno z ugotovitvami Carwright idr. (1997). Bickford (2005) kot potencialne vire negativnega stresa navaja dejavnike, kot so nadrejeni, odnosi, vzorci komuniciranja in način vodenja v organizaciji. V tem kontekstu se naše ugotovitve zdijo smiselne, saj lahko ne-transparentna komunikacija negativno vpliva na vse zgoraj omenjene vidike in zviša negativni stres zaposlenih.

### **Omejitve raziskovanja**

Zavedamo se nekaterih omejitev naše raziskave. Kot glavni omejitvi vidimo predvsem majhen vzorec in vzorčenje po načinu snežne kepe, ki omejujeta posplošljivost naših rezultatov. Poleg tega lahko vzorčenje po načinu snežne kepe v vzorec vključi udeležence podobnih značilnosti in mnenj, kar pomanjša reprezentativnost vzorca. Uporabljeni vprašalnik je bil prav tako zelo kratek – s tem smo želele pridobiti čim večje število udeležencev in zmanjšati osip, saj se zavedamo, da je lahko izpolnjevanje dolgih vprašalnikov po spletu utrujajoče. Iz tega razloga morebitno izboljšavo naše raziskave vidimo predvsem v bolj podrobnem merjenju konstruktov – v naši raziskavi



smo namreč vsako dimenzijo blagostanja preverjale le z eno postavko (skupno pet postavk), transparentno komunikacijo pa s štirimi. Prav tako predlagamo, da prihodnje raziskave preučijo vzročno-posledično povezanost raziskovanih konstruktov in s tem doprinesejo k natančnejšemu razumevanju področja, katerega pomembnost se je pokazala v naši raziskavi.

## Praktične implikacije in zaključek

Naša raziskava, ki je ena redkih na to temo, narejenih na slovenskem vzorcu, poudarja pomen spodbujanja transparentne komunikacije vodij v slovenskih organizacijah. Čeprav je raziskava splošna, nam lahko služi kot vodilo za oblikovanje nekaterih izhodišč za praktične ukrepe na področju spodbujanja primerne komunikacije med nadrejenimi in zaposlenimi.

1. **Implementacija rednih srečanj:** organizacije lahko razvijejo in uvedejo redna srečanja med vodstvom in zaposlenimi, ki omogočajo neposredno in zasebno izmenjavo pomembnih informacij in stališč. Srečanja lahko vključujejo tudi evalvacijo dela, identifikacijo razlogov za morebitne napake ipd.
2. **Vključitev transparentne komunikacije v sistem vrednot organizacije:** razvoj smernic in politik organizacije, v katerih ima transparentna komunikacija pomembno mesto, lahko pripomore k temu, da zaposleni ponotranjijo te vrednote. Z delovanjem v skladu z deklariranimi vrednotami organizacije te postanejo del organizacijske kulture.
3. **Dodatno usposabljanje vodstvenega kadra:** organizacije lahko izvajajo usposabljanja za vodstveni kader (npr. v obliki delavnic ali coachingov), kjer se osredotočijo predvsem na razvijanje spretnosti transparentne komunikacije in zavedanje o njeni pomembnosti in vplivu na blagostanje zaposlenih.
4. **Redno spremljanje kazalnikov blagostanja zaposlenih:** zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela se lahko meri s pomočjo vprašalnikov, ki se na ravni celotne organizacije praviloma implementirajo enkrat na leto. Na področjih, s katerimi so zaposleni manj zadovoljni, se izvaja različne ukrepe, skladne z ugotovitvami preteklega merjenja.

5. **Ocenjevanje vodij:** izvaja se lahko po metodi 360°, kjer zaposleni svojega vodjo lahko ocenjujejo tudi na področju transparentnosti. Pomembno je, da se vodjam povratne informacije preda na primeren način in da te ne služijo kot kritika, ampak kot identifikacija področij, na katerih se vodja lahko izboljša.
6. **Nagrajevanje transparentnosti:** na podlagi rezultatov 360° ocenjevanja vodij se lahko razvije sistem nagrajevanja za vodstveni kader, pri čemer se nagrajuje izboljšanje in prizadevanje za transparentno komunikacijo.
7. **Vključevanje zaposlenih v proces odločanja:** organizacije lahko premislijo o vključevanju zaposlenih v proces odločanja, kjer je to primerno. S tem, ko jim dajo vpogled v trenutne dileme in pomembne odločitve, s katerimi se spopadajo, pri njih povečajo občutek pripadnosti ter prispevanja k skupnim ciljem podjetja.

V raziskavi se je pokazalo, da med transparentno komunikacijo vodje in blagostanjem zaposlenih obstaja pomembna povezava. Poleg tega se transparentna komunikacija povezuje tudi z večjim zaupanjem v organizacijo in z manj negativnega stresa pri zaposlenih, kar se sklada z dosedanjimi ugotovitvami. S pomočjo teh ugotovitev smo po eni strani želele spodbuditi zavedanje zaposlenih o pomembnosti načina komunikacije, ki so ga na delovnem mestu deležni, po drugi pa spodbuditi vodje in vodstvo organizacij, da se aktivno trudijo za transparenten pristop v komunikaciji s svojimi podrejenimi. Dodano vrednost tovrstne raziskave, narejene na slovenskem vzorcu, vidimo predvsem v možnosti prenosa znanstvenih spoznanj v prakso. Različni ukrepi lahko namreč pripomorejo k temu, da organizacije vzpostavijo in gojijo kulturo iskrenosti in transparentnosti in da slednja postane ena od njihovih ključnih vrednot. Takšna kultura ima pomembno vlogo pri vzpostavljanju zvestobe zaposlenih do organizacije, kar je koristno za vse udeležene. Zadovoljni zaposleni so namreč bolj pripadni in produktivni ter manj verjetno zapustijo organizacijo.

## Literatura

- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D. in Widiana, H. S. (2020). A literature review of workplace well-being. *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (str. 605–609). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385–390. <https://doi.org/10.1108/10775730610619124>
- Bickford, M. (2005). Stress in the workplace: A general overview of the causes, the effects, and the solutions. *Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division*, 44.
- Camplin, J. C. (2009). Volunteers leading volunteers. *Professional Safety*, 54(5).
- Cartwright, S. in Cooper, C. L. (1997). *Managing Workplace Stress*. Sage.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122.
- Dirks, K. T. in Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Erickson, S. (2021). Communication in a crisis and the importance of authenticity and transparency. *Journal of Library Administration*, 61, 476–483. <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1906556>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gerstner, C. R. in Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B. in Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Heinonen, H. (2023). *Boosting wellbeing: the vital role of clear communication, trust and support in leadership* [magistrsko delo]. Aalto University, School of Business. <https://aaltoodoc.aalto.fi/items/76504642-0615-43fa-8f2c-f022e5f94f82>
- Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Iqbal, Q. in Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939389>
- Jiang, H. in Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. in Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Leiter, M. P. in Cooper, C. L. (2017). The state of the art of workplace well-being. *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*, 1–10. <https://doi.org/10.4324/9781315665979>

- Mahadi, N., Tamin, R. S. M. in Baskaran, S. (2020). Linking transparent communication and employees openness to change: Does recognition respect matter? *Editorial Team*, 29. <http://dx.doi.org/10.46886/IJARP/v7-i1/7164>
- Men, L. R. in Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R. in Bowen, S. (2017) *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory & Practice*. SAGE Publications.
- Page, K. M. in Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Powell, L. (2002). Shedding a tier: flattening organisational structures and employee empowerment. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 54–59. <https://doi.org/10.1108/09513540210415541>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <http://www.R-project.org>
- Ryff, C. D. in Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Veshne, N. (2017). Role of supervisor’s communication in employee engagement & employee wellbeing. *Ushus Journal of Business Management*, 16(3), 27–38. <https://doi.org/10.12725/ujbm.40.3>
- Wajcman, J. in Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Ryff, C. D. in Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

## **BOSS, WHY DON'T YOU TELL IT LIKE IT IS – THE CONNECTION BETWEEN TRANSPARENT COMMUNICATION AND WORKPLACE WELL-BEING**

*In our study, we examined the link between a leader's transparency of communication and the well-being of employees. 126 participants were included in the study. We used questions from The Workplace PERMA-Profiler questionnaire to measure the well-being of employees in the workplace and part of the Authentic Leadership Inventory questionnaire to determine the level of communication transparency of their immediate superior. Correlation analysis showed a positive correlation between transparent communication and workplace well-being. Additionally, transparent communication is positively associated with the level of trust in an organization, while less transparent communication is correlated with higher negative stress levels in employees. Our research has shown that transparent workplace communication is also important in the Slovenian context. Lastly, we translated these theoretical findings into practice and formed concrete suggestions of measures that would encourage the welfare of employees within Slovenian organizations.*



## Poglejmo duševnemu zdravju v oči – stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih

*Amela Lišić, Pia Lapanja, Sara Velić*

*Težave z duševnim zdravjem so glavni vzrok bolniške odsotnosti zaposlenih in imajo številne druge negativne posledice za posameznika in organizacijo. Vloga vodij v organizaciji je med drugim tudi skrb za zaposlene; stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih pa vplivajo na to, v kolikšni meri in na kakšen način bodo skrbeli za njihovo duševno zdravje. Kljub naraščanju zanimanja za duševno zdravje na delovnem mestu so ta stališča malo raziskana, predvsem v Sloveniji. Namen naše raziskave je bil preučiti in opisati stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, doživljanje njihove usposobljenosti in ponujene ukrepe na tem področju. Oblikovale smo spletni anketni vprašalnik, ki je zajemal preoblikovano Lestvico stališč do iskanja strokovne psihološke pomoči – krajša različica in vprašanja o doživljanju lastne usposobljenosti, zaznanih prednostih in ovirah ter ponujenih ukrepov in primerih dobrega ravnanja na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih. Vprašalnik je izpolnilo 95 slovenskih vodij, ki zasedajo različne položaje v različno velikih organizacijah, tako zasebnih kot javnih. Stališča vodij so bila večinoma pozitivna, poročali so tako o prednostih kot ovirah spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih in navedli, katere ukrepe ponujajo na tem področju (najpogosteje možnost pogovora, sproščanje in informiranje). Pri manjšem deležu vodij pa so bila prisotna tudi negativna stališča in občutek pomanjkanja usposobljenosti za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih. Vodje so menili, da je tematika še*

*stigmatizirana in da zaposleni o svojih težavah pogosto ne želijo govoriti. Z raziskavo smo pridobile pomemben vpogled v stališča slovenskih vodij, doprinesle k ozaveščanju o spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih in oblikovale nekaj predlogov za delo v praksi.*

## **Uvod**

Vodje so običajno ključni člani organizacije, ki zagotavljajo njeno ekonomsko uspešnost, posredujejo navodila in zahteve, zaposlene motivirajo in jim pomagajo uresničiti potenciale. Pogosto pa lahko pozabimo, da so odgovorni za preprečevanje z delom povezanih bolezni, ki so zelo pogosto tudi duševne narave (Porter idr., 2019), in da je v povezavi s tem ena njihovih pomembnejših nalog tudi skrb za duševno zdravje zaposlenih. V naši raziskavi v središče postavljamo prav to nalogo vodij. Zanimajo nas predvsem njihova stališča do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, ki predstavljajo podlago za njihovo delovanje na tem področju.

## **Vloga stališč vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih**

Težave z duševnim zdravjem so najpogostejši vzrok bolniške odsotnosti zaposlenih (Porter idr., 2019) in dolgotrajne invalidnosti (Murray idr., 2012) ter vodijo v znižano delovno učinkovitost (OECD, 2012), varnostne incidente in prezentizem (Goetzel idr., 2002). Po daljši odsotnosti imajo zaposleni manj odgovornosti, so zaposleni za krajši delovni čas ali manj plačani (Leka in Jain, 2017), več kot polovica pa se jih na delovno mesto niti ne vrne (OECD, 2012). Podatki na ravni Slovenije (NIJZ, 2017, v Gajšek in Peklar, 2018) kažejo, da je imelo v letu 2016 kar 23 % odraslih prebivalcev težave z depresivnim počutjem. V letu 2019 je bilo zaradi duševnih in vedenjskih motenj izgubljenih 1.183.210 delovnih dni (Prijon, 2020). Padec produktivnosti in nadomestila za bolniške odsotnosti predstavljata za organizacijo veliko finančno obremenitev (Goetzel idr., 2002; IOSH, b. d.).

Spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih ima prav zaradi pogostosti in resnosti problematike tudi pravno podlago. V Sloveniji je ključen dokument na področju duševnega zdravja Zakon o duševnem zdravju (2008), na podlagi katerega je bila sprejeta Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (2018), ki poudarja preventivne ukrepe na več ravneh. Za zaposlene s tveganjem za pojav težav v duševnem zdravju je zelo pomembna zgodnja vpeljava ukrepov (Rothermund idr., 2017).



Glede na to, da težave v duševnem zdravju skupaj s sekundarnimi posledicami lahko vplivajo tako na posameznika kot na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije (Suter idr., 2023), je pomembno raziskati stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih. Ta lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Petrie idr., 2018), njihovo delovno učinkovitost, raven absentizma ali prezentizma (Milligan-Saville idr., 2017), medosebne odnose (Wangombe idr., 2014) in usmerjajo uvajanje ukrepov na tem področju. V preteklosti so bili vodje bolj zadržani glede spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, v zadnjem času pa to zaznavajo kot vse bolj pomembno (Genrich idr., 2022). Kljub temu je to področje še vedno zelo stigmatizirano (APA, 2019; Dewa idr., 2021; Janssens idr., 2021) in, predvsem v Sloveniji, manj raziskano.

### **Stališča vodij do duševnega zdravja zaposlenih**

Na stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih lahko vplivajo njihova splošna stališča do duševnega zdravja. Pozitivna stališča prevladujejo pri inkluzivno naravnanih vodjah (Janssens idr., 2021) in vodjah ženskega spola (Genrich idr., 2022). Negativna stališča prevladujejo pri vodjah z notranjim lokusom nadzora (ti menijo, da so zaposleni sami krivi za svoje težave), višjim stresom, manj znanja in večjimi zadržki do iskanja strokovne pomoči (Martin, 2010).

Manjši delež vodij s pozitivnimi izkušnjami z zaposlenimi s težavami v duševnem zdravju te prepoznava kot potencialni vir moči (Porter idr., 2019). Pozitivna stališča vodij se kažejo v tem, da so pripravljeni uvesti kratkoročne spremembe ali zaposlene dodatno podpreti pri vrnitvi na delo (Martin, 2010). Po drugi strani so mnogi prepričani, da težave v duševnem zdravju negativno vplivajo na sposobnost za delo (Porter idr., 2019) in predstavljajo obremenitev za organizacijo. Vodje so lahko manj naklonjeni zaposlovanju kandidatov s težavami v duševnem zdravju, saj jih skrbi, da bi bili pogosto odsotni, nezanesljivi, ne bi zmogli opravljati svojega dela in da bi njihove težave negativno vplivale na organizacijsko klimo. Podobne zadržke imajo lahko kljub temu, da so imeli v preteklosti pozitivno izkušnjo ali če kandidati težav nimajo več, kar kaže na stabilnost stigme, ki zavira njihovo socialno vključenost (Janssens idr., 2021). Stigma je večja, če organizacijske norme in vrednote ne podpirajo odprtega pogovora o duševnem zdravju ali če ni jasnih strategij za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih (Martin, 2010).

Na stališča vodij in njihovo pripravljenost za delovanje vpliva tudi to, kako usposobljeni se čutijo za učinkovito spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih. Vodje poročajo, da želijo podpreti zaposlene, a jim primanjkuje znanja, strategij in usposabljanj na tem področju, zato se pogosto počutijo negotove, ne zaupajo v svoje zmožnosti in do tematike pristopajo bolj previdno (Bryan idr., 2018; Langenhan idr., 2013; Martin, 2010; Porter idr., 2019; Suter idr., 2023). To lahko vodi v bolj negativna stališča do zaposlenih s težavami v duševnem zdravju (Martin, 2010), kar jih lahko ovira pri nudenju podpore. Bryan idr. (2018) ugotavljajo, da je ravno prepričanje v lastne zmožnosti največji napovednik aktivnega pristopa k spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih. S tega vidika je pomembno zagotavljati ustrezna izobraževanja. Ta prispevajo k večanju znanja, zmanjševanju stigme in lahko celo izboljšajo duševno zdravje vodij (Boysen idr., 2018; Gast idr., 2022; Schwarz idr., 2019).

### **Prednosti in ovire spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih**

Spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih ima pozitiven vpliv na produktivnost zaposlenih (Goetzel idr., 2002; Milligan-Saville idr., 2017) in zmanjšuje stroške bolniških odsotnosti, absentizma in prezentizma (IOSH, b. d.). Poleg finančnih koristi vodje poročajo tudi o izboljšanjem razumevanju in znanju o tej tematiki (Gayed idr., 2018; Martin idr., 2017) ter večjem zavedanju lastne odgovornosti za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih. Poročajo tudi o izboljšanju svojega odnosa do problematike in doživljanju večje usposobljenosti za iskanje učinkovitih ukrepov. Naslavljanje vprašanj o duševnem zdravju po mnenju vodij zmanjšuje stigmo na tem področju (Gayed idr., 2018) in pozitivno vpliva na zблиžanje celotne delovne skupine (Martin idr., 2017). Prednosti spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih so tako finančne kot tudi osebne, saj nudijo priložnost za osebno rast vodij. Glavni cilj in glavno prednost spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih pa vidimo v zmanjševanju psihološke stiske zaposlenih.

Čeprav se danes mnogo organizacij in njihovih vodij zaveda prednosti skrbi za duševno zdravje zaposlenih, prepoznava tudi številne ovire, tako na organizacijski kot na individualni ravni. Vodjam največjo oviro predstavlja pomanjkanje praktičnega znanja in izkušenj oziroma usposobljenosti za delo s posamezniki, ki imajo težave z duševnim zdravjem (Goetzel idr., 2002; IOSH, b. d.; Langenhan idr., 2013; Martin idr., 2017; Oakman idr., 2019;

O'Brien idr., 2022; Porter idr., 2019; Suter idr., 2023). Nekatere vodje skrbi pretirana vpletenost v osebna življenja zaposlenih (npr. da bodo zaposleni njihova prizadevanja zaznavali kot vdore v zasebno življenje) (Goetzel idr., 2002). Pomanjkanje znanja in izzivi ohranjanja poklicne distance lahko pri nekaterih vodjah povečajo raven stresa (Martin idr., 2017). Obremenjeni, tesnobni in pod stresom se lahko počutijo tudi zaradi usklajevanja različnih ciljev (npr. dobrega počutja zaposlenih z zahtevami po produktivnosti in dobičku) in prevzemanja celotne odgovornosti za upravljanje duševnega zdravja zaposlenih (Suter idr., 2023).

Za nekatere vodje te izzive lahko še poslabša pomanjkanje organizacijske podpore in navodil (IOSH, b. d.; Martin idr., 2017). To je lahko posledica neustreznega financiranja, nezadostnih virov ali če organizaciji skrb za duševno zdravje predstavlja nizko prioriteto (Langenhan idr., 2013; Oakman idr., 2019). Nekateri vodje poročajo, da prevladuje potreba po dobičkonosnosti podjetij, zato ima problematika duševnega zdravja nižjo prioriteto (Oakman idr., 2019; Suter idr., 2023). To je povezano tudi s tem, da težko upravičijo potrebe po dodatnih sredstvih (npr. nimajo dokazov o resnosti težav), hkrati pa lahko traja zelo dolgo, da se pokažejo prednosti vložka (Langenhan idr., 2013). Mnogi poročajo tudi o čezmerni delovni obremenitvi, ki ovira spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih, ter opozarjajo, da prerazporeditev delovnih nalog zaposlenega, ki ima težave z duševnim zdravjem, dodatno poveča delovno obremenitev skupine in lahko vodi v nezadovoljstvo ter trenja med zaposlenimi (Martin idr., 2017; Suter idr., 2023).

Ključno oviro pa predstavlja tudi močna stigmatizacija na tem področju (Dewa idr., 2021; Goetzel idr., 2002; Janssens idr., 2021; Langenhan idr., 2013; Martin, 2010; Oakman idr., 2019; von Schrader idr., 2014). Številni zaposleni se namreč bojijo, da bo razkritje težav vplivalo na njihovo napredovanje, delovne naloge ali odpuščanje (APA, 2019; Goetzel idr., 2002; Langenhan idr., 2013; Porter idr., 2019). Poleg stigme se pri zaposlenih s težavami v duševnem zdravju pojavljajo tudi druge individualne ovire, kot so pomanjkanje motivacije za iskanje pomoči ali doživljanje sramu zaradi potrebe po pomoči, nepoznavanje načinov in učinkovitosti zdravljenja ter pomanjkanje zaupanja v strokovnjake. Pomembno oviro lahko predstavlja tudi neustrezno urejen zdravstveni sistem (Goetzel idr., 2002).

## **Ukrepi in primeri dobrega ravnanja spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih**

Prepoznavanje stališč vodij je pomembno tudi za uvajanje ukrepov. Vodje lahko ta proces zaznavajo kot sredstvo za doseg cilja (npr. višja uspešnost) ali kot vrednoto samo po sebi. Ne zadostuje, da so vodje naklonjeni ukrepu samo zato, ker menijo, da je pomemben in bo doprinesel k izboljšanju duševnega zdravja zaposlenih, temveč se morajo tudi sami čutiti odgovorne za uvajanje tega ukrepa v organizacijo (Genrich idr., 2022). Skrb in vzdrževanje duševnega zdravja v delovnem okolju tako ni le individualna naloga zaposlenega, temveč imajo pri uvedbi ukrepov pomembno vlogo prav vodje (Stuber idr., 2020; Thomas idr., 2018).

Vodje bodo bolj naklonjeni uvedbi takšnih ukrepov, če so ti skladni z njihovimi stališči (npr. so naklonjeni spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih) in organizacijskimi normami (npr. duševno zdravje zaposlenih je za organizacijo pomembno) ter imajo občutek nadzora nad uvedbo (npr. verjamejo, da bodo ukrepe uspešno vpeljali). Organizacijske norme lahko spodbujajo ali zavirajo občutek njihove osebne odgovornosti za uvajanje ukrepov. Pogosto se počutijo bolj usposobljeni za uvajanje ukrepov na ravni posameznika ali skupine, pomembno pa je, da se ti izvajajo tudi sistemsko na ravni organizacije (Ajzen, 1991, v Genrich idr., 2022; Genrich idr., 2022).

Kot odgovor na vse večje obremenitve, povezane s težavami v duševnem zdravju zaposlenih, so številne organizacije uvedle programe in sredstva za spodbujanje duševnega zdravja. Številni delodajalci zaposlenim poleg formalnih virov in paketov ugodnosti nudijo tudi druge možnosti za krepitev zdravja, npr. znižano članarino za zdravstvene in športne ustanove, prilagodljiv delovnik, prostore za meditacijo, brezplačen trening pozornosti ali masažo (Dimoff in Kelloway, 2019). APA (2023) kot najboljše načine za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih prepoznava predvsem usposabljanje vodij, komunikacijo z zaposlenimi, upoštevanje njihovih želja in povratnih informacij, skrb za pravičnost, cenjenje raznolikosti in povečanje možnosti fleksibilnega delovnika. Kljub porastu razpoložljivih možnosti pa so zaposleni lahko premalo seznanjeni z njimi, zato je vodje pomembno usposabljanje za to, da zaposlenim učinkovito posredujejo informacije in vire o duševnem zdravju ter jih spodbujajo k večji uporabi ponujenih ukrepov (Dimoff in Kelloway, 2019).

## Predstavitev problema raziskave

Ugotovitve raziskav kažejo, da imajo vodje pomembno vlogo pri spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih, zato je pomembno prepoznavanje njihovih stališč, ki predstavljajo podlago za uresničevanje ukrepov. Pri tem je pomembno, kakšne prednosti in ovire vodje prepoznavajo na tem področju in kako usposobljeni se počutijo za to. Večina dosedanjih (sicer redkih) raziskav se osredotoča na razumevanje doživljanja vodij z vidika njihovega odnosa do zaposlenih s težavami v duševnem zdravju, manj pa se jih osredotoča na njihov odnos do spodbujanja duševnega zdravja v organizaciji. V naši raziskavi želimo preučiti in opisati stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, pri čemer se bomo osredotočile na njihova stališča do iskanja strokovne psihološke pomoči, ki predstavlja pomemben vidik aktivnega delovanja na tem področju, ter prednosti in ovire, ki jih pri tem zaznavajo. Dodatno bomo raziskale tudi doživljanje njihove usposobljenosti ter ponujene ukrepe in primere dobrega ravnanja. Zanima nas:

1. Kakšna so stališča vodij do iskanja strokovne psihološke pomoči?
2. V kolikšni meri se vodje počutijo usposobljeni za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih?
3. Katere prednosti in ovire vodje prepoznavajo pri spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih?
4. Kateri ukrepi in primeri dobrega ravnanja so na voljo v organizacijah za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih?

Z odgovori na vprašanja bomo pridobile širši vpogled v stališča vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih in v uresničevanje teh stališč v praksi. Z raziskavo želimo doprinesti k ozaveščanju pomembnosti tematike, oblikovati predloge za delo v praksi in spodbuditi nadaljnje raziskovanje na tem področju.

## Metoda

### Udeleženci

Za sodelovanje v raziskavi smo prosile več kot 400 vodij, odzvalo se jih je 95. Zbrale smo demografske podatke 94 udeležencev, od tega 43 moških (45,26 %) in 51 žensk (53,68 %). Za enega izmed udeležencev smo prejele samo podatek o funkciji in lastništvu organizacije. Najmlajši vodja je bil star

22 let, najstarejši pa 67 ( $M = 46$  let). Največ vodij je imelo dodiplomsko stopnjo izobrazbe (41,05 %), temu sledi podiplomska – 2. stopnja (33,68 %), nato podiplomska – 3. stopnja (18,95 %), najmanj udeležencev pa je imelo srednješolsko izobrazbo (5,26 %). Nihče ni imel le osnovnošolske izobrazbe.

Največ sodelujočih vodij je opravljalo funkcijo srednjega vodstva (49,47 %), manj najvišjega vodstva (32,63 %) in najmanj nižjega vodstva (7,37 %). Sedem udeležencev je vodij posameznih projektov, dva udeleženca pa sta navedla odgovor drugo (dekan/-ja). Glede na lastništvo večina vodij deluje v zasebnem sektorju (61,05 %), 34,74 % pa jih prihaja iz javnega sektorja. Tri vodje delujejo v organizaciji z mešanim lastništvom, en vodja pa v nevladni organizaciji. Največ udeležencev je prihajalo iz velikih organizacij (več kot 250 zaposlenih) (36,84 %), 23,16 % iz srednje velikih (do 250 zaposlenih), 20,00 % iz mikro (do 10 zaposlenih) ter 18,95 % iz organizacij z manj kot 50 zaposlenimi.

## Pripomočki

Za namen raziskave smo uporabile kvantitativno in kvalitativno metodo ter v spletnem portalu 1KA oblikovale petdelni anketni vprašalnik. Vprašanja so bila večinoma odprtega in polodprtega tipa (ponujene možnosti v kombinaciji z odgovorom »*drugo*«), nekaj vprašanj pa zaprtega (spol, izobrazba). Na začetku smo z nagovorom in obveščenim soglasjem zagotovile etično sodelovanje v raziskavi. Nato so v prvem delu vprašalnika sledila vprašanja o demografskih značilnostih udeležencev (spol, starost, izobrazba, funkcija v organizaciji, lastništvo in velikost delovne organizacije).

Za preverjanje stališč vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih smo v drugem delu vprašalnika uporabile prilagojeno Lestvico stališč do iskanja strokovne psihološke pomoči – krajša različica (*Attitudes Toward Seeking Professional Psychological Help Scale–Short Form – ATSPPH-SF*; Fischer in Farina, 1975, v Picco idr., 2016), ki je eden najpogosteje uporabljenih pripomočkov za preučevanje stališč do iskanja strokovne psihološke pomoči. Sestavljena je iz desetih postavk s štiristopenjsko Likertovo lestvico strinjanja (0 – se ne strinjam, 3 – se strinjam). Višji rezultat na lestvici pomeni bolj pozitivna stališča do iskanja strokovne psihološke pomoči. Lestvico smo same prevedle in priredile tako, da se je nanašala na organizacijski kontekst (npr. postavke so se nanašale na zaposlene: »*Menim, da bi moral zaposleni sam reševati svoje težave; psihološko pomoč pa poiskati samo v skrajnem primeru.*«). Prav tako smo za večjo jasnost prilagodile ocenjevalno

lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam). V predhodnih raziskavah so bile ugotovljene ustrezne psihometrične značilnosti lestvice (npr.  $CRI = 0,97$ ) (Picco idr., 2016; Rayan idr., 2020). Psihometrične značilnosti naše različice lestvice niso bile preverjene, zato je nujna previdnost pri interpretaciji.

V tretji del vprašalnika smo vključile tri trditve za preverjanje doživljanja lastne usposobljenosti z vidika znanja, izkušenj in veščin (npr. *»Menim, da imam potrebno znanje za podpiranje duševnega zdravja zaposlenih.«*), ki so jih vodje prav tako ocenjevali na štiristopenjski lestvici strinjanja (1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam). V četrtem delu pa nas je zanimalo, kateri ukrepi za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih so že na voljo v organizacijah, v katerih delujejo sodelujoči vodje. Za ta namen smo oblikovale vprašanje zaprtega tipa z več mogočimi odgovori, kjer so udeleženci izbirali med navedenimi ukrepi (npr. delavnice o duševnem zdravju). Pri tem so lahko izbrali tudi možnost *»nič od navedenega«*, *»ne vem«* ali dodali *»drugo«*. V zadnji del vprašalnika smo vključile še tri vprašanja odprtega tipa o tem, katere ovire, prednosti in primere dobrega ravnanja prepoznajo na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih (npr. *»Katere so po vašem mnenju prednosti oz. koristi podpiranja duševnega zdravja zaposlenih? Prosimo, naštejete vsaj eno prednost.«*).

## Postopek

Po postopku namenskega vzorčenja smo v tabelo ročno izpisale kontakte vseh potencialnih vodij v slovenskih organizacijah različnih velikosti, pa-nog in oblik lastništva, ki smo jih našle javno dostopne na spletu. Zbrale smo več kot 400 kontaktov. Tem smo poslale e-poštno sporočilo s kratkim opisom namena raziskave, povezavo do ankete (na spletnem portalu 1KA) in motivacijskim nagovorom, v katerem smo poudarile prednosti spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih in njihovega sodelovanja v anketi (npr. oblikovanje predlogov za delo v praksi). Pri zbiranju podatkov sta nam pomagala mentorica prof. dr. Eva Boštjančič in Združenje Manager, ki je našo anketo delilo na omrežju LinkedIn. Nekaj udeležencev smo kontaktirale tudi osebno po družbenih omrežjih.

Pri odgovorih na zaprta vprašanja smo s pomočjo statističnega programa SPSS izračunale parametre opisne statistike (mere srednje vrednosti, mere razpršenosti in frekvenčne porazdelitve odgovorov). Pri odgovorih na odprta vprašanja smo izvedle vsebinsko analizo odgovorov tako, da smo prejete



odgovore vnesle v Excel in jih razdelile v vsebinske kategorije. Posameznim odgovorom smo določile nadredno vsebinsko kategorijo in jo poimenovala (npr. »stigma«). Pri posamezni kategoriji smo določile pogostost izbire. Odgovore, ki jih ni bilo mogoče razvrstiti v nobeno kategorijo, smo uvrstile v kategorijo »ostalo« in jih posebej interpretirale.

## Rezultati in razprava

### Stališča sodelujočih vodij do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih

Na postavke Lestvice stališč do iskanja strokovne psihološke pomoči – krajša različica je odgovorilo 95 vodij. Frekvenčna porazdelitev njihovih odgovorov je podana v tabeli 1.

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na postavke Lestvice stališč do iskanja strokovne psihološke pomoči – krajša različica ( $N = 95$ )

Prilagojena postavka		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Če bi imel nekdo od zaposlenih težave v duševnem zdravju, sem prepričan, da bi zaposleni najprej poiskal strokovno pomoč.	<i>f</i>	7	34	49	5
	<i>f%</i>	7,37	35,79	51,58	5,26
Pogovor o težavah s psihologom se mi zdi neustrezen način za spopadanje s čustvenimi težavami.	<i>f</i>	58	28	5	4
	<i>f%</i>	61,05	29,47	5,26	4,21
Če bi zaposleni doživljal resno čustveno stisko, bi bil kot vodja prepričan, da bi mu psihoterapija lahko koristila.	<i>f</i>	1	8	51	35
	<i>f%</i>	1,05	8,42	53,68	36,84
Občudujem ljudi, ki so se pripravljani spopasti s svojimi težavami in strahovi, ne da bi poiskali strokovno pomoč.	<i>f</i>	13	38	34	10
	<i>f%</i>	13,68	40,00	35,79	10,53



Prilagojena postavka		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Menim, da če bi bil zaposleni v našem podjetju zaskrbljen ali vznemirjen dlje časa, bi želel poiskati psihološko pomoč.	<i>f</i>	2	23	57	13
	<i>f%</i>	2,11	24,21	60,00	13,68
Morda se bom v prihodnosti sam želel udeležiti psihološkega svetovanja.	<i>f</i>	6	15	53	21
	<i>f%</i>	6,32	15,79	55,79	22,11
Menim, da zaposleni svojih čustvenih težav ne more rešiti sam; bolj verjetno je, da jih bo rešil s pomočjo strokovnjaka.	<i>f</i>	5	30	49	11
	<i>f%</i>	5,26	31,58	51,58	11,58
V psihoterapijo je treba vložiti veliko časa in denarja, zato po mojem mnenju ne bi koristila zaposlenemu, ki se znajde v stiski.	<i>f</i>	31	53	10	1
	<i>f%</i>	32,63	55,79	10,53	1,05
Menim, da bi moral zaposleni sam reševati svoje težave; psihološko pomoč pa poiskati samo v skrajnem primeru.	<i>f</i>	28	52	13	2
	<i>f%</i>	29,47	54,74	13,68	2,11
Osebne in čustvene težave se, tako kot večina stvari v življenju, običajno rešijo same od sebe.	<i>f</i>	45	42	7	1
	<i>f%</i>	47,37	44,21	7,37	1,05

Večina vodij je izrazila **pozitivna stališča** do strokovne psihološke pomoči in prepoznala njen doprinos ter prednosti za zaposlene s težavami v duševnem zdravju, predvsem v primerjavi s tem, da bi se s temi težavami spoprijemali samostojno. Najbolj enotno so se strinjali s tem, da bi psihoterapija lahko koristila zaposlenemu z resno čustveno stisko, in pri tem prepoznali prednosti psihoterapije kljub pogostim časovnim in finančnim omejitvam. Podobno so skoraj vsi menili, da je pogovor s psihologom ustrezen način za spoprijemanje s čustvenimi težavami in da se čustvene težave ne bodo rešile kar same od sebe. Pretežno pozitivna stališča vodij do strokovne psihološke pomoči kažejo njihovo inkluzivno naravnost (Janssens idr., 2021) in

**ozaveščenost glede potrebe po strokovni psihološki pomoči** v primeru težav v duševnem zdravju, ki je v zadnjem času, kot poudarjajo Genrich idr. (2022), pri vodjih večja kot v preteklosti. To je lahko povezano tudi s širšo družbeno odprtostjo do tega področja.

V večini so prav tako izrazili, da so tudi sami pripravljene poiskati strokovno pomoč, če bi jo potrebovali; manj pa so prepričani, da bi njihovi zaposleni v primeru težav storili podobno. Manj kot polovica jih je namreč menila, da zaposleni v primeru težav ne bi najprej poiskal strokovne pomoči, kar četrtnina pa, da zaposleni po njihovem mnenju **pomoči sploh ne bi želeli poiskati**. Morda bi po mnenju nekaterih vodij zaposleni svoje težave najprej poskušal rešiti na drugačne načine in bi pomoč strokovnjaka poiskal le, če to ne bi učinkovalo. To je lahko povezano z močno stigmatizacijo zaposlenih s težavami v duševnem zdravju, ki se ob ponotranjenju negativnih družbenih prepričanj lahko še dodatno pogloblja in predstavlja oviro pri iskanju pomoči. Ravno zaradi stigmatizacije področja in mnenja nekaterih vodij, da bi zaposleni pomoč verjetno poiskali šele nekaj časa po pojavu težav, je pomembno ukrepe v organizacijo vpeljati dovolj zgodaj (Rothermund idr., 2017) in skrbeti za aktivno preventivno delovanje, kar je opredeljeno v Resoluciji o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (2018). Ključno vlogo vodij vidimo predvsem v zagotavljanju ukrepov na primarni ravni preventive, kar bi z uvajanjem organizacijskih sprememb in sprememb v delovanju vodstva v čim večji meri omogočalo ugodne delovne pogoje in s tem pri zaposlenih preprečevalo ali zmanjševalo pojav težav v duševnem zdravju.

Kljub pretežno pozitivnim stališčem do iskanja psihološke pomoči pa je več kot tretjina vodij menila, da zaposleni svoje težave **bolj uspešno rešuje sam** kot s pomočjo strokovnjaka, manj kot polovica vodij pa je samostojno spopadanje s težavami prepoznala kot **lastnost, vredno občudovanja**. Delno je to lahko povezano z manj jasno formulacijo četrte postavke, delno pa lahko izraža njihove vrednote (npr. samozadostnost). Organizacijske norme in vrednote je pomembno prepoznavati, saj, kot ugotavljajo avtorji predhodnih raziskav (Dewa idr., 2021; Genrich idr., 2022; Martin, 2010), le-te predstavljajo pomemben del organizacijske kulture. Ta nadalje ustvarja kontekst za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih, predvsem prek vpliva norm na doživljanje odgovornosti vodij in prisotnost stigme v organizaciji.

## Prednosti in ovire na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih

Na vprašanje o prednostih, ki jih vodje vidijo pri skrbi za duševno zdravje zaposlenih, je odgovorilo 82 udeležencev. Največ vodij je prepoznalo, da to izboljša **klimo in odnose v organizaciji** (30,49 %) ter vodi v **višjo produktivnost** (30,49 %). Eden izmed vodij je izrazil, da je zanj najpomembnejša uspešnost podjetja: *»Bistvo je le eno – dobro duševno zdravje zaposlenih zagotovo neposredno in posredno vpliva na uspešnost celotnega podjetja«*. Kar tretjina vodij je torej spodbujanje duševnega zdravja prepoznala kot sredstvo do cilja in ne kot vrednoto samo po sebi (Genrich idr., 2022). Skoraj petina vodij (18,29 %) je tudi napisala, da spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih vpliva na **dobro počutje** (*»boljše duševno zdravje = boljše počutje na delovnem mestu«*). O vplivu ugodnega duševnega zdravja na višjo produktivnost zaposlenih ter na boljše odnose med zaposlenimi poročajo tudi dosedanje raziskave (Gayed idr., 2018; Goetzel idr., 2002; Martin idr., 2017; Milligan-Saville idr., 2017), ki največjo prednost vidijo prav v višji delovni uspešnosti zaposlenih (Goetzel idr., 2002).

Manjši delež vodij je omenil, da jim spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih omogoča **uspešno reševanje problemov** (6,10 %) in vodi v višje ravni **zaupanja in pripadnosti** zaposlenih (3,66 %). Druge prednosti, ki so jih navedli (10,98 %), so: *»ugled delodajalca, koristi za oba«*, *»zadržati izkušen kader«* ter *»s tem priznamo, da duševne težave niso sramota in jih moramo reševati kot vsako bolezen«*. To kaže na željo po preseganju stigme, ki ovira socialno vključenost zaposlenih s težavami v duševnem zdravju (Dewa idr., 2021; Janssens idr., 2021; Martin, 2010).

Prejele smo tudi 80 odgovorov o ovirah, ki jih vodje zaznavajo pri spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih. V največji meri so poročali o ovirah **na strani zaposlenega** s težavami v duševnem zdravju (33,75 %). Po njihovem mnenju *»zaposleni ne želijo govoriti o tem ali zanikajo težavo in obtožujejo druge za svoje probleme«*, *»se sramujejo svojega stanja«* in čutijo *»strah pred izgubo službe«*. Predvsem so poudarili, da si zaposleni ne priznajo, da potrebujejo pomoč ali pa nanjo še niso pripravljene. Kot so poročali, se zaposleni teh težav po njihovem mnenju sramujejo; o njih težko govorijo; menijo, da služba ni primeren kontekst za to ali so premalo ozaveščeni o tej problematiki. V naši raziskavi so se ovire na individualni ravni zaposlenih, natančneje pomanjkanje motivacije za iskanje pomoči ali doživljanje sramu zaradi potrebe po pomoči, po mnenju vodij izkazale kot največji dejavnik zaviranja

napredka na tem področju, kar je bilo poudarjeno že v preteklih raziskavah (Goetzel idr., 2002). Stigma, ki jo doživljajo zaposleni, tako vodjam lahko predstavlja oviro pri vzpostavljanju stika in učinkovite komunikacije z njimi, zato jo je pomembno naslavlјati.

Druga najpogostejša ovira, ki jo zaznavajo sodelujoči vodje, je prav **stigma** (25,00 %) (*»Stigma na strani zaposlenih, kaj bodo drugi mislili.«*), kar je skladno z ugotovitvami predhodnih raziskav o močni stigmatizaciji zaposlenih s težavami v duševnem zdravju (Dewa idr., 2021; Goetzel idr., 2002; Langenhan idr., 2013; Oakman idr., 2019; von Schrader idr., 2014). Nekateri vodje menijo, da je slovensko okolje konservativno in zadržano do te tematike, zato zaposleni o svojih težavah niti ne spregovorijo. Razkritje jim lahko olajša podpora vodje (Dewa idr., 2021) in to, da je odprtost do te tematike organizacijska vrednota (Martin, 2010). Naslednja pogosta ovira, o kateri poročajo vodje, je **pomanjkanje znanja** (13,75 %). Med drugim so navedli, da imajo *»slabo poznavanje problematike«* in *»nezadostno znanje o tej problematiki v delovnem okolju«*. Pomanjkanje znanja vodje tudi v preteklih raziskavah (Goetzel idr., 2002; IOSH, b. d.; Langenhan idr., 2013; Martin idr., 2017; Oakman idr., 2019; O'Brien idr., 2022; Porter idr., 2019) pogosto navajajo kot oviro na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, ki vodi v to, da se počutijo manj kompetentni za delovanje na tem področju.

Nekaj vodij (7,50 %) je kot oviro navedlo tudi **finančna sredstva**, ki so v premajhni meri dodeljena skrbi za duševno zdravje zaposlenih, ali **pomanjkanje časa** (3,75 %) zaradi preobremenjenosti z drugimi delovnimi nalogami. Neustrezno financiranje in dodeljevanje nezadostnih virov, kamor uvrščamo tudi pomanjkanje časa in kadra, je mogoče zaslediti tudi v poročanju vodij v drugih raziskavah (Langenhan idr., 2013; Oakman idr., 2019). Vodjam lahko skrb za duševno zdravje zaposlenih predstavlja le dodatno obremenitev pri delu, predvsem ob pomanjkanju širše podpore v organizaciji (IOSH, b. d.; Martin idr., 2017; Suter idr., 2023). Nekaj vodij (11,25 %) je navedlo tudi druge ovire, ki jih zaznavajo pri skrbi za duševno zdravje, npr. *»mednarodno delovno okolje«* ali da se *»o tem v organizaciji sploh ne pogovarjamo«*, kar ponovno kaže na stigmatizacijo področja.

Sodelujoči vodje so torej prepoznali številne prednosti spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, a obenem opozorili tudi na veliko ovir. Prostor za napredek se kaže na področju izobraževanja in ozaveščanja tako vodij kot zaposlenih. Vodje bi se tako počutili bolj usposobljeni za delo z

zaposlenimi, ki imajo ali bi v prihodnosti lahko imeli težave z duševnim zdravjem. Med zaposlenimi pa bi ozaveščanje te tematike lahko vodilo k zmanjševanju stigme in k večjemu občutku zaupanja v vodje ter sodelavce, da bodo ti razumeli stisko zaposlenega in mu pomagali po svojih najboljših močeh.

### **Doživljanje usposobljenosti sodelujočih vodij na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih**

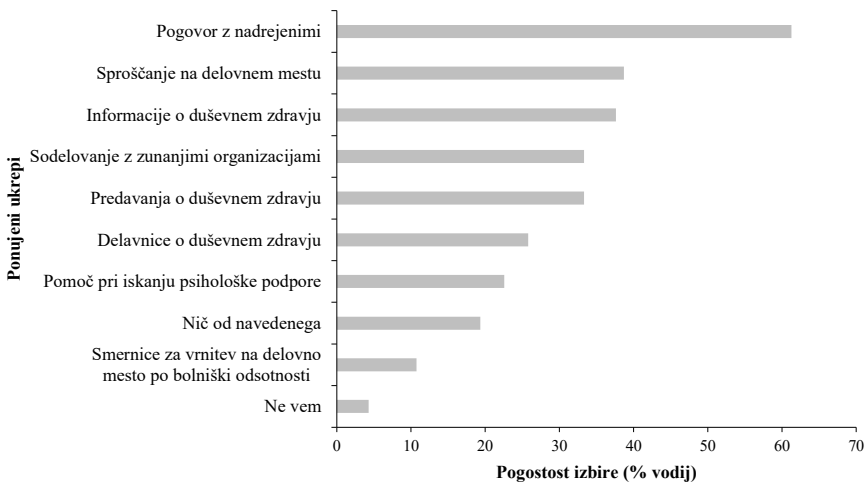
Pri postavkah, s katerimi smo preverjale subjektivno zaznavanje lastne usposobljenosti za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih, smo za postavko znanja prejele 94 odgovorov, za postavki veščin in izkušenj pa 93. Udeleženci so pri vseh treh postavkah najpogosteje izbrali **srednjo stopnjo strinjanja** (*niti se strinjam niti se ne strinjam*) (41,05 % za znanje; 27,37 % za veščine in 30,53 % za izkušnje). Pri vseh treh postavkah se je nekoliko manj udeležencev s trditvijo strinjalo ali ne strinjalo (pri tem je delež teh pri posamezni postavki približno enakomerno porazdeljen), najmanj pa jih je izbralo skrajna odgovora (*se popolnoma strinjam, sploh se ne strinjam*). Frekvenca izbranega odgovora je tako upadala od srednje k skrajnim vrednostim. To kaže na **negotovost** udeležencev, ko razmišljajo o svoji usposobljenosti z vidika znanj, veščin in izkušenj za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih oz. o ambivalentnem zaznavanju svoje usposobljenosti na tem področju. Pravzaprav se je le manjši delež vodij počutil ustrezno usposobljen za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih z vidika znanja (26,32 %), veščin (36,85 %) in izkušenj (35,79 %).

Pri vodjeh, sodelujočih v raziskavi, so se tako pojavljali dvomi v lastno usposobljenost z vidika znanja, veščin in izkušenj, pri čemer so še najbolj poudarili pomanjkanje znanja; zelo majhen delež pa se jih je čutil visoko usposobljene za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih. Slednje ni presenetljivo, saj že vodje v preteklih raziskavah (Goetzel idr., 2002; IOSH, b. d.; Langenhan idr., 2013; Martin idr., 2017; Oakman idr., 2019; O'Brien idr., 2022; Porter idr., 2019; Suter idr., 2023) poročajo o občutkih manjše usposobljenosti in pomanjkanju znanja na tem področju. Navedeno kaže na potrebo po usposabljanju vodij z vidika razvoja znanja, praktičnih veščin in pridobivanja izkušenj.

## Ukrepi in primeri dobrega ravnanja na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih

Zanimalo nas je tudi, kateri ukrepi in primeri dobrega ravnanja, namenjeni spodbujanju duševnega zdravja zaposlenih, so po poročanju sodelujočih vodij na voljo v njihovih organizacijah. Na to vprašanje je v anketi odgovorilo 93 sodelujočih, pregled odgovorov o ponujenih ukrepih pa je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Pogostost ponujenih ukrepov za spodbujanje duševnega zdravja v organizacijah



Največ vodij je poročalo, da svojim zaposlenim ponujajo **možnost pogovora** o duševnem zdravju, kar je po mnenju APA (2023) eden od najboljših načinov za izboljšanje duševnega zdravja na delovnem mestu. Precej vodij je poročalo, da omogočajo **sproščanje** na delovnem mestu. To ni presenetljivo, saj različne tehnike sproščanja in meditacije ugodno vplivajo na duševno zdravje, zato jih v zadnjem času uvaja vse več organizacij (Dimoff in Kelloway, 2019). Med pogosto izbranimi ukrepi so bile tudi **informacije** v zvezi z duševnim zdravjem (npr. v obliki brošur ali spletnih gradiv), **predavanja** in **delavnice** o duševnem zdravju, kar pomeni, da se kar precejšen delež vodij zavzema za informiranost in izobraževanje zaposlenih.

Nekateri pa zaposlenim nudijo bolj aktivne oblike podpore pri dostopu do strokovne psihološke pomoči. Med njimi sta podpora zaposlenih, da si **sami poiščejo ustrezno psihološko podporo** (npr. jim ponudijo seznam

psihoterapevtov, jih v tem procesu usmerjajo in spremljajo), ter **sodelovanje z zunanjimi organizacijami**, ki nudijo neposredno psihološko podporo. Manjši delež vodij (10,75 %) svojim zaposlenim nudi tudi **smernice za olajšano vrnitev na delovno mesto** po bolniški odsotnosti zaradi težav v duševnem zdravju, kar je zelo pomembno, saj je vrnitev na delovno mesto po bolniški odsotnosti pogosto otežena (Goetzel idr., 2002; IOSH, b. d.). Štirje sodelujoči vodje so navedli nekatere dodatne ukrepe: podporno okolje, v katerem iskanje psihološke pomoči dojemajo kot pozitivno oz. konstruktivno ravnanje in možnost koriščenja neposredne psihološke podpore v sami organizaciji (na voljo imajo lastno psihološko svetovalnico ali terapevte).

Manjši delež vodij pa je imel bolj **pasiven pristop** na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih, saj so navedli, da ne ponujajo nobenega ukrepa za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih ali ne vedo, kateri ukrepi so na voljo v njihovi organizaciji. Morda so menili, da ukrepi za spodbujanje duševnega zdravja niso dovolj pomembni ali učinkoviti, niso prepoznali svoje osebne odgovornosti zanje ali pa bolj aktiven pristop na tem področju ni bil skladen z normami in vrednotami njihove organizacije. Prav izdelava jasnih standardov glede spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih je pomembna za to, da vodje sploh prevzamejo odgovornost za to področje (Genrich idr., 2022).

V nekaterih organizacijah je po drugi strani za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih posebej poskrbljeno. Izmed 38 vodij, ki so podelili **primere dobrega ravnanja**, jih je največ (31,58 %) navedlo pogovor in moralno podporo zaposlenim ali pa možnost supervizije. Eden izmed vodij je napisal, da imajo v pogodbi člen, ki zaposlenega zavezuje k temu, da vodji takoj sporoči, ko meni, da kaj slabo vpliva na njegovo zdravje; drugi pa, da ima ne glede na svoje obveznosti odprta vrata za zaposlene v stiski. Nekateri so poudarili možnost obiskovanja terapije v okviru organizacije in možnost coachinga. En udeleženec je poročal, da podjetje pomaga pri iskanju psihološke pomoči in krije do šest ur pomoči. Kar nekaj vodij (21,05 %) je kot dobro ravnanje navedlo delavnice za spodbujanje duševnega zdravja. Štirje udeleženci so posebej poudarili skrb za ugodno organizacijsko klimo. Sodelujoči vodje so torej poročali o zelo različnih načinih spodbujanja duševnega zdravja pri svojih zaposlenih.



## **Povzetek ugotovitev in ovrednotenje raziskave**

Sodelujoči vodje so v večini izrazili pozitivna stališča in aktiven pristop k podpiranju duševnega zdravja zaposlenih. Kot ključni oviri na tem področju so prepoznali pomanjkanje usposobljenosti in doživljanje stigmatizacije na strani zaposlenih, ki po njihovem mnenju vodi v to, da svojih težav pogosto ne razkrijejo. Ozaveščanje in odpravljanje stigme ter drugih ovir je pomembno, da bi v prihodnje zaposleni lahko prejeli ustrezne prilagoditve in podporo.

Ključna omejitev raziskave je specifičnost vzorca, ki je bil relativno majhen, premalo raznovrsten in je zaradi prostovoljnega sodelovanja predvidoma vključeval vodje, ki so do te tematike bolj odprti. Raziskava je bila deskriptivne narave in zato ne omogoča zaključevanja o statistično pomembnih razlikah ali učinkih. Tako izsledki veljajo le za zajeti vzorec in jih ni mogoče posplošiti na vse vodje. Poleg tega so odgovori zaradi občutljivosti tematike lahko do neke mere socialno zaželeni in s tem pristranski. Prav tako poudarjamo, da se ugotovitve nanašajo na subjektivno perspektivo vodij, ki se lahko razlikuje od stališč in doživljanj zaposlenih.

Po drugi strani raziskava omogoča širok in nov vpogled v tematiko, ki ob pomanjkanju podobnih raziskav in stigmatizacije težav z duševnim zdravjem predstavlja pomemben doprinos v slovenskem prostoru. Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile na napovednike pozitivnih stališč vodij ali na kvalitativno in s tem bolj poglobljeno raziskovanje njihovega doživljanja in potreb na področju spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih. Dodatno bi lahko preučile še stališča zaposlenih do duševnega zdravja na delovnem mestu in identificirale dejavnike, ki prispevajo k bolj odprti komunikaciji zaposlenih.

## **Zaključek in prenos spoznanj v prakso**

Sodelujoči vodje so s svojimi pretežno pozitivnimi stališči in aktivnim pristopom do spodbujanja duševnega zdravja zaposlenih pokazali, da so pripravljene »pogledati duševnemu zdravju v oči«. Želijo biti bolj usposobljeni za aktivno podpiranje zaposlenih s težavami v duševnem zdravju, pri tem pa jih najbolj ovira prisotnost stigme. Tako vodje kot zaposleni potrebujejo ustrezna usposabljanja in podporo pri premagovanju stigme, s čimer bi lahko še bolj učinkovito spodbujali duševno zdravje zaposlenih. Pri tem imamo pomembno vlogo psihologi, ki lahko predstavljamo vezni člen med



vodjami in zaposlenimi ter skrbimo za vzpostavljanje inkluzivnih organizacijskih norm in vrednot. Za konec z namenom prenosa znanstvenih spoznanj v prakso navajamo nekaj predlogov, ki jih vodje lahko uporabijo za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih.

- **Duševno zdravje kot vrednota organizacije:** za spodbujanje pozitivnih stališč do duševnega zdravja v organizaciji predlagamo, da vodje najprej delujejo na ravni organizacije in nato uvajajo posamezne ukrepe (t. i. »top-down« pristop). Inkluzivnost do težav v duševnem zdravju naj se vzpostavlja kot vrednota, ki se lahko kaže preko ponujanja možnosti odprtega pogovora med zaposlenimi in vodjami, fleksibilnosti pri zagotavljanju prilagoditev, skupnemu iskanju rešitev in možnosti prostih dni, namenjenih skrbi za duševno zdravje. Vodje naj poskrbijo za čim več finančnih, časovnih in kadrovskih sredstev ter strokovno podporo na tem področju (npr. tesno sodelovanje s kadrovsko službo, povezovanje z zunanjimi strokovnjaki). Tako se lahko zaposleni počutijo cenjeni in sprejeti, hkrati pa dobijo možnost, da si zagotovijo prilagoditve, če jih potrebujejo.
- **Podpora zaposlenim:** strategije, ki bi zaposlenim ponudile podporo v primeru težav v duševnem zdravju in hkrati od njih ne bi zahtevale, da težave javno razkrijejo, če na to še niso pripravljeni, so: vedno dostopen seznam različnih ponudnikov strokovne psihološke pomoči (npr. Centri za duševno zdravje, zasebni izvajalci psihoterapije), redno preverjanje počutja in zadovoljstva med zaposlenimi (npr. z anketami), sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki na področju duševnega zdravja (npr. redni ali občasni pogovori, delavnice, izobraževanja) in spodbujanje podpore med zaposlenimi (npr. »buddy za dobro počutje«).
- **Izobraževanja in usposabljanja:** vodje potrebujejo celostna izobraževanja in usposabljanja, ki omogočajo pridobivanje znanja, izkušenj in veščin. Z vidika znanja je pomembno predvsem prepoznati in se lotiti težav v duševnem zdravju v kontekstu dela. Za pridobivanje izkušenj predlagamo izmenjavo izkušenj in primerov dobrega ravnanja med manj in bolj izkušenimi vodjami ter, za bolj osebni stik s tem področjem, predstavitev pozitivnih izkušenj s spodbujanjem duševnega zdravja pri osebi s težavami

v duševnem zdravju. Svojo izkušnjo lahko predstavi kar ta oseba sama, lahko pa predstavitev izvede vodja, zunanji izvajalec ali nekdo izmed zaposlenih. Z vidika večšin je smiselno nadgraditi že uveljavljene vodstvene kompetence za bolj učinkovito spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih s poudarkom na tem, kako pristopiti in voditi pogovor z zaposlenim, ki ima težave v duševnem zdravju. Dodaten nabor kompetenc s tega področja lahko omogoči še bolj učinkovito vodenje in s tem večji uspeh organizacije ter spodbuja dobro počutje vseh zaposlenih.

## Literatura

- American Psychiatric Association. (19. 5. 2019). *About half of workers are concerned about discussing mental health issues in the workplace; a third worry about consequences if they seek help*. <https://www.psychiatry.org/newsroom/news-releases/about-half-of-workers-are-concerned-about-discussing-mental-health-issues-in-the-workplace-a-third-worry-about-consequences-if-they-seek-help>
- American Psychiatric Association. (21. 4. 2023). *5 ways to improve employee mental health*. [https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/improve-employee-mental-health?fbclid=IwAR2b6KuACkjVvspm9rMWdgm4YVWZEOj02e\\_96fXjLyJXKzzTumDtKfX\\_07U](https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/improve-employee-mental-health?fbclid=IwAR2b6KuACkjVvspm9rMWdgm4YVWZEOj02e_96fXjLyJXKzzTumDtKfX_07U)
- Boysen, E., Schiller, B., Mörtl, K., Gündel, H. in Hölzer, M. (2018). Preliminary analyses showed short-term mental health improvements after a single-day manager training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1), 108. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010108>
- Bryan, B. T., Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Madan, I., Calvo, R. A., Glozier, N. in Harvey, S. B. (2018). Managers' response to mental health issues among their staff. *Occupational Medicine*, 68(7), 464–468. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy103>
- Dewa, C. S., Van Weeghel, J., Joosen, M. C., Gronholm, P. C. in Brouwers, E. P. (2021). Workers' decisions to disclose a mental health issue to managers and the consequences. *Frontiers in psychiatry*, 12, 631032. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.631032>
- Dimoff, J. K. in Kelloway, E. K. (2019). With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 4–19. <https://doi.org/10.1037/ocp0000126>
- Gajšek, A. in Peklar, J. (2018) *Ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu: priročnik za vodstvene kadre*. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma. <https://www.naprej.eu/wp-content/uploads/2018/03/Projekt-NAPREJ-priroc%CC%8Cnik-za-vodstvene-kadre-mar-2018.pdf>
- Gast, M., Lehmann, J., Schwarz, E., Hirning, C., Hoelzer, M., Guendel, H. in Bahlert, E. M. (2022). A single-day training for managers reduces cognitive stigma

- regarding mental health problems: a randomized trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4139. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074139>
- Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Nicholas, J., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., Madan, I., Calvo, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N. in Harvey, S. B. (2018). Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(6), 462–470. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104789>
- Genrich, M., Angerer, P., Worringer, B., Gündel, H., Kröner, F. in Müller, A. (2022). Managers' Action-Guiding Mental Models towards Mental Health-Related Organizational Interventions—A systematic review of qualitative studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12610. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912610>
- Goetzl, R. Z., Ozminkowski, R. J., Sederer, L. I. in Mark, T. L. (2002). The business case for quality mental health services: why employers should care about the mental health and well-being of their employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(4), 320–330. <https://doi.org/10.1097/00043764-200204000-00012>
- Institution of Occupational Safety and Health. (b. d.). *The role of line managers in promoting positive mental health*. <https://iosh.com/media/4174/managing-occ-health-the-role-of-line-managers-in-promoting-positive-mental-health.pdf>
- Janssens, K. M., van Weeghel, J., Dewa, C., Henderson, C., Mathijssen, J. J., Joosen, M. C. in Brouwers, E. P. (2021). Line managers' hiring intentions regarding people with mental health problems: a cross-sectional study on workplace stigma. *Occupational and Environmental Medicine*, 78(8), 593–599. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106955>
- Langenhan, M. K., Leka, S. in Jain, A. (2013). Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making?. *Safety and Health at Work*, 4(2), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2013.04.003>
- Leka, S. in Jain, A. (2017). *EU compass for action on mental health and well-being. Mental health in the work place in Europe: Position paper*. [https://health.ec.europa.eu/system/files/2017-07/compass\\_2017workplace\\_en\\_0.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2017-07/compass_2017workplace_en_0.pdf)
- Martin, A. (2010). Individual and contextual correlates of managers' attitudes toward depressed employees. *Human Resource Management*, 49(4), 647–668. <https://doi.org/10.1002/hrm.20370>
- Martin, A., Woods, M. in Dawkins, S. (2017). How managers experience situations involving employee mental ill-health. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(6), 442–463. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2017-0069>
- Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A. in Harvey, S. B. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomised controlled trial. *The Lancet Psychiatry*, 4(11), 850–858. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(17\)30372-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3)
- Murray, C. J. L., Vos, T., Lozano, R., Naghavi, M., Flaxman, A. D., Michaud, C., Ezzati, M., Shibuya, K., Salomon, J. A., Abdalla, S., Aboyans, V., Abraham, J., Ackerman, I. N., Aggarwal, R., Ahn, S. Y., Ali, M. K., AlMazroa, M. A., Alvarado, M.,

- Anderson, H., ... Jarlais, D. C. D. (2012). Disability-adjusted life years (DALYs) for 291 diseases and injuries in 21 regions, 1990–2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010. *The Lancet*, 380(9859), 2197–2223. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)61689-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)61689-4)
- Oakman, J., Macdonald, W. in Kinsman, N. (2019). Barriers to more effective prevention of work-related musculoskeletal and mental health disorders. *Applied Ergonomics*, 75, 184–192. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.10.007>
- O'Brien, S., Galavan, E. in O'Shea, D. (2022). Developing a competency framework for managers to address suicide risk in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 157–178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21437>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). *Sick on the job?: Myths and realities about mental health and work*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264124523-en>
- Petrie, K., Gayed, A., Bryan, B. T., Deady, M., Madan, I., Savic, A., Wooldridge, Z., Counson, I., Calvo, R. A., Glozier, N. in Harvey, S. B. (2018). The importance of manager support for the mental health and well-being of ambulance personnel. *PLoS One*, 13(5), e0197802. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197802>
- Picco, L., Abdin, E., Chong, S. A., Pang, S., Shafie, S., Chua, B. Y., Vaingankar, J. A., Ong, L. P., Tay, J. in Subramaniam, M. (2016). Attitudes toward seeking professional psychological help: Factor structure and socio-demographic predictors. *Frontiers in Psychology*, 7, 547. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00547>
- Porter, S., Lexén, A. in Bejerholm, U. (2019). Employers' beliefs, knowledge and strategies used in providing support to employees with mental health problems. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51(1), 1–13. <https://doi.org/10.3233/JVR-191049>
- Prijon, T. (ured.). (2020). *Zdravstveni absentizem zaradi z delom povezanih kostno-mišičnih obolenj in duševnih stresnih motenj v Sloveniji: primerjalna analiza začasne nezmožnosti za delo v letih 2015 in 2019 v okviru projekta »Promocija aktivnosti za preprečevanje kostno-mišičnih obolenj in psihosocialnih tveganj pri delu«*. Nacionalni inštitut za javno zdravje. [https://nijz.si/wp-content/uploads/2023/01/pkmo\\_analiza\\_bs\\_zaradi\\_z\\_delom\\_povezanih\\_kmo\\_in\\_dusevnih-stresnih\\_motenj.cleaned.pdf](https://nijz.si/wp-content/uploads/2023/01/pkmo_analiza_bs_zaradi_z_delom_povezanih_kmo_in_dusevnih-stresnih_motenj.cleaned.pdf)
- Rayan, A., Baker, O. in Fawaz, M. (2020). The psychometric properties of attitudes toward seeking professional psychological help scale-Short form in Jordanian University students. *Journal of Muslim Mental Health*, 14(1), 23–35. <https://doi.org/10.3998/jmmh.10381607.0014.102>
- Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (ReN-PDZ18–28). (2018). *Uradni list RS*, št. 24/18. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO120>
- Rothermund, E., Kilian, R., Rottler, E., Mayer, D., Hoelzer, M., Rieger, M. A. in Guendel, H. (2017). Improving access to mental health care by delivering psychotherapeutic care in the workplace: a cross-sectional exploratory trial. *PLoS One*, 12(1), e0169559. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169559>
- Schwarz, E., Schiller, B., Moertl, K., Weimer, K., Eisele, M., Kauderer, J., Papenfuss, F., Guendel, H. in Hoelzer, M. (2019). Long-term attitude change after a single-day manager training addressing mental health at the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5105. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245105>

- Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S. in Junne, F. (2020). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(653), 203–220. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-020-01583-w>
- Suter, J., Irvine, A. in Howorth, C. (2023). Juggling on a tightrope: Experiences of small and micro business managers responding to employees with mental health difficulties. *International Small Business Journal*, 41(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/02662426221084252>
- Thomas, L. R., Ripp, J. A. in West, C. P. (2018). Charter on Physician Well-being. *JAMA*, 319(15). <https://doi.org/10.1001/jama.2018.1331>
- von Schrader, S., Malzer, V. in Bruyère, S. (2014). Perspectives on disability disclosure: the importance of employer practices and workplace climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(4), 237–255. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9227-9>
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W. in Kamau, A. W. (2014). The perceived supervisor and organizational support on organizational climate. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 53–69. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Zakon o duševnem zdravju (ZDZdr). (2008). *Uradni list RS*, št. 77/08, 46/15 – odl. US, 44/19 – odl. US, 109/23 in 136/23 – ZIUZDS. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2157>

## LET'S LOOK MENTAL HEALTH IN THE EYES – THE MANAGERS' ATTITUDES TOWARDS PROMOTING THE MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES

*Mental health problems are the main cause of employee sick leave, and have many other negative consequences for the individual and organization. The role of managers in the organization is, among other things, to care for employees; and managers' attitudes towards promoting the mental health of employees influence the extent and in what way they will take care of their mental health. Despite the growing interest in mental health in the workplace, these attitudes are less researched, especially in Slovenia. The aim of our research is thus to examine and describe the managers' attitudes towards promoting the mental health of employees, their experience of competence and the measures offered in this area. We created an online survey questionnaire, which included a modified Attitudes Toward Seeking Professional Psychological Help Scale–Short Form and questions about the experience of one's own competence; perceived advantages and obstacles and offered measures and good practices in the field of promoting the mental health of employees. The questionnaire was answered by 95 Slovenian managers who hold various positions in organizations of various sizes, both*

*private and public. The attitudes of the managers were mostly positive, they reported both the benefits and barriers to promoting the mental health of employees, and stated what measures they implement in this area (most often, greater possibilities for conversation, relaxation and information). A smaller proportion of managers also had negative attitudes and felt a lack of competence with regard to promoting employees' mental health. The managers believed that the topic is still stigmatized and that employees often do not want to talk about their problems. Through the research, we gained important insights into the attitudes of Slovenian managers, contributed to raising awareness about promoting the mental health of employees, and formulated some suggestions for work in practice.*

## **Več glav bolje dela – transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu iz organizacije**

*Sara Bugarinović, Ema Kerin Zabukovec, Maša Možina*

*Delovna zavzetost, transparentna komunikacija in želja po odhodu iz organizacije so konstrukti, za katere v tujih študijah ugotavljajo pomembno medsebojno povezanost in vplive. Zanimalo nas je, kako se transparentnost komunikacije povezuje z zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije na vzorcu zaposlenih v Sloveniji. V spletno raziskavo smo vključile 124 odraslih, od tega 94 žensk in 30 moških, povprečne starosti 34,3 leta. Udeleženci so izpolnili anketni vprašalnik, ki je poleg demografskih podatkov vseboval vprašalnik delovne zavzetosti, vprašalnik za samooceno transparentnosti v organizaciji in kratek vprašalnik o želji po odhodu iz organizacije. Rezultati so pokazali, da obstaja pomembna pozitivna povezanost med samozaznano transparentnostjo v komunikaciji in zavzetostjo pri delu ter pomembna negativna povezanost med samozaznano transparentnostjo v komunikaciji in željo po odhodu iz organizacije, odkrile pa smo tudi pomembno negativno povezanost med zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije. V zaključku podamo nasvete o tem, kako v organizacijah spodbujati transparentnost v komunikaciji, kar lahko vpliva na večjo zavzetost in manjšo željo po odhodu iz organizacije. Za zaposlene bi to pomenilo bolj izpolnjujoče delo in manjši stres, ker bi manj razmišljali o menjavi službe, za podjetja pa višjo produktivnost in manjšo fluktuacijo zaposlenih.*



## Uvod

### Kaj je in kaj ni delovna zavzetost

Redko najdemo koncepte in raziskovalna področja, ki bi tako hitro pritegnili pozornost znanstvene skupnosti in tudi praktikov, kot je pojem zavzetosti zaposlenih v organizacijah. To ni presenetljivo glede na trdne dokaze, da je zavzetost zaposlenih močno povezana z njihovimi stališči, vedenjem, uspešnostjo in dobrim počutjem (Bailey idr., 2017). Hkrati je ključnega pomena za uspeh organizacije in njeno konkurenčno prednost (Macey in Schneider, 2008; Rich, LePine in Crawford, 2010, v Saks in Gruman, 2014).

Delovno zavzetost definiramo kot **pozitivno, izpolnjujoče stanje, ki vključuje visok nivo energije, predanosti, vitalnosti in vpletenosti med delom** (Schaufeli idr., 2002). Zavzeti zaposleni je običajno bolj produktiven, ustvarjalen, predan organizaciji in pripravljen prevzeti odgovornost pri delu. Čuti, da je pomemben del organizacije, zato je v svoje delo pripravljen vložiti dodaten napor, ki presega tisto, kar zahtevajo njegove naloge. Delo mu ne predstavlja bremena, temveč izziv, s katerim lahko doprinese k uspehu organizacije in lastnemu razvoju (Pitt-Catsouphes in Matz Costa, 2008). Zaposleni je edinstven in neponovljiv dejavnik, ki ga druga organizacija ne more replicirati, zato velja za najdragocenejši vir. Tako je ena od najpomembnejših nalog organizacije pravilno upravljanje svojih virov, kamor spada tudi skrb za zavzetost zaposlenih (Saks, 2021). Vprašanja o optimalnih pogojih ustvarjanja zavzetih zaposlenih se bomo lotile tudi v naši raziskavi.

V zadnjih letih se v povezavi z opisovanjem delavcev, ki **niso zavzeti**, vse pogosteje pojavlja še izraz **tiho odhajanje** (angl. *quiet quitting*). Izraz opisuje zaposlene, ki sicer ne podajo odpovedi, a znatno zmanjšajo vložek v delo – počnejo samo tisto, kar bo doseglo minimalni standard za njihovo delovno mesto (Adecco, 2022; Gallup, 2023). V svoji biti so torej nezavzeti. Študije (npr. Nordgen in Björs, 2023; Pavec, 2023) kažejo, da je nizka zavzetost zaposlenih dober napovednik vedenj, ki jih štejejo pod tiho opuščanje dela. Zaposleni, ki jih uvrščamo med »tihe odpovednike«, se počutijo izgubljene in psihološko ločene od svojega delovnega mesta, so minimalno produktivni ter bolj verjetno pod stresom in izgoreli kot zavzeti delavci (Adecco, 2022; Gallup, 2023).

Sočasno s tihim odhajanjem z dela je javnost z izrazom **glasno odhajanje** (angl. *loud quitting*) začela govoriti o tistih delavcih, ki so bolj *aktivno* nezavzeti



– svoje opuščanje dela pokažejo na glas (Gallup, 2023). To se kaže v odkritih izjavah zaposlenih, da so razočarani, nezadovoljni in da si želijo sprememb ali odhoda iz organizacije. Ti zaposleni zaradi porušenega zaupanja v organizacijo izvajajo dejanja, ki organizaciji neposredno škodujejo, spodkopavajo njene cilje in nasprotujejo vodjam; na primer ne oddajo potrebnih poročil, skrivajo pomembne informacije, neutemeljeno trošijo sredstva organizacije in podobno (Gallup, 2023). Po trenutnih ocenah Gallupa (2023) je na evropskem nivoju med zaposlenimi kar 72 % posameznikov, ki se uvrščajo med tihe odpovednike (kar v raziskavi enačijo z nezavzetostjo), in 15 % tistih, ki se delu odpovedujejo na glas (aktivno nezavzetih) (Gallup, 2023).

### **Kaj je transparentnost komunikacije v organizacijah in zakaj je pomembna**

V poslovnem svetu, kjer se dinamika dela neprestano spreminja, postaja jasna in transparentna komunikacija v organizacijah ključnega pomena. Gre za konstrukt, ki je bil opredeljen v kontekstu temeljnih vrednot v poslovnem komuniciranju, vključno s poštenostjo, razpoložljivostjo, razumljivostjo informacij, vzajemno izmenjavo informacij, integriteto in spoštovanjem (Albu in Wehmeier, 2014).

V naši raziskavi opredelimo transparentno komunikacijo kot **način, kako organizacija širi resnične vsebinsko ustrezne in popolne informacije ter tako spodbuja aktivno sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju in posredovanju informacij** (Stirton in Lodge, 2001, v Jiang in Shen, 2023). V zadnjih letih se zanimanje za transparentno komuniciranje v organizacijah povečuje, saj se to povezuje s številnimi vidiki organizacijskega delovanja, ki so pomembni tako za dobro klimo kot tudi uspešnost organizacije. Jasna in iskrena izmenjava informacij ustvarja trdne temelje za zaupanje, kar je ključno za vzpostavitev pozitivnega delovnega okolja in krepitev pripadnosti organizaciji (Mishra idr., 2014). Prav tako transparentno komuniciranje olajšuje učinkovito reševanje težav in konfliktov. Dostop do jasnih informacij zaposlenim omogoča boljše razumevanje odločitev vodstva, kar zmanjšuje možnost nesporazumov (Bharucha, 2018), poleg tega pa spodbuja tudi odprtost do novih idej in ustvarjalnost. V organizacijah, kjer se informacije in znanje delijo pregledno, so zaposleni bolj nagnjeni k prispevanju svojih inovativnih idej (Chen idr., 2020), kar lahko organizaciji prinese konkurenčno prednost. Transparentnost ne nazadnje prispeva tudi k podobi organizacije kot odgovorne in etične, kar lahko privabi ne le stranke

in investitorje, temveč tudi nove talente. Posamezniki se vse bolj odločajo za sodelovanje z organizacijami, ki cenijo odprto komunikacijo in vzpostavljajo trajnostne poslovne odnose (Kim idr., 2017).

### **Kaj zaposlenega pripelje do želje po odhodu iz organizacije**

Želja po odhodu iz organizacije je danes že precej dobro raziskan koncept, ki ga strokovnjaki opredeljujejo kot **stopnjo, do katere zaposleni razmišlja, da bi zapustil organizacijo, v kateri je trenutno zaposlen** (Kim idr., 1996). Preden se zaposleni dokončno odloči, da zapusti svojo organizacijo, gre skozi obdobje, ko o tem razmišlja. Tett in Meyer (1993) ugotavljata, da želja po odhodu predstavlja zadnjo kognitivno fazo v procesu odločanja, v kateri zaposleni aktivno razmišlja o odhodu iz organizacije ter išče druge možnosti zaposlitve. Sam proces se začne z razmišljanjem o odhodu, nadaljuje se z načrtovanjem in preračunavanjem dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, ali bo ostal ali odšel, sledi iskanje drugih poklicnih poti, na koncu pa se oblikuje dejanska želja po odhodu iz organizacije (Mobley idr., 1979, v Halawi, 2014).

Podatki obširne raziskave družbe Adecco (2022) so pokazali, da poleg trenda tihega opuščanja dela obstaja tudi trend dejanskega množičnega odhajanja delavcev iz služb (angl. *great resignation*). V prejšnjih letih so strokovnjaki predpostavljali, da sta oba pojava v strmem porastu predvsem zaradi pretresov na trgu dela in v delovnih pogojih, ki jih je prinesla pandemija covid-19 (Adecco, 2022). Najnovejši rezultati kažejo, da sta ta načina kljub zmernemu umirjanju še vedno precej razširjena. Adeccova raziskava iz leta 2022 je na primer pokazala, da namerava v obdobju 12 mesecev od časa, ko so jih o tem anketirali, več kot četrtina (27 %) vprašanih (več kot 34 000 delavcev po vsem svetu) dati odpoved. Od tega jih je 45 % aktivno spremljalo trg dela in se prijavljalo na nova delovna mesta, 60 % jih je nove priložnosti iskalo pasivno, 17 % pa je bilo takih, da so jih v nove službe vabili iskalci kadrov (Adecco, 2022). V Gallupovi raziskavi (2023) so število zaposlenih, ki iščejo novo zaposlitev in želijo oditi iz svoje trenutne organizacije, ocenili na 51 % na svetovni ravni in 34 % na evropski ravni.

**Želja po odhodu** je precej kompleksen konstrukt, saj vključuje veliko števil dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Nedavna metaanaliza (Park in Min, 2020) je prepoznala devet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na željo po odhodu: stopnja delovne zavzetosti, stopnja izgorelosti oziroma obremenitev pri delu, jasnost delovnih vlog in nalog, zaznano vedenje nadrejenih, stopnja čustveno naporenega dela, stopnja uspešnosti na delovnem mestu, zaznana

organizacijska podpora in zaznana samoučinkovitost. Razumevanje teh dejavnikov je ključno za oblikovanje smernic in ukrepov, ki bodo krepili organizacijsko pripadnost in zavzetost zaposlenih in zmanjšali njihovo željo po odhodu. Poleg razumevanja že znanih pa je pomembno tudi raziskovanje drugih dejavnikov, ki bi se lahko povezovali z večjo željo po odhodu. V naši raziskavi smo se tako osredotočile na transparentnost komunikacije znotraj organizacije ter njeno povezanost z željo po odhodu.

### **Pomen transparentne komunikacije v povezavi z delovno zavzetostjo zaposlenih**

Sposobnost organizacije, da odprto deli informacije s svojimi zaposlenimi, danes ni zgolj dober primer upravljanja, temveč nepogrešljiva sestavina, ki se povezuje z mnogimi zaželenimi učinki, kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, večja predanost organizaciji in splošna učinkovitost tima (Kim idr., 2017). Transparentna organizacijska komunikacija je proces, ki ustvarja zaupanje in verodostojnost med zaposlenimi v organizaciji (Rawlins, 2008), kar lahko spodbudi tudi zavzetost zaposlenih. Raven zavzetosti pri zaposlenih je namreč običajno visoka, kadar organizacije zaposlenim omogočajo ustrezen nadzor nad pridobivanjem in posredovanjem informacij in sprejemanjem odločitev. Z bistvenimi in resničnimi informacijami jim omogočajo, da so na tekočem glede pomembnih organizacijskih tem in dogodkov (Mazutis in Slawinski, 2008).

Transparentna komunikacija predstavlja temelj, na podlagi katerega lahko organizacije gradijo zavzetost zaposlenih (Wayne idr., 2007, v Jiang in Men, 2015). Na podlagi teh ugotovitev smo postavile našo prvo hipotezo. Predvidevamo, da bodo tisti zaposleni, ki kažejo višjo stopnjo delovne zavzetosti, komunikacijo znotraj svoje delovne organizacije doživljali kot bolj transparentno. **H1:** *Transparentna komunikacija v organizaciji se pozitivno povezuje z višjo delovno zavzetostjo.*

### **Pomen transparentne komunikacije v povezavi z željo po odhodu iz organizacije**

V današnjem času se številne organizacije spopadajo s problematiko pridobivanja in zadrževanja (zavzetih) kadrov. Želja po odhodu iz organizacije, ki je opredeljena kot zavestna in načrtna namera zaposlenega, da zapusti svoje delovno mesto (Tett in Meyer, 1993), je pri zaposlenih vedno pogostejše

prisotna. V nedavnem obdobju zaposleni kot glavne razloge za željo po menjavi zaposlitve navajajo, da se počutijo premalo plačani, brez možnosti napredovanja in da se jim odnos delodajalcev zdi nespoštljiv (Adecco, 2022). V zadnji razlog lahko umestimo tudi transparentnost v komunikaciji.

Obstajajo še drugi dejavniki, za katere strokovnjaki predvidevajo, da višajo in bodo v prihodnosti višali željo po odhodu zaposlenih iz organizacije. Z globalizacijo in digitalizacijo je trg dela postal bolj dostopen in konkurenčen. Podjetja tekmujejo za iste talente, ne le na lokalni, temveč tudi na globalni ravni (Novice Evropski parlament, 2019). Povečala so se tudi pričakovanja mnogih zaposlenih, ki danes ne iščejo zgolj zaposlitve, temveč tudi smiselno in izpopolnjujočo kariero. Pričakujejo razvojne možnosti, prilagodljivo delovno okolje ter pozitivno organizacijsko kulturo (Sousa-Poza in Henneberger, 2004). Izziv predstavlja tudi delovno okolje, ki se zaradi tehnološkega napredka, spremenjenih delovnih metod, povečane uporabe virtualnih timov in drugih dejavnikov zelo hitro spreminja. Organizacije, ki se ne morejo prilagoditi tem spremembam, imajo težave pri privabljanju in zadrževanju prilagodljivih in inovativnih posameznikov. Poleg opisanih razlogov za željo po odhodu iz organizacije bi lahko naštevali še mnoge druge, zaradi katerih raziskovalci in praktiki s tega področja iščejo različne načine, kako dobre kadre zadržati v organizaciji. Ena izmed preučevanih tematik v sklopu tega je tudi transparentna komunikacija. Ta se povezuje z občutkom pripadnosti zaposlenih k organizaciji. Zaposleni se počutijo kot del organizacije, so za njen uspeh pripravljeni narediti dodaten korak in so motivirani, da v njej ostanejo ter se nadalje izpopolnjujejo (Mishra idr., 2014). Nekateri avtorji (Mishra idr., 2014) navajajo, da tisti zaposleni, ki komunikacijo doživljajo kot manj transparentno, manj zaupajo organizaciji in so zato bolj nagnjeni k iskanju novih priložnosti zunaj nje (Sousa-Poza in Henneberger, 2004).

Želja po odhodu pogosto vodi v resnični odhod iz organizacije, kar negativno vpliva tako na organizacijo kot tudi trg dela na splošno. Zaradi tega je pomembno razumeti dejavnike, ki vplivajo na takšno odločitev (Lazzari idr., 2022). Tako smo se odločile, da v naši raziskavi preverimo, ali se v Sloveniji z željo po odhodu povezuje zaznavanje transparentnosti v komunikaciji. Zanimalo nas je, ali obstaja pomembna povezanost med transparentno komunikacijo in željo po odhodu iz organizacije. Glede na literaturo (Hofmann in Strobel, 2020) pa smo predvidevale, da bo taka povezanost, če obstaja, negativna. **H2: Transparentnost komunikacije v organizaciji se negativno povezuje z željo po odhodu iz organizacije (turnover intentions).**

## Namen raziskave

Z raziskavo smo želele narediti prvi korak pri proučevanju povezanosti med transparentnostjo v komunikaciji in zavzetostjo pri delu ter transparentnostjo v komunikaciji in željo po odhodu iz organizacije. Na podlagi anekdotskih opažanj iz okolice ter trendov, predstavljenih v predhodnih razdelkih, se nam nizka zavzetost pri delu in želja po odhodu z delovnega mesta zdita dva izmed najbolj perečih problemov organizacijske psihologije v zadnjem obdobju. Pomembni sta tako z vidika učinkov na razpoloženje in duševno zdravje posameznikov kot z vidika učinkov na organizacijo.

Glede zavzetosti zaposlenih se namreč evropska regija med vsemi področji sveta uvršča na *zadnje* mesto (Gallup, 2023). Podobno nezavidljivi so podatki za Slovenijo, za katero ocenjujejo, da imamo 72 % nezavzetih delavcev in 12 % aktivno nezavzetih (Gallup, b. d.). Sočasno poznamo podatke za tiste organizacije, ki so jih po svetu prepoznali kot najboljše primere zavzetosti – v njih je delež zavzetih zaposlenih kar 72 %; torej ravno toliko, kot je pri nas *nezavzetih*. Vidimo lahko jasen prostor za izboljšanje. Podobno je z željo po odhodu iz organizacije. Slednja ni nujno negativen vidik, če bo delavec z menjavo zaposlitve izboljšal svoje psihično blagostanje, finančni položaj ipd., predstavlja pa velik izziv za organizacije, ki se morajo v trenutnih razmerah na trgu dela boriti za pridobivanje delavcev. Transparentnost v komunikaciji pa je ena od lastnosti, ki naj bi se povezovala z zavzetostjo na naslednji način: stopnja zavzetosti zaposlenih je visoka, kadar lahko zaposleni izvajajo ustrezen nadzor nad ugotavljanjem, pridobivanjem in razširjanjem informacij, organizacije pa zaposlenim sporočajo organizacijske teme, incidente ali dogodke z resničnimi in vsebinskimi informacijami (Mazutis in Slawinski, 2008). Hkrati se je v tujih raziskavah v posameznih sektorjih zavzetost pri delu izkazala kot pomemben negativen napovednik želje po odhodu iz organizacije (npr. Malik, 2023; Tri Wulandari in Prata-ma Hafidz, 2023; Zhu idr., 2023).

Trenutna raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju dinamike med transparentnostjo v komunikaciji, delovno zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije. Zapolniti želimo vrzel v slovenski literaturi, ki glede na naš pregled teh povezanosti še ni raziskala. V kontekstu zaznanih globalnih in lokalnih trendov, kot so nizka delovna zavzetost in povečana želja po odhodu, se zdi ključno raziskati, kako se ti pojavi povezujejo pri slovenskih zaposlenih. Raziskava lahko služi kot osnova za nadaljnje študije

in kot zagovornik prakticiranja transparentnih strategij vodenja in odprte komunikacije v organizacijah.

## Metoda

### Udeleženci

Izpolnjevanja naše ankete se je lotilo 535 udeleženk in udeležencev, a jo je v celoti izpolnilo le 124 oseb. Od tega je bilo 94 oseb ženskega spola in 30 oseb moškega spola. Njihova povprečna starost je bila  $M = 34,3$  leta ( $SD = 11,4$  leta).

Večina, 78 udeležencev, delo opravlja s pogodbo za nedoločen čas (63 %), 38 udeležencev opravlja študentsko delo (31 %), šest udeležencev (5 %) pa je zaposlenih za določen čas. Po ena oseba (1 %) je zaposlena prek avtorske pogodbe, podjetne pogodbe ali opravlja kratkotrajno delo.

Kar zadeva raven izobrazbe, je 38 udeležencev (tj. 31 %) zaključilo *III.*, *IV.* oziroma *V. raven izobrazbe* (nižje poklicno, srednje poklicno oziroma gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje). *VI/1. raven* oziroma *VI/2. raven* (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program oziroma visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.) (nekdanja specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi)) je zaključilo 49 udeležencev (tj. 40 %). *VII. raven*, *VIII/1. raven* oziroma *VIII/2. raven* (magisterij stroke (2. bol. st.) (nekdanja specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program), specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti (po nekdanjih programih) oziroma doktorat znanosti (3. bol. st. kot tudi nekdanji programi)) pa je zaključilo 37 udeležencev (tj. 30 %).

Največ udeležencev (37, tj. 30 %) je zaposlenih v podjetjih z do 50 zaposlenimi, 35 (tj. 28 %) v podjetjih z več kot 250 zaposlenimi, 26 (tj. 21 %) v podjetjih z do 250 zaposlenimi, 17 (tj. 14 %) v podjetjih z do 10 zaposlenimi, devet udeležencev (7 %) pa v podjetjih z do dvema zaposlenima. Udeleženci so poročali o povprečni delovni dobi 11,4 leta, povprečni delovni dobi v organizaciji 6,4 leta in povprečni delovni dobi na trenutnem delovnem mestu 4,4 leta.

## Pripomočki

Za zbiranje podatkov smo uporabile nabor vprašalnikov, ki smo jih zbrale v spletnem orodju 1KA. Sklop vprašalnikov se je začel s kratkim nagovorom, v katerem smo opisale namen našega zbiranja podatkov in postopek ter pogoje sodelovanja. Sledil je Vprašalnik delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES*; Schaufeli in Bakker, 2003), ki meri zavzetost zaposlenih s tremi dejavniki: *vitalnost*, ki se nanaša na nivo energije pri delu (npr. »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.«), *vpletenost*, ki se nanaša na identifikacijo z delom (npr. »Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam, smisel in namen.«), in *predanost* pri delu (npr. »Ko delam, pozabim na vse okoli sebe.«). Rezultate vprašalnika lahko interpretiramo po dejavnikih ali kot skupni rezultat, pri čemer smo se po pregledu literature (npr. de Bruin idr., 2013; Schaufeli in Bakker, 2004; Vallières idr., 2017) odločile za uporabo skupnega dosežka. Avtorja (Schaufeli in Bakker, 2004) poročata o dobri notranji konsistentnosti in test-retest zanesljivosti vprašalnika. Udeleženci so odgovore podajali na sedemstopenjski lestvici (od »nikoli« do »vedno«).

Sledil je sklop postavk o transparentnosti komunikacije v organizaciji. Priredile smo jih na podlagi vprašanj avtorjev Jiang in Shen (2023), ki sta postavke o transparentnosti komunikacije oblikovala na podlagi vprašalnika (Rawlins, 2006) z 38 postavkami. Prirejen vprašalnik z 18 postavkami je v predhodni raziskavi pokazal visoko zanesljivost (Jiang in Shen, 2023). Postavke smo tri prevajalke neodvisno prevedle, prevode skupaj uskladile, smiselnost postavk pa so preverile še tri neodvisne recenzentke. Postavke se nanašajo na samooceno posameznika o obsegu in kakovosti informacij, ki mu jih zagotavlja delovna organizacija, in zaznavah o pripravljenosti organizacije, da jih delijo s svojimi zaposlenimi (npr. »Moja organizacija zagotavlja informacije, ki jih zaposleni zlahka razumejo.«). Končni rezultat dobimo s povprečenjem odgovora na vseh postavkah. Odgovore so udeleženci podajali na sedemstopenjski lestvici strinjanja (od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«).

Željo po odhodu iz organizacije smo preverjale s tremi trditvami, ki smo jih na enak način priredile na podlagi vprašalnika Jiang in Shen (2023), ki sta postavke glede želje po odhodu iz organizacije priredila po vprašalniku O' Reillyja in sodelavcev (1991, v Jiang in Shen, 2023). Trditve so bile: »Odkar sem začel delati tukaj, sem resno razmišljal o zamenjavi organizacije.«, »Morda bom zapustil to organizacijo in se naslednje leto



zaposlil v drugi.« in »Načrtujem, da bom ostal v tej organizaciji in v njej razvijal svojo kariero vsaj še 3 leta.« Odgovore so udeleženci podajali na petstopenjski lestvici strinjanja (od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«).

Na koncu so bila še vprašanja o sociodemografskih podatkih (spol, starost, oblika zaposlitve, stopnja dosežene izobrazbe, velikost organizacije, skupna delovna doba, delovna doba v trenutni organizaciji ter delovna doba na trenutnem položaju).

## Postopek

Pridobivanje udeležencev je potekalo v dveh fazah. Najprej smo spletno obliko ankete po družbenih omrežjih in kanalih zasebne komunikacije posredovale znancem. Hkrati smo vprašalnik poslale na različne liste po e-pošti in sezname organizacij ter jih prosile, da povezavo do ankete posredujejo svojim zaposlenim. V drugi fazi zbiranja podatkov je bila naša anketa skupaj z drugimi anketami uporabljenimi za raziskave znotraj te publikacije in razposlana po kanalih spletne strani Psihologija dela.

Pred obdelavo podatkov smo jih izvozile iz spletnega orodja 1KA. Za osnovno presejanje in urejanje podatkov smo uporabile program Microsoft Excel, za analizo podatkov pa program Jamovi (Jamovi Project, 2023).

## Rezultati in razprava

Tabela 1: Prikaz osnovnih opisnih statistik podatkov na Vprašalniku delovne zavzetosti (UWES), postavkah o transparentnosti komunikacije (TRANS) in želji po odhodu iz organizacije (TURNOVER) ( $N = 124$ )

	UWES	TRANS	TURNOVER
Aritmetična sredina	3,67	5,09	2,35
Mediana	3,79	5,20	2,33
Standardni odklon	1,15	1,77	1,33
Najnižja vrednost	0,71	1,11	0,67
Najvišja vrednost	5,88	7,78	4,67
Asimetričnost	-0,42	-0,49	0,17



	UWES	TRANS	TURNOVER
St. napaka asimetričnosti	0,22	0,22	0,22
Sploščenost	-0,43	-0,50	-1,25
St. napaka sploščenosti	0,43	0,43	0,43
Shapiro-Wilk W	0,98	0,96	0,91
Shapiro-Wilk $p$	0,03	<,001	<,001

Na podlagi podatkov o asimetričnosti, sploščenosti ter na podlagi Shapiro-Wilkovega testa (tabela 1) zaključujemo, da porazdelitve podatkov pri vseh treh spremenljivkah (delovni zavzetosti, transparentnosti komunikacije v organizaciji in želji po odhodu iz organizacije) odstopajo od normalne. Zaradi nenormalno porazdeljenih podatkov v nadaljevanju pri korelacijah poročamo o Spearmanovem količniku korelacije.

### **Povezanost med transparentno komunikacijo in delovno zavzetostjo**

Naša prva hipoteza se je nanašala na odnos med transparentnostjo komunikacije v organizaciji in delovno zavzetostjo. Rezultati kažejo, da sta transparentnost in delovna zavzetost zmerno pozitivno povezani ( $\rho = 0,527$ ;  $p < 0,001$ ), zato prvo hipotezo lahko sprejmemo. Tak rezultat pomeni, da **zaposleni, ki poročajo o višji stopnji transparentnosti komunikacije v organizaciji, poročajo tudi o višji delovni zavzetosti**. Ugotovitev je skladna s predhodnimi tujimi študijami, ki poudarjajo pomembnost transparentne komunikacije za vzpostavljanje zaupanja in občutka vključenosti med zaposlenimi (npr. Hadziahmetovic in Salihovic, 2022; Jiang in Men, 2017; Mazutis in Slawinski, 2008).

Zanimivo se nam zdi, da je kljub splošnim trditvam v raziskani literaturi, kako ima transparentna komunikacija pomemben pozitiven učinek na zavzetost pri delu (npr. Jiang in Men, 2017), empiričnih raziskav na to temo malo. Naša raziskava potrjuje, da povezava obstaja, ne moremo pa trditi kavzalnosti, torej da v našem vzorcu transparentna komunikacija *napoveduje* zavzetost, saj smo analize opravile le na ravni korelacij in ne regresijskih modelov. Enako velja za vse druge hipoteze. Ob upoštevanju te omejitve in informacij iz predhodnih študij podajamo nekaj razmišljanj o morebitnih vzrokih in posledicah pozitivne povezave med transparentno komunikacijo in visoko delovno zavzetostjo.

Zaposleni, ki imajo dostop do jasnih, pravočasnih in relevantnih informacij, lahko bolje razumejo cilje in strategije organizacije ter so zato bolj povezani s svojim delom in organizacijo kot celoto (Jiang in Shen, 2020). To lahko vodi do večje motivacije in zavzetosti pri delu. Poleg tega razmišljamo, da lahko transparentna komunikacija zmanjša negotovost in konflikte na delovnem mestu, kar dodatno prispeva k pozitivnemu delovnemu okolju in večji delovni zavzetosti. Informiranost in občutek spoštovanja, ki ga prinaša transparentna komunikacija, višata motivacijo za doseganje ciljev organizacije in pripravljenost za vlaganje dodatnega navora v delo, kar je lastnost zavzetosti (Pitt-Catsoupes in Matz Costa, 2008).

### **Povezanost med transparentno komunikacijo in željo po odhodu iz organizacije**

Druga hipoteza se je nanašala na odnos med transparentnostjo komunikacije in željo po odhodu iz organizacije. Rezultati kažejo na zmerno negativno povezanost med obema konstruktoma ( $\rho = -0,591$ ;  $p < 0,001$ ), zato lahko drugo hipotezo sprejmemo. Tak rezultat pomeni, da **zaposleni, ki poročajo o nižji stopnji transparentnosti komunikacije v organizaciji, hkrati poročajo o višji želji po menjavi zaposlitve**. Ugotovitev se ujema s predhodnimi študijami (npr. Hofmann in Strobel, 2020; Jiang in Shen, 2023). Slaba komunikacija v organizaciji povzroči občutke, kot so nezadovoljstvo, izoliranost in nepoštenost (Albu in Wehmeier, 2014, Christensen in Cheney, 2015, v Jiang in Shen, 2023), za kar predpostavljamo, da lahko pri zaposlenem sproži kognitivni proces razmišljanja o menjavi delovnega mesta.

### **Druge ugotovitve**

Iz rezultatov je razvidna tudi zmerno visoka negativna povezanost med delovno zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije ( $\rho = 0,528$ ;  $p < 0,001$ ). To pomeni, da **zaposleni, ki so bolj zavzeti pri delu, hkrati izražajo manjšo željo po odhodu iz organizacije**. Ta ugotovitev je smiselna, saj zavzeti zaposleni običajno doživljajo večje zadovoljstvo pri delu, kar bi lahko zmanjšalo njihovo motivacijo za iskanje novih zaposlitvenih priložnosti. Podobno so v svoji raziskavi navedli Jiang in Men (2017) ter Jiang in Shen (2023), ki so odkrili zmerno visok in statistično pomemben negativen vpliv zavzetosti pri delu na željo po odhodu iz organizacije ob sočasnih zmerno visokih pozitivnih vplivih transparentne komunikacije na zavzetost ter zmerno visokih negativnih vplivih transparentne komunikacije na željo po odhodu.

Podobne povezanosti lahko posredno razberemo iz Gallupove (2023) študije o lastnostih zaposlenih. Zaposlene so med drugim vprašali, kaj bi radi spremenili pri svojem delovnem mestu, da bi ga izboljšali. 41 % odgovorov, ki so jih ponudili tisti zaposleni, ki se uvrščajo v kategorijo nezavzetih (tihih odhajajočih), je bilo povezanih s spodbujanjem zavzetosti. Znotraj te kategorije zasledimo odgovore, ki se nanašajo tudi na transparentnost v komunikaciji. Zaposleni si na primer želijo, da bi bili njihovi vodje dostopnejši, da bi se z njimi lahko bolj odprto pogovarjali, da bi se počutili bolj spoštovane in da bi imeli jasnejše opredeljene cilje ter boljše vodenje za njihovo doseganje (Gallup, 2023). Vse te učinke bi lahko dosegli (tudi) skozi bolj transparentno komunikacijo, kar nakazuje, da bi transparentna komunikacija lahko pozitivno vplivala na zavzetost pri delu.

Tabela 2: Prikaz korelacij (Spearmanov  $\rho$ ) med podatki na Vprašalniku delovne zavzetosti (UWES), postavkah o transparentnosti komunikacije (TRANS) in želji po odhodu iz organizacije (TURNOVER) z demografskimi spremenljivkami ( $N = 124$ )

	UWES	TRANS	TURNOVER
Starost	0,346***	0,024	-0,360***
Izobrazba	0,090	0,056	-0,196*
Velikost org.	-0,044	-0,080	0,075
Delovna doba	0,240**	-0,025	-0,252**
Delovna doba v org.	0,091	-0,043	-0,127
Delovna doba na del. mes.	0,131	-0,044	-0,050

Opombe. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Starejši udeleženci** poročajo o **višji delovni zavzetosti** in o **manjši želji po odhodu iz organizacije** (tabela 2). To, da so starejši zaposleni pogosto bolj zavzeti in manj nagnjeni k odhodu, bi lahko bilo povezano z več izkušnjami, stabilnostjo in morda z večjo pripadnostjo organizaciji.

Podobni povezanosti najdemo pri **delovni dobi** udeležencev raziskave. Osebe z **daljšo delovno dobo** so hkrati **bolj zavzete pri delu** in imajo **manjšo željo po odhodu iz organizacije**. Takšni rezultati so smiselni, saj sta tudi delovna doba in starost udeležencev močno povezani – starejši ljudje imajo za sabo po navadi daljšo delovno dobo. V ozadju bi bil torej lahko enak ali zelo podoben konstrukt (to bi pomenilo, da smo s starostjo in delovno dobo pravzaprav merili isto ali zelo podobno stvar).

Iz rezultatov lahko razberemo še povezanost izobrazbe in želje po odhodu. Osebe, ki imajo višjo izobrazbo, hkrati izražajo nižjo željo po odhodu iz svoje trenutne organizacije.

### **Omejitve raziskave**

Glavna omejitev raziskave, ki jo je treba upoštevati, je obdelava rezultatov (zgoj) na ravni povezanosti in nezmožnost sprejemanja vzročno-posledičnih zaključkov. To metodološko odločitev smo sprejele zaradi dveh omejitev našega vzorca. Prvič, velikost vzorca je bila relativno majhna, kar lahko vpliva na statistično moč regresijskih analiz, ki bi iskale kavzalna razmerja. Drugič, sestava vzorca ni bila popolnoma reprezentativna za širše delovno prebivalstvo, kar omejuje zanesljivost in validnost morebitnih vzročno-posledičnih zaključkov, ki bi jih lahko sprejeli iz regresijskih modelov.

Razmeroma majhna heterogenost vzorca se kaže kot zelo velik delež redno zaposlenih in študentskih delavcev v primerjavi z manjšimi deleži preostalih oblik dela, kot bi jih zasledili v slovenskem okolju, in tudi nereprezentativna porazdelitev po starosti, spolu in izobrazbi. Neustrezna raznovrstnost vzorca lahko vpliva na slabšo posplošljivost rezultatov. Večja heterogenost vzorca bi omogočila boljše razumevanje, kako se transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu iz organizacije manifestirajo in medsebojno povezujejo v različnih skupinah.

Zaradi enakih razlogov nismo mogle natančneje preučiti, kako bi demografske značilnosti lahko delovale kot moderatorske spremenljivke v odnosih transparentnost-zavzetost-želja po odhodu. Za takšno analizo bi bila nujna bolj robustna metodologija, kot so multivariatne regresijske analize ali strukturni enačbeni modeli, ki zahtevajo večje vzorce in bolj reprezentativne podatke. Zaradi teh omejitev ostaja odprto vprašanje, kako točno bi lahko različni demografski dejavniki vplivali na dinamiko med transparentnostjo komunikacije, delovno zavzetostjo in željo po odhodu.

Poudarjamo še, da vprašalnika, ki smo ju uporabile za merjenje transparentnosti komunikacije in želje po odhodu iz organizacije, nista bila validirana v slovenskem okolju. Zanju smo se odločile, ker trenutno ne obstajata že prirejena vprašalnika za ta dva konstrukta, nismo pa izvedle validacijske študije, preden smo ju uporabile v trenutni raziskavi. V prihodnjih raziskavah bi bilo zato priporočljivo izvesti celovito validacijsko študijo, da bi zagotovili večjo zanesljivost in veljavnost meritev.

## **Zakaj je pomembno poznati odnose med zavzetostjo, transparentnostjo komunikacije in željo po odhodu iz organizacije?**

Študija predstavlja prvi korak v razumevanju povezanosti med transparentnostjo v komunikaciji, delovno zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije v slovenskem okolju, s čimer zapolnjujemo vrzel v literaturi na tem področju. V kontekstu globalnih in lokalnih trendov, med katerimi sta nizka delovna zavzetost in povečana želja po odhodu z delovnega mesta, je naša raziskava še posebej relevantna. Odkrile smo, da transparentnost v komunikaciji ni povezana samo z vzpostavljanjem zavzetosti med zaposlenimi, ampak se tudi pomembno povezuje z odločanjem o vztrajanju v organizaciji. Čeprav smo uspešno odgovorile na osnovni raziskovalni vprašnji, ima raziskava velik potencial za razširjanje in nadgradnjo – tako da bi med koncepti proučili vplive in ne samo povezanosti. Obenem svetujemo osredotočanje na to, kako se transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu medsebojno povezujejo v različnih demografskih in organizacijskih kontekstih. To je bistveno za oblikovanje učinkovitih strategij vodenja in komunikacije v sodobnih organizacijah.

Trenutno lahko naša študija služi kot osnova za nadaljnje raziskave. Podaja tudi okvirne praktične aplikacije na področju organizacijske psihologije in organizacijam osvetljuje smiselnost stremenja k transparentni komunikaciji z zaposlenimi, saj bi lahko prav to vplivalo na zavzetost zaposlenih in njihovo odločanje, da ne zamenjajo službe. Dodaten motivator za spodbujanje zavzetosti je podatek, da nezavzeti zaposleni v globalnem merilu organizacijam prinašajo izgubo v višini 8,8 bilijona dolarjev oz. 9 % svetovnega BDP (Gallup, 2023). Zaposleni, ki se *ne* odločijo za menjavo službe, pa organizaciji prinašajo prihranke v smislu iskanja novih zaposlenih in njihovega uvajanja v delovni proces ter gradnjo nove dinamike v odnosih na delovnem mestu. To je v času, ko na trgu poteka pravi bolj za kakovostne delavce, še posebej relevantno.

## **Zaključek**

V raziskavi smo ugotovile, da obstaja pomembna povezanost med visoko transparentnostjo v komunikaciji in visoko zavzetostjo pri delu, visoko transparentnostjo v komunikaciji in nizko željo po odhodu iz organizacije ter visoko zavzetostjo in nizko željo po odhodu iz organizacije. Ugotovitve smo povezale z izsledki tujih raziskav, ki med enakimi pari konstruktov odkrivajo še več od povezav, to so vzročno-posledična razmerja. Na primer,

da visoka transparentnost v komunikaciji aktivno vpliva na to, da so delavci bolj zavzeti pri delu in da imajo manjšo željo po dajanju odpovedi.

Ugotovitve o navedenih povezanostih so pomembne za vodje, kadrovske strokovnjake in organizacijske svetovalce, saj ponujajo osnovo za konkretne smernice za izboljšanje delovne zavzetosti in zmanjšanje fluktuacije zaposlenih. V praksi to pomeni, da lahko organizacije s poudarkom na jasni in odprti komunikaciji ustvarijo bolj motivirajoče delovno okolje. Načini, na katere se lahko lotimo spodbujanja transparentnosti, so različni. Navajamo nekaj primerov:

- **Bolj transparentna komunikacija na rednih sestankih:** na teh sestankih naj vodstvo z zaposlenimi odprto deli informacije o trenutnem stanju organizacije, prihajajočih projektih in spremembah. To pomaga pri ustvarjanju občutka vključenosti in zaupanja med zaposlenimi.
- **Vzpostavljanje odprtega kanala povratnih informacij:** organizacija naj ustvari platformo, kjer lahko zaposleni anonimno ali odkrito delijo svoje mnenje, predloge in skrbi. To povečuje občutek vrednosti in spoštovanja drugih mnenj. Lahko gre za spletno rešitev ali pa na primer fizično škatlo za anonimne povratne informacije.
- **Transparentno deljenje ciljev in pričakovanj:** jasno komuniciranje o ciljih organizacije in pričakovanjih od posameznih vlog zaposlenih (interni PR). To omogoča zaposlenim, da bolje razumejo svoj prispevek k skupnim ciljem. Cilje lahko delimo na različne kanale notranjih komunikacij (elektronska pošta, intranet, komunikacija v živo, notranji časopis, videokonferenca, video-center ...). Premišljena notranja komunikacija je pomembna tudi za razumevanje vrednosti neoprijemljivih sredstev, kot so ugled podjetja, znanje in kompetence zaposlenih, organizacijska kultura in klima ter odnosi s strankami, partnerji in dobavitelji. Generira komunikacijski in socialni kapital v organizaciji in je odličen način za sporočanje ter prakticiranje vrednote transparentnosti.
- **Izobraževanje vodij o pomenu transparentnosti:** vodje naj bi bili usposobljeni za učinkovito in iskreno komunikacijo. Usposabljanje naj poudarja pomen jasnosti, odprtosti in iskrenosti v komunikaciji.
- **Preglednost pri odločanju:** vključevanje zaposlenih v procese odločanja, kjer je to mogoče, in jasno pojasnjevanje razlogov za določene odločitve.

- Javna objava ključnih odločitev in postopkov: Zaposleni naj imajo dostop do vseh pomembnih odločitev, strategij in postopkov preko javnih kanalov znotraj organizacije (intranet, mesečna poročila). Tako se zagotavlja transparentnost pri odločanju in deljenju informacij.

Za praktike, ki želijo uporabiti te ugotovitve, se odpirajo priložnosti za razvoj učinkovitejših komunikacijskih strategij, ki bodo verjetno neposredno vplivale na delovno zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Na primer uvajanje mentorstva in coachinga za razvoj komunikacijskih veščin vodij ima lahko pomemben vpliv na celotno organizacijsko klimo in dolgoročno vpliva na izboljšanje organizacijske kulture. Prav tako lahko povečanje transparentnosti v procesih odločanja zaposlenim da občutek večje vključenosti in pomembnosti, kar prispeva k temu, da v organizaciji ostanejo dlje časa.

## Literatura

- Albu O. B. in Wehmeier S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>
- The Adecco Group. (2022). *Global workforce of the future: Unravelling the talent conundrum*. [https://www.adeccogroup.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper\\_the-adecco-group\\_2022.pdf/](https://www.adeccogroup.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper_the-adecco-group_2022.pdf/)
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. in Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bharucha, J. (2018). Creating an honest, transparent and productive workplace. *International Journal of Business Excellence*, 15(4), 467. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2018.093872>
- Chen, X., Wei, S. in Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 111(8), 106421. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106421>
- De Bruin, D., Hill, C., Henn, C. in Muller, K. (2013). Dimensionality of the UWES-17: An item response modelling analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1148>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report: The voice of the world's employees*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup. (b. d.). *Employee Engagement*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Hadziahmetovic, N. in Salihovic, N. (2022). The role of transparent communication and leadership in employee engagement. *International Journal of Academic*



- Research in Economics and Management Sciences*, 11(2), 558–571. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Halawi, A. H. (2014). Stimuli and effect of the intention to leave the organization. *European Scientific Journal*, 1, 1857–1881.
- Hofmann, Y. E. in Strobel, M. (2020). Transparency goes a long way: Information transparency and its effect on job satisfaction and turnover intentions of the professoriate. *Journal of Business Economy*, 90, 713–732. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00984-0>
- Jamovi Project. (2023). *Jamovi* (Version 2.3.28) [Računalniški program]. <https://www.jamovi.org>
- Jiang, H. in Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce. The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and Work-Life Enrichment. *Sage Journals*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Jiang, H. in Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948–975. <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Kim, B., Park, E. in Cameron, G. T. (2017). Transparent communication efforts inspire confident, even greater, employee performance. *Asian Journal of Public Relations*, 1(1), 9–31.
- Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W. in Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U. S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947–976.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M. in Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malik, N. (2023). Does employee trust matter? Measuring the effect of work engagement on turnover intention in the banking sector. *Journal of Accounting and Investment*, 24, 557–568. <https://doi.org/10.18196/jai.v24i2.18398>
- Mazutis, D. in Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456. <https://doi.org/10.1177/135050760809371>
- Mishra, K., Boynton, L. in Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Nordgren, H. in Ingemarsson Björs, A. (2023). *Quiet quitting, loud consequences: The role of management in employee engagement* [neobjavljeno diplomsko delo]. Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Business. Studies. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1744351&cdswid=-7906>
- Novice Evropski parlament (2019). *Globalizacija: Vpliv na zaposlovanje in EU*. <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/economy/20190712STO56968/globalizacija-vpliv-na-zaposlovanje-in-eu>



- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 8(2), 128–147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Pitt-Catsouphes, M. in Matz Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215–229. <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>
- Park, J. in Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(21), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Saks, A. M. in Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual [Version 1.1]*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sousa-Poza, A. in Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Tett, R. P. in Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tri Wulandari, V. in Pratama Hafidz, G. (2023). The influence of job stress, workaholicism and work engagement on job satisfaction and turnover intention in the garment industry. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics*, 2(2), 341–354. <https://doi.org/10.54443/sj.v2i2.142>
- Vallièrès, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M. in Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.001>
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y.-F., Ma, S. T. in Luo, Y. Y. (2023). The effect of work engagement and perceived organizational support on turnover intention among nurses: A meta-analysis based on the Price–Mueller model. *Journal of Nursing Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2023/3356620>

## **TWO HEADS ARE BETTER THAN ONE – COMMUNICATION TRANSPARENCY, WORKPLACE ENGAGEMENT AND TURNOVER INTENTIONS**

*Work engagement, transparent communication and turnover intentions are constructs which have been found to have significant correlations and influences in foreign business studies. In the present study, we were interested in examining how communication transparency relates to engagement and turnover intention among a sample of employees in Slovenia. The results were calculated from 124 adults in an online survey, of which 94 were women and 30 men, with a mean age of 34.3 years. The participants completed a survey which included the Utrecht Work Engagement Scale, a self-assessment questionnaire on communication transparency, and a short questionnaire on turnover intentions. The results indicate a significant positive relationship between self-perceived transparency in communication and work engagement, and a significant negative relationship between self-perceived transparency in communication and turnover intentions, and a significant negative relationship between engagement and turnover intentions was also discovered. The results of the study have important implications for practice, especially if we take into account related foreign studies. We provide advice on how to promote communication transparency in organizations, which could lead to higher engagement and lower turnover intentions. For employees, this would mean more fulfilling work and less stress due to not thinking about changing jobs, and for companies, higher productivity and lower employee turnover.*

**O DOBREM POČUTJU, ZAVZETOSTI,  
BLAGOSTANJU**



## Pravi ali lažni jaz – povezanost psihološkega blagostanja in avtentičnosti na delovnem mestu

Lara Jambriško, Zarja Jenšterle, Sara Jurkas Omerzo

*Avtentičnost na delovnem mestu je področje, ki v zadnjih letih vse večkrat postaja predmet raziskav. Slednje kažejo, da je avtentičnost povezana z mnogimi pozitivnimi učinki, kot sta večje blagostanje in manjša pojavnost izgorelosti. Kljub temu avtorice v Sloveniji še nismo zasledile kakšne raziskave s tega področja. V tem delu smo raziskovale povezavo med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu. Za raziskovanje smo uporabile Lestvico avtentičnosti in Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 131 oseb, od tega 102 osebi ženskega in 29 oseb moškega spola. Povprečna starost udeležencev je bila 39 let. Statistična analiza je pokazala, da sta avtentičnost in blagostanje med seboj močno povezana, najbolj je med dejavniki blagostanja na delovnem mestu z avtentičnostjo povezano zadovoljstvo z delom. Spodbujanje avtentičnosti na delovnem mestu lahko vodi do večjega blagostanja zaposlenih na delovnem mestu. V članku je predstavljenih nekaj predlogov, ki bi lahko vodili k večji avtentičnosti tako za organizacije kot za posameznike.*

## Uvod

Ali na naših delovnih mestih delujemo v skladu s svojim resničnim jazom? Delovna mesta so prostor, v katerem veljajo posebne socialne norme in pričakovanja do vedenja ljudi. V takih okoljih se lahko velikokrat zgodi, da zaposleni niso avtentični, da ne ravnaajo v skladu z njihovim resničnim jazom. Tuje raziskave avtentičnosti na delovnem mestu (npr. Metin idr., 2016; Van den Bosch in Taris, 2014; Wickham idr., 2016) ugotavljajo, da avtentičnost pripomore k uspešnemu uravnavanju stresa in spoprijemanju z obremenitvami dela. Avtentični posamezniki so v delovnem okolju bolj angažirani in zadovoljni kot neavtentični.

V prispevku smo želele raziskati odnos med avtentičnostjo in blagostanjem zaposlenih na delovnem mestu. Čeprav je ta povezava že raziskana v evropskem prostoru, v Sloveniji še ni bila predmet raziskav. Izsledki lahko koristijo tako posamezniku (zaposlenemu) kot tudi organizacijam in vodjam pri spodbujanju avtentičnosti v delovnem okolju.

### **Avtentičnost na delovnem mestu**

Avtentičnost se nanaša na usklajenost med notranjim jazom posameznika (npr. prepričanji, vrednotami, mnenji in čustvi) ter zunanjim izražanjem (Wood idr., 2008). Na področju dela se avtentičnost izraža skozi čas, energijo in pozornost, ki jo posameznik nameni svojemu delu, v skladu z njegovimi vrednotami in potrebami v življenju (Wayne, 2019). Ljudje na podlagi ocene pomembnosti določenega področja v življenju razporejajo svoje vire. Visoka avtentičnost pri delu pomeni, da posameznik svojo vpletenost v vlogo (tj. čas, energija, pozornost) vidi kot skladno z vrednotami te vloge. Nasprotno pa nizka avtentičnost pri delu nastopi, ko posameznik meni, da čas, energija in pozornost, ki jo namenja vlogi, ne izražajo njegovih pravih vrednot (Friedman in Lobel, 2003).

Avtentičnost pri delu razumemo kot vlogi specifično, torej se lahko stopnja njene izraženosti razlikuje glede na različne kontekste in vloge (Van den Boch in Taris, 2014). Čeprav so osebne vrednote lahko trajne, ima vsak kontekst, na primer delovno okolje, specifične zahteve in vire, zato je vsaka vloga edinstvena. Ljudje lahko čutijo avtentičnost na enem področju, na drugem pa ne. Čutijo na primer avtentično vključenost v delo, ne pa na področju družine. Sicer lahko pričakujemo nekaj doslednosti med različnimi vlogami v življenju posameznika, a je vseeno pomembno med vlogami

empirično razlikovati (Matthews, 2012). Dosedanje raziskave ne opažajo razlik v avtentičnosti v povezavi s spolom, starostjo ali med posameznimi specifičnimi skupinami (univerzitetni študentje, zaposleni odrasli ...). Avtentičnost pomembno prispeva k blagostanju moških in žensk, njen pomen se ohranja ne glede na spol ali starost posameznika (Sutton, 2020).

### **Blagostanje na delovnem mestu**

V raziskovanju blagostanja na delovnem mestu uporabljamo več različnih terminov. Raziskovalci govorijo o blagostanju na delovnem mestu, poklicnem blagostanju ali celo o zadovoljstvu z delom. Sicer so pojmi povezani in se prekrivajo, a so med seboj tudi različni. Slednje povzročata zmedo in nesistematičnost v raziskovanju dotičnega področja (Kööp idr., 2015). V splošnem so opredelitve in teoretični modeli blagostanja na delovnem mestu večplastni. Vključujejo elemente dela (vloga posameznika na delovnem mestu), ljudi (posameznike in ekipe) ter delovnega mesta (organizacije) (Jarden idr., 2018). V naši raziskavi smo uporabile Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu (Parker in Hyett, 2011), ki izhaja iz spoznanj pozitivne psihologije in meri stopnjo posameznikovega zadovoljstva z delom, oceno spoštovanja, ki ga organizacija izkazuje do zaposlenega, oceno skrbnosti in empatičnosti, ki ju delodajalec izkazuje do zaposlenega, in oceno stopnje poseganja delovnih zahtev v zasebno življenje zaposlenega. Prednost, ki izhaja iz konceptualizacije blagostanja kot nečesa specifičnega za delovno mesto namesto nečesa splošnega in neodvisnega od konteksta, je predvsem boljše razumevanje, kako določene značilnosti dela vplivajo na počutje zaposlenih (Van Horn idr., 2004). Izhajajoč iz tega smo se v naši raziskavi odločile za dotični vprašalnik, ki nam bo omogočil bolj poglobljen uvid v blagostanje zaposlenih na delovnem mestu.

### **Odnos med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu**

Dosedanje ugotovitve raziskav navajajo, da je avtentičnost neposredno povezana z večjim blagostanjem v različnih kontekstih (npr. Kernis in Goldman, 2006; Wood idr., 2008), tudi na področju dela (Ariza-Montes idr., 2017). Poleg neposrednega izboljšanja blagostanja lahko avtentičnost ključno prispeva tudi k blagostanju v odnosih (Le in Impett, 2013). Knoll idr. (2015) navajajo, da avtentičnost zmanjšuje napetost in povečuje blagostanje pri delu. Avtentičnost se povezuje z večjo delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom ter ima vrsto pozitivnih učinkov, vključno

s pripadnostjo delovni organizaciji in manjšo stopnjo fluktuacije (Cable idr., 2013). Metaanaliza avtorjev Sutton idr. (2020) je v pregledu 51 študij pokazala srednjo do veliko pozitivno povezanost med avtentičnostjo in blagostanjem ( $r = 0,4$ ). V splošnem dosedanje raziskave kažejo, da bolj ko so ljudje avtentični, večje je njihovo blagostanje. Velikost učinka osvetljuje avtentičnost kot pomemben prispevek k blagostanju posameznika in lahko predstavlja ključno usmeritev delovnim organizacijam, ki želijo izboljšati blagostanje svojih zaposlenih (Van Horn idr., 2004).

### **Namen in hipoteze raziskave**

Z upoštevanjem teoretskega pregleda in preteklih raziskav v tujini smo želele raziskati, kakšen je odnos med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu na področju Slovenije.

Neskladje med dejanskim jazom na eni strani in lažnim jazom na drugi strani je povezano z neželenimi posledicami, kot so nezadovoljstvo, nizko samospoštovanje, samokritika, nemir in pomanjkanje avtentičnosti (Gan in Chen, 2017). Pomanjkanje avtentičnosti izraža zavedanje posameznika, da se njegov pravi ali dejanski jaz ne ujema dobro s tem, kako se počuti ali obnaša na delovnem mestu ter da drugi, namesto njega samega, določajo njegovo ravnanje. V skladu s tem razmišljanjem se pojavljajo občutki odtujenosti in oddaljenosti od sebe pri delu, kar je navadno povezano z višjimi stopnjami izgorelosti (Van den Bosch in Taris, 2014). Nasprotno pa je občutek avtentičnosti pri delu povezan z visokimi stopnjami angažiranosti in zadovoljstva pri delu (Metin idr., 2016). V literaturi lahko zasledimo tudi nekaj nasprotujočih si raziskav. Lopez in Ramos (2016) sta ugotovila, da so bili managerji, ki so sledili zunanjim zahtevam in navodilom, kljub neskladnosti z lastnimi cilji in vrednotami (kar je indikator neavtentičnosti) bolj zadovoljni z delom. Roberts idr. (2009 v Sutton idr., 2020) razlagajo, da ljudje na delovnem mestu pogosto nadenejo maske z namenom napredovanja, varovanja lastne slike in izogibanja konfliktom ali celo negativnim posledicam za njihovo kariero. V splošnem večina raziskav v tujini nakazuje pozitivno povezanost med konceptoma, zato smo za slovensko okolje postavile hipotezo 1: Avtentičnost na delovnem mestu je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom.

Avtentičnost naj bi posamezniku pomagala tudi pri uspešnem premagovanju obremenitev in delovala kot varovalni dejavnik pri reševanju vsakodnevnih medosebnih konfliktov (Wickham idr., 2016). Posamezniki, ki



so na delovnem mestu bolj avtentični, so bolj uspešni pri premagovanju obremenitev in izzivov, ki jih prinaša delo (Metin idr., 2016). Zato smo postavile hipotezo 2: Avtentičnost na delovnem mestu je negativno povezana s poseganjem dela v zasebno življenje.

Hipotezi 3 in 4 se nanašata na oceno zaposlenega, da mu organizacija in vodja izkazujeta skrb, zaupanje in zanimanje za njegov resničen izraz. Postavile smo ju v skladu z ugotovitvami avtorjev, ki so oblikovali Vprašalnik blagostanja na delovnem mestu. Faktorska analiza je pokazala, da sta vidika spoštovanje organizacije do zaposlenega in delodajalčeva skrbnost pomembna za blagostanje zaposlenih na delovnem mestu. Če zaposleni občuti, da ga organizacija spoštuje in da njegovega vodjo skrbi zanj, se v organizacijskem okolju počuti varnega in zaščitenega. To lahko ustvarja pozitivne pogoje za izražanje lastne avtentičnosti, saj se zmanjša strah pred negativnimi posledicami. Prav tako pristni odnos z vodjo zadovoljuje potrebo zaposlenega po povezanosti, avtonomiji in kompetentnosti (Leroy idr., 2015), kar pri zaposlenem ustvarja pozitivna občutja na delovnem mestu. Zato smo postavile hipotezo 3: Avtentičnost na delovnem mestu je pozitivno povezana s spoštovanjem organizacije do zaposlenega, in hipotezo 4: Avtentičnost na delovnem mestu je pozitivno povezana z delodajalčevo skrbnostjo.

## Metoda

### Udeleženci

Po pregledu rezultatov v spletnem orodju 1KA je vprašalnik vzbudil interes pri 644 posameznikih. Od tega jih je 352 (54 %) kliknilo le na nagovor, 153 (24 %) pa jih je anketo začelo izpolnjevati, a je niso izpolnili do konca. Anketo je dokončalo 139 oseb, a smo 8 udeležencev izključile iz končnega vzorca, saj niso izpolnjevali pogoja zaposlenosti za določen ali nedoločen čas.

Na koncu je bilo v raziskavi udeleženih 131 oseb, od tega 102 ženski (78 %) in 29 moških (22 %). Najmlajši udeleženec je bil star 23 let, najstarejši 65 let, povprečna starost udeležencev pa je znašala 39 let. Vsi udeleženci so bili v delovnem razmerju, zaposleni za določen ali za nedoločen čas.

## Pripomočki

Uporabile smo dva vprašalnika. Vprašalnika še nista bila prevedena in prilagojena za slovensko okolje, zato smo ju prevedle in razumljivost ter smiselnost postavk preverile pri neodvisnih kolegih.

**Lestvica avtentičnosti – LA** (Authenticity scale – AS; Goldman in Kernis, 2004) temelji na pojmovanju avtentičnosti kot neoviranega delovanja resničnega ali temeljnega jaza v vsakodnevem življenju posameznika. Meri splošno avtentičnost, ki ni vezana na določeno okolje ali situacije. Zanimala nas je avtentičnost specifično v delovnem kontekstu oz. na delovnem mestu, zato smo vprašalnik priredile tako, da smo vsako postavko umestile v kontekst dela (npr. *Bolj ali manj se zavedam, kdo v resnici sem.* → *Na delovnem mestu se bolj ali manj zavedam, kdo v resnici sem.*).

Vprašalnik ima 45 postavk, skupni dosežek predstavlja oceno splošne avtentičnosti pri posamezniku. Poleg tega ima vprašalnik štiri podlestvice, ki merijo različne vidike avtentičnosti. Podlestvica **zavedanje** se nanaša na zavedanje in zaupanje v lastne motive, občutke, želje in pomembna spoznanja. Vključuje zavedanje o lastnih prednostih in slabostih, vidikih osebnosti, čustvih in njihovi vlogi pri vedanju. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Pri svojem delu aktivno poskušam razumeti, kateri deli mene oblikujejo moj pravi jaz.«* Podlestvica **nepriistransko procesiranje** se nanaša na odsotnost zanikanja, izkrivljanja, pretiravanja ali ignoriranja lastnega znanja, notranjih izkušenj in zunanjih informacij za samoocenjevanje. Gre za objektivno dojetje sebe in zavedanje svojih pozitivnih in negativnih vidikov. Primer obrnjene postavke na tej podlestvici je: *»Počutim se zelo neprijetno, ko objektivno razmišljam o omejitvah in pomanjkljivostih pri svojem lastnem delu.«* Podlestvica **vedenje** se nanaša na ravnanje v skladu z lastnimi vrednotami, preferencami in potrebami. Označuje ravnanje, nasprotno tistemu, ki je namenjeno zgolj ugajanju drugim, pridobivanju nagrad ali izogibanju kaznim, četudi to pomeni, da se ne vedemo pristno. Primer obrnjene postavke je: *»Na delovnem mestu pogosto molčim ali prikimavam, da bi izrazil/a strinjanje z mnenjem ali stališčem nekoga drugega, čeprav se v resnici ne strinjam.«* Podlestvica **odnosna usmerjenost** pa označuje cenjenje in doseganje odprtosti in iskrenosti v tesnih odnosih. Nanaša se na to, da je oseba v tesnih odnosih lahko pristna in ne »lažna« ter da ji je pomembno, da bližnji vidijo njeno pravo bistvo, tako dobro kot slabo. Primer postavke je: *»Želim, da ljudje na mojem delovnem mestu poznajo moja močna področja.«*

**Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu – VBDM** (Work well-being questionnaire – WWQ; Parker in Hyett, 2011) temelji na konceptih pozitivne psihologije. Postavke na vprašalniku so sicer sestavljene v obliki vprašanj, a smo jih za potrebe naše raziskave med prevodom spremenile v trdilne povedi (npr. *Vas vaše delo izpolnjuje?* → *Moje delo me izpolnjuje.*). To smo storile z namenom, da udeležencem olajšamo odgovarjanje, saj so tako uporabljali enako odgovorno lestvico kot pri prvem vprašalniku.

Vprašalnik ima 31 postavk in meri štiri različne vidike blagostanja na delovnem mestu, ki so opredeljeni s štirimi podlestviciami. Prvi vidik je **zadovoljstvo z delom**, ki se nanaša na zaznavanje dela kot izpolnjujoče aktivnosti, ki povečuje občutek zadovoljstva in smiselnosti življenja ter pomaga izboljšati posameznikovo znanje in sposobnosti. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Moje delo povečuje moj občutek lastne vrednosti.«* Podlestvica **spoštovanje organizacije do zaposlenega** se nanaša na to, kako udeleženec ocenjuje zaupanje v vodilne predstavnike organizacije, v kateri dela, in ali meni, da imajo etične vrednote in cenijo ter dobro ravnaajo z osebjem. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Menim, da organizacija, v kateri delam, spoštuje zaposlene.«* Podlestvica **delodajalčeva skrbnost** se v nasprotju s prejšnjo podlestvico nanaša na skrbnost vodje udeleženca in ne celotne organizacije. Gre za to, v kolikšni meri udeleženec ocenjuje, da je njegov vodja skrben, pripravljen prisluhniti in razumeti skrbi zaposlenega, povezane z delom. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Menim, da je moj vodja empatičen in razumevajoč do mojih težav pri delu.«* Zadnja podlestvica je **poseganje dela v zasebno življenje**, ki se edina nanaša na negativne vidike dela. Ta podlestvica meri, koliko stresa, povezanega z delom, čuti posameznik in koliko ocenjuje, da delo posega v njegovo zasebno življenje ali vpliva na njegovo samospoštovanje. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Počutim se obremenjeno, ko organiziram svoj delovni čas, da bi zadostil vsem zahtevam.«*

## Postopek

V raziskavo smo želele vključiti čim večji vzorec delovno aktivnih oseb, zato smo k sodelovanju povabile vse osebe, zaposlene za določen in nedoločen čas. Vzorcenje je potekalo po metodi snežne kepe, saj smo povabilo k sodelovanju delile na svojih osebnih družbenih omrežjih ter s pomočjo prijateljskih in sorodstvenih vezi. Z namenom, da k sodelovanju privabimo čim več ljudi, smo oblikovale grafični plakat, ki je vključeval vse glavne

informacije o raziskavi ter povezavo do izpolnjevanja vprašalnikov. Podatke smo zbirale v spletnem orodju 1KA, obdelale pa smo jih s pomočjo programov Excel in v programskem okolju R (R Core Team, 2020). Za analizo demografskih podatkov smo uporabile metode opisne statistike, pri čemer smo pregledale frekvence in deleže, aritmetične sredine ter maksimalne in minimalne vrednosti. Za analizo povezav med konstrukti smo izračunale korelacije, pri čemer smo uporabile Spearmanov koeficient korelacije ter preverile statistično pomembnost povezav.

## Rezultati in razprava

Pred izvedbo nadaljnjih statističnih analiz smo preverile opisne statistike in normalnost porazdelitve naših podatkov. Glede na rezultate Shapiro-Wilkovega testa se štiri od devetih spremenljivk ne porazdeljujejo normalno. To so podleščica zavedanje na Lestvici avtentičnosti ter podleščice zadovoljstvo z delom, spoštovanje organizacije do zaposlenega in delodajalčeva skrbnost na Vprašalniku blagostanja na delovnem mestu. Glede na to, da se večina podleščic Vprašalnika o blagostanju na delovnem mestu ne porazdeljuje normalno, smo se odločile za uporabo neparametričnih metod in izračun korelacij med spremenljivkami s Spearmanovim koeficientom korelacije.

Pri Lestvici avtentičnosti je vključen tako konstrukt splošne avtentičnosti kot posamezne dimenzije, ki jih opredeljujejo podleščice na vprašalniku. Lestvica avtentičnosti je namreč zasnovana tako, da lahko celoten rezultat na njej predstavlja opis splošne avtentičnosti na delovnem mestu pri posamezniku. Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu meri samo posamezne dimenzije blagostanja, ki jih predstavljajo štiri podleščice in ne omogoča posploševanja na širši skupni faktor, zato konstrukt splošnega blagostanja na delovnem mestu ni vključen.

V raziskavi smo želele ugotoviti predvsem, kako se splošna avtentičnost na delovnem mestu povezuje s posameznimi vidiki blagostanja na delovnem mestu, torej z *zadovoljstvom z delom, spoštovanjem organizacije do zaposlenega, delodajalčevo skrbnostjo ter poseganjem dela v zasebno življenje*.

Tabela 1: *Korelacije med obravnavanimi spremenljivkami, izračunane s Spearmanovim koeficientom korelacije*

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Lestvica avtentičnosti	1. AVT	1							
	2. ZAV	,76**	1						
	3. NEP	,67**	,37**	1					
	4. VED	,80**	,49**	,44**	1				
	5. ODN	,79**	,57**	,32**	,54**	1			
Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu	6. ZAD	,57**	,55**	,29**	,37**	,58**	1		
	7. SPO	,25**	,18*	,16	,15	,25**	,58**	1	
	8. SKR	,27**	,19*	,20*	,16	,27**	,50**	,76**	1
	9. ZAS	-,28**	-,15	-,51**	,12	-,07	-,16	-,11	-,13

*Opombe.* AVT = splošna ocena avtentičnosti; ZAV = zavedanje; NEP = nepristransko procesiranje; VED = vedenje; ODN = odnosna usmerjenost; ZAD = zadovoljstvo z delom; SPO = spoštovanje organizacije do zaposlenega; SKR = delodajalčeva skrbnost; ZAS = poseganje dela v zasebno življenje; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Avtentičnost na delovnem mestu se pozitivno povezuje z zadovoljstvom na delovnem mestu, spoštovanjem organizacije do zaposlenega in delodajalčevo skrbnostjo, negativno pa se povezuje s poseganjem dela v zasebno življenje (tabela 1). Najvišja je pozitivna korelacija med avtentičnostjo na delovnem mestu ter zadovoljstvom z delom, preostale korelacije pa so šibkejšje, a še vedno statistično značilne. Rezultati statistične analize torej potrjujejo vse naše hipoteze. Če pogledamo rezultate z vidika različnih podlestitv, lahko vidimo podrobnejšo sliko odnosa med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu.

### **Avtentičnost in zadovoljstvo z delom**

Rezultati so, kot pričakovano glede na raziskave iz tujine (npr. Cable idr., 2013), pokazali pomembne pozitivne povezave med avtentičnostjo in zadovoljstvom z delom. Bolj avtentični zaposleni torej delo bolj dojemajo kot izpolnjujočo aktivnost. Prav tako so lahko ljudje, ki so bolj zadovoljni na delovnem mestu, bolj avtentični. Če podrobneje pogledamo še posamezne vidike avtentičnosti na delovnem mestu, lahko vidimo, da se z zadovoljstvom z delom dokaj visoko pozitivno povezujejo vsi vidiki avtentičnosti na

delovnem mestu. To nakazuje na to, da se posamezniki, ki jim delo prinaša več smisla in zadovoljstva, bolj zavedajo svojih motivov, občutkov in spoznanj, bolj objektivno dojemajo same sebe, se bolj pogosto vedejo skladno s samim seboj ter so bolj pristni v medosebnih odnosih.

### **Avtentičnost in poseganje dela v zasebno življenje**

Kot smo predvidele v hipotezi, se je v rezultatih pokazala pomembna negativna povezava med avtentičnostjo in poseganjem dela v zasebno življenje. Med podlestvicami avtentičnosti se s poseganjem dela v zasebno življenje statistično pomembno negativno povezuje nepristransko procesiranje, povezave z drugimi podlestvicami avtentičnosti (zavedanje, vednje in odnosna usmerjenost) pa niso statistično značilne. To nakazuje, da posamezniki, ki se dojemajo bolj objektivno in ne izkrivljajo informacij o sebi, zaznavajo manj negativnih vidikov dela, čutijo manj stresa, povezanega z delom, in čutijo manj vpliva dela na njihovo zasebno življenje. In obratno, osebe, ki bolj zanikajo ali izkrivljajo informacije o sebi in svoje notranje izkušnje, poročajo o več občutkih stresa ob delu in imajo občutek, da delo bolj posega v njihovo življenje ter vpliva na njihovo samospoštovanje. Predvidevamo, da do te povezave prihaja zato, ker se ljudje, ki bolj pristransko procesirajo, trudijo ohraniti dobro podobo, bežijo od neprijetnih občutkov o sebi in zaradi tega bodisi več delajo, prinašajo delo domov bodisi jih je strah, da bi storili napako in bi z načinom svojega dela uničili mnenje o sebi. Zaradi tega jim delo povzroča večji stres kot ljudem, ki lažje pogledajo na svoje pozitivne in tudi negativne vidike. Verjetno zaradi te povezave prihaja tudi do višje stopnje izgorelosti pri ljudeh, ki so manj avtentični na delovnem mestu (Van den Bosch in Taris, 2014). Mogoče je tudi, da posamezniki, ki bolj pristransko procesirajo, težje objektivno presodijo svoje zmogljivosti, svoje vire in zato težje postavljajo meje med delom in zasebnim življenjem.

Negativna povezava med nepristranskim procesiranjem in poseganjem dela v zasebno življenje ima lahko praktične implikacije za organizacije, ki bi lahko intervencije za zmanjšanje občutka obremenjenosti pri zaposlenih usmerile tudi v krepitev občutkov sprejemanja sebe in svojih napak pri delavcih. Vsekakor pa bi bilo to povezavo zanimivo še raziskati in ugotoviti natančnejši razlog zanjo.

## **Avtentičnost in dojemanje spoštovanja organizacije do zaposlenega**

S spoštovanjem organizacije do zaposlenega se med podlestvicami avtentičnosti pomembno pozitivno povežeta zavedanje ter odnosna usmerjenost. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so posamezniki, ki ocenjujejo, da je njihova delovna organizacija vredna zaupanja, da v njej dobro ravnajo z osebjem in ga cenijo, v medosebnih odnosih iskrenjši in pristnejši ter imajo višjo stopnjo zavedanja o lastnih vidikih osebnosti. Verjetno je do te povezave prišlo, ker se zaposleni, ki zaznavajo, da organizacija ceni njihovo mnenje ter jih spoštuje kot osebe, čutijo bolj varne povedati svoje mnenje. Lahko so iskrenjši in pustijo, da drugi v organizaciji vidijo tako njihove negativne kot pozitivne vidike. Če organizacija posameznika spoštuje, to že v zgodnjih fazah kariere prispeva k temu, da se čuti bolj vpet vanjo (Ng, 2016).

Povezavi z lestvicama nepristransko procesiranje in vedenje ter spoštovanje organizacije do zaposlenega pa nista statistično značilni. Sklepamo, da se morda posameznik, ki čuti spoštovanje organizacije, dobro počuti v tem okolju in je zaradi tega večkrat pripravljen narediti nekaj, kar ni povsem v skladu z njegovimi vrednotami. Nepovezanost nepristranskega procesiranja in spoštovanja organizacije se nam je zdela zanimiva, saj nakazuje na to, da občutek, da te organizacija spoštuje, ni povezan s tem, da je oseba pripravljena pogledati na vse svoje pozitivne in negativne vidike. Zanimivo bi bilo izvesti več raziskav o nepristranskem procesiranju in preveriti, ali povezava v resnici ne obstaja ali so takšni rezultati zgolj naključni.

## **Avtentičnost in dojemanje delodajalčeve skrbnosti**

Z delodajalčevo skrbnostjo se pozitivno povezujejo vsi vidiki avtentičnosti na delovnem mestu, razen vedenje v skladu z lastnimi vrednotami in potrebami, kjer je korelacija nizka in ni statistično značilna. To nam pove, da imajo posamezniki, ki svojega vodjo zaznavajo kot bolj skrbnega, višje zavedanje, se dojemajo bolj objektivno in so v odnosih bolj pristni. Tudi Baggett in sodelavci (2016) so npr. ugotovili, da lahko občutek, da je delodajalec skrben, vpliva na rezultate, kot sta boljše timsko delo in zvestoba organizaciji.

Nepovezanost delodajalčeve skrbnosti in vedenja pri lestvici avtentičnosti smo si razlagale na podoben način kot pri hipotezi o pozitivni povezavi med avtentičnostjo na delovnem mestu in spoštovanjem organizacije do

zaposlenega: če zaposleni čuti, da je delodajalec do njega bolj skrben, lahko morda včasih naredi za organizacijo kaj, česar sicer ne bi, na primer prevzame predstavitev organizacije na pomembni konferenci, čeprav ne uživa v javnem nastopanju.

### **Omejitve raziskave**

Glavne omejitve našega dela, ki bi lahko vplivale na posplošljivost naših rezultatov na slovensko delovno aktivno prebivalstvo, se nanašajo predvsem na vzorec in uporabljene instrumente. Čeprav raziskave v tujini nakazujejo, da ne prihaja do razlik v avtentičnosti v povezavi s spolom (Sutton, 2020), bi si želele bolj uravnotežen vzorec, saj so ga kar v 78 % predstavljale osebe ženskega spola. Prav tako smo v rezultatih zaznale precejšen osip udeležencev med reševanjem, kar pripisujemo predvsem dolžini vprašalnikov. Če bi izbrale krajše vprašalnike, bi morda lahko pridobile večji vzorec.

Izkazalo se je tudi, da bi bilo dobro pri demografskih podatkih vprašati še, ali je oseba samozaposlena in samozaposlene izključiti iz reševanja. Veliko vprašanj v obeh vprašalnikih se je namreč nanašalo na sodelavce, nadrejene in organizacijo, na katera bi samozaposleni, ki morda nimajo sodelavcev ali nadrejenih, težko odgovorili. Morda je del osipa treba pripisati tudi temu.

Zadnja pomanjkljivost se nanaša na to, da smo za potrebe raziskave uporabile vprašalnika, ki še nikoli nista bila validirana na slovenskem vzorcu, saj smo ju prevedle iz angleščine in tudi priredile – Lestvico avtentičnosti smo postavile v kontekst dela in vprašanja pri Vprašalniku o blagostanju na delovnem mestu priredile v obliko trditev.

### **Prednosti raziskave in priložnosti za dodatno raziskovanje**

Raziskava je glede na naše informacije prva v slovenskem okolju, ki se ukvarja s povezavo avtentičnosti in blagostanja na delovnem mestu. Rezultati nakazujejo, da je spodbujanje avtentičnosti lahko zelo pomemben dejavnik, ki prispeva k boljšemu počutju posameznikov na delovnem mestu in da je mera avtentičnosti ljudi na delovnem mestu precej povezana s klimo na delovnem mestu, z odnosi delodajalca, organizacije do delavcev. Pomembna se nam je zdela tudi ugotovitev, da posamezniki, ki svoje delo dojemajo kot stresno in so z njim obremenjeni, pogosto pristransko procesirajo svoje prednosti in slabosti. Slednje je lahko pomembno z vidika regulacije stresa zaposlenega in preprečevanjem izgorelosti. V tem področju



vidimo še veliko raziskovalnega potenciala. Dobro bi bilo raziskovati različne intervencije na nivoju organizacije in vodij, ki bi lahko spodbujale večjo avtentičnost zaposlenih. Glede na to, da se je raziskovanje avtentičnosti pokazalo kot pomembno, bi bilo dobro prilagoditi in validirati pripomočke za merjenje avtentičnosti na slovenskem področju. Glede na to, da se avtentičnost posameznika razlikuje v različnih kontekstih in vlogah (Van den Boch in Taris, 2014), bi bilo zanimivo raziskovati tudi razlike v avtentičnosti zaposlenih na različnih delovnih mestih in v različnih vlogah.

## Zaključek in priporočila

Avtentičnost na delovnem mestu je tesno povezana z blagostanjem zaposlenih in je dejavnik, ki ga je vredno podrobneje raziskovati tudi na slovenskem področju. Spodbujanje avtentičnosti na delovnem mestu vodi tudi do drugih pozitivnih rezultatov, kot so iskrenejši odnosi, večja delovna uspešnost ter pripadnost delovni organizaciji. Nekaj predlogov, kako lahko pripomoremo k večji avtentičnosti na delovnem mestu, tako kar zadeva delodajalce kot kar zadeva zaposlene, smo zbrale tudi v tem članku.

Kako bi lahko organizacije in delodajalci spodbujali avtentičnost na delovnem mestu?

- **Vodje naj izkazujejo skrbnost do svojih zaposlenih**, saj je dojemanje skrbnosti delodajalca močno povezano z avtentičnostjo. Pokažejo naj, da so *pripravljeni prisluhniti in razumeti skrbi zaposlenega*, povezane z delom, naj npr. večkrat vprašajo, kako jim gre pri delu, če jih kaj skrbi, če potrebujejo podporo; poslušajo, ko zaposleni pride k njim s težavami.
- **Vodje naj modelirajo avtentičnost**. Tudi vodje naj poskušajo ravnati čim bolj avtentično, odprto, naj kdaj pokažejo ranljivost, svoje napake. Avtentični vodja postavlja *vzor in model zaposlenim* ter s tem spodbuja njihovo avtentičnost.
- **Organizacija naj ustvari varno okolje**. V organizaciji je dobro ustvariti okolje, v katerem si zaposleni upajo *izražati same sebe* in v katerem *se dopušča izražanje različnih mnenj, spodbuja različne perspektive, ideje*.
- **Podajajo naj se odprte konstruktivne povratne informacije**. Poleg opozarjanja na napake naj se pohvalijo tudi pozitivna dejanja

zaposlenih in naj se jih spodbuja, da tudi oni dajejo povratne informacije vodjam. S podajanjem konstruktivnih povratnih informacij, poudarjanjem močnih točk in ustvarjanjem varnega okolja se *spodbuja zaposlene, da bodo lažje bolj objektivno pogledali na svoje močne in šibkejšje točke* ter bolj nepristransko procesirali.

- **Organizacija naj spoštuje zaposlene.** Naj se drži dogovorov, ceni čas zaposlenih, upošteva njihov delovnik ter ne posega v njihovo zasebno življenje.

Kaj lahko naredi vsak posameznik?

- Avtentičnost je zelo povezana s tem, kako zadovoljen je posameznik na delovnem mestu in kako bo deloval na njem. Pomembno je, da **ob iskanju dela išče podjetja oziroma okolja, ki so čim bolj v skladu z njegovimi vrednotami, potrebami in prepričanji.** Na ta način bo lažje avtentičen na delovnem mestu in v bo večji meri delal v smeri sebe in organizacije.
- Če se posameznik počuti neavtentičnega na delovnem mestu in bi si želel to izboljšati, naj **začne z majhnimi koraki.** Za začetek naj s sodelavci poskusi deliti svoje mnenje in ideje o manj občutljivih temah.
- Na delovnem mestu naj posameznik **poišče ljudi, ki so bolj avtentični in bi ga lahko podpirali** na njegovi poti do večje avtentičnosti.
- **Posameznik naj gradi zavedanje o sebi.** Razmisli naj, kaj so njegove močnejše in šibkejšje točke, na katerih področjih si želi napredovati. Če ima težave objektivno pogledati nase, lahko prosi sodelavce ali vodjo za povratno informacijo o tem, kako ga vidijo oni.

## Literatura

- Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Leal-Rodríguez, A. in Ramírez-Sobrinó, J. (2017). Authenticity and subjective wellbeing within the context of a religious organization. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.3389/fpsyg.2017.01228>
- Baggett, M., Giambattista, L., Lobbestael, L., Pfeiffer, J., Madani, C., Modir, R., Zamora-Flyr, M. in Davidson, J. E. (2016). Exploring the human emotion of feeling

- cared for in the workplace. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 816–824. <https://doi.org/10.1111/jonm.12388>
- Cable, D. M., Gino, F. in Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0001839213477098>
- Friedman, S. D. in Lobel, S. (2003). The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 87–98. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954764>
- Gan, M. in Chen, S. (2017). Being your actual or ideal self? What it means to feel authentic in a relationship. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(4), 465–478. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0146167216688211>
- Jarden, R. J., Sandham, M., Siegert, R. J. In Koziol-McLain, J. (2018). Intensive care nurse conceptions of well-being: a prototype analysis. *Nursing in Critical Care*, 23(6), 324–331. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1111/nicc.12379>
- Kernis, M. H. in Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283–357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Knoll, M., Meyer, B., Kroemer, N. B. in Schröder-Abé, M. (2015). It takes two to be yourself: An integrated model of authenticity, its measurement, and its relationship to work-related variables. *Journal of Individual Differences*, 36(1), 38–53. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1027/1614-0001/a000153>
- Kööp, K., Ernits, Ü., Vauhkonen, A., Kommusaar, J., Raiv, M. in Saaranen, T. (2023). Occupational well-being of health care teachers—action research at Tallinn Health Care College. *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*, 72(3), 290–302. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.3176/proc.2023.3.11>
- Le, B. M. in Impett, E. A. (2013). When holding back helps: Suppressing negative emotions during sacrifice feels authentic and is beneficial for highly interdependent people. *Psychological Science*, 24(9), 1809–1815. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0956797613475365>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. in Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0149206312457822>
- Lopez, F. G. in Ramos, K. (2016). Predicting well-being in managers: Test of a positive psychology model. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 378–387. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/17439760.2015.1092571>
- Matthews, R. A., Swody, C. A. in Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work–family conflict: The double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health*, 28(3), 234–247. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1002/smi.1431>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., van Beek, I. in van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483–499. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/JMP-03-2014-0087>
- Ng, T. W. (2016). Embedding employees early on: The importance of workplace respect. *Personnel Psychology*, 69(3), 599–633. <https://doi.org/10.1111/peps.12117>

- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <http://www.R-project.org>
- Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.paid.2019.109645>
- Van den Bosch, R. in Taris, T. W. (2014). The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 659–681. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/00223980.2013.820684>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. in Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1348/0963179041752718>
- Wayne, J. H., Matthews, R. A., Odle-Dusseau, H. in Casper, W. J. (2019). Fit of role involvement with values: Theoretical, conceptual, and psychometric development of work and family authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103317. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.jvb.2019.06.005>
- Wickham, R. E., Williamson, R. E., Beard, C. L., Kobayashi, C. L. B. in Hirst, T. W. (2016). Authenticity attenuates the negative effects of interpersonal conflict on daily well-being. *Journal of Research in Personality*, 60, 56–62. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.jrp.2015.11.006>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baiouisis, M. in Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/0022-0167.55.3.385>

## REAL OR FALSE SELF – THE LINK BETWEEN PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND AUTHENTICITY IN THE WORKPLACE

*Authenticity in the workplace is an area that has increasingly become the subject of research in recent years. The results show that it is associated with many positive outcomes, such as higher well-being and lower incidence of burnout. However, the authors have not yet seen any research in this area in Slovenia. In the present study, we investigated the link between authenticity and well-being at work. We used the Authenticity Scale and Work Wellbeing Questionnaire, and a total of 131 people participated in the study, with 102 females and 29 males. The average age of the participants was 39 years. Statistical analysis showed that authenticity and well-being are highly correlated, with job satisfaction being the most strongly related to authenticity among the workplace well-being factors. Promoting authenticity in the workplace can lead to higher employee well-being at work. The paper presents some suggestions that could lead to higher authenticity for organizations and individuals.*

## Ena oseba, dva svetova – odgovorno upravljanje intimnosti na delovnem mestu

*Mark Floyd Bračič*

*Odgovorno upravljanje intimnosti na delovnem mestu je ključnega pomena za dobro počutje in učinkovitost zaposlenih. Intimnost na delovnem mestu se kaže skozi proces samorazkrivanja, ki lahko prispeva k vzpostavitvi zaupanja, sodelovanju in celo prijateljstvu med sodelavci. Samorazkrivanje se lahko izkaže za močno orodje pri gradnji tesnih profesionalnih odnosov in zagotavljanju dobrega počutja na delovnem mestu. Kljub temu pa lahko neustrezno ravnanje s samorazkrivanjem prinese tudi tveganja, kot so škodljive posledice za ugled ali diskriminatorno ravnanje. Delovne organizacije imajo ključno vlogo pri ustvarjanju varnega okolja za samorazkrivanje zaposlenih. S pravnimi usmeritvami, izobraževanjem in spodbujanjem kulture zaupanja lahko prispevajo k učinkovitemu upravljanju intimnosti na delovnem mestu. Poleg tega je pomembno, da samorazkrivanje poteka na pobudo posameznika in v skladu s hierarhično strukturo delovne organizacije ter da zaposleni spoštujejo meje med zasebnim in profesionalnim življenjem. Učinkovito upravljanje intimnosti na delovnem mestu zahteva skrbno uravnoteženje med koristmi in tveganji samorazkrivanja ter ustvarjanje spodbudnega okolja za vzpostavljanje zaupanja in povezovanje med sodelavci.*

## Intimnost med zasebnim in poklicnim življenjem

Predstavljajte si, da začenjate novo delo. Morda boste delali v pisarni, morda boste mobilni in veliko delovnih nalog dosegli z avtomobilskega sedeža, morda obiskovali ljudi na domu. Na svoje delovno mesto boste poleg vaših znanj in izkušenj prinesli še marsikatero namerno ali naključno drobtinico, ki nemara lahko nima veliko opraviti s samo kakovostjo dela, lahko pa se izkaže kot ključna in odločilna za vaše dobro počutje in kapacitete za oblikovanje odnosov na delu. Izraz ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je tako v strokovni literaturi (Bulger idr., 2007; Kalliath in Brough, 2008) kakor tudi v naših vsakdanjih pogovorih postal stalnica in nakazuje najmanj na zavedanje, da mora obstajati nekakšna delitev našega življenja na vsaj dve pomembni sferi. Še več, na dvoje življenj ali, če pogledamo angleški izraz, na delo in življenje, kar se sliši dokaj zlovesče. Toda po vsakdanjem, intuitivnem razumevanju se zdi koncept jasen – čas v službi in čas doma. Toda opredeliti, kje se to ravnotežje ustvarja in ruši, zahteva zelo poglobljeno obravnavo. Kompleksnost tega koncepta je očitna, ko razmišljamo o človekovih omejenih virih, kot so čas, energija in denar. Cilj je jasen; mora nam uspeli obdržati zadovoljivo zasebno življenje ter hkrati dosegati uspeh pri delu ter pri tem ohranjati svoje zdravje in dobro počutje (Guest, 2002). Včasih se zasebni in delovni cilji dopolnjujejo, lahko pa so si tudi v nasprotju (Parasuraman in Greenhaus, 2002).

Število dejavnikov, ki vplivajo na ravnovesje med omenjenima sferama, je ogromno. Vlogo igrajo organizacijska kultura, klima, razporeditev delovnih nalog, vrsta dela, osebnostne lastnosti zaposlenih in njihova stališča, če jih naštejemo le nekaj (Mokana in Kumarasamy, 2016). Eden izmed poglavitnih dejavnikov je tudi zmožnost razmejevanja. Po mnenju raziskovalcev (npr. Ashforth idr., 2000; Clark, 2000) so močne meje zgrajene, da se delo in družina ohranita kot ločeni domeni, medtem ko šibke meje dopuščajo lažje sodelovanje med obema področjema. Meje so lahko prepustne in prilagodljive; prepustne so, če elementi iz ene domene zlahka preidejo v drugo brez našega nadzora, prilagodljivost pa pomeni zmožnost meje, da upošteva spreminjajoča se pravila in zakonitosti vsake izmed domen. V tem poglavju bomo raziskali le enega izmed kanalov, po katerem se naše razmerje med zasebnim in poklicnim življenjem lahko ogrozi – in, jasno, tudi izboljša. Temu kanalu bomo dejali intimnost, obravnavali pa bomo upravljanje intimnosti, kar označuje prehod iz naših notranjih (pogosto identitetno-specifičnih) lastnosti navzven (Jamieson, 2005; Pittman idr., 2011).

V splošnem izraz intimnost vključuje vse tisto, kar ohranimo zase ali za sebi bližnje ter je po tej plati ne le identitetni gradnik, ampak tudi kaže na zaupanje in kakovost odnosa. Gre za informacijsko zalogo vrednosti, ki je hkrati tudi vrednota, za posameznikov identitetni označevalec in za občutek varnosti (Burke, 2016; Greene idr. 2016). Hkrati lahko na intimnost gledamo tudi kot na vrednostno sredstvo, na izmenjevalno valuto, ki vselej spremlja razvoj odnosov v smeri večje zaupnosti in povezanosti (Sias in Shin, 2019). Širjenje intimnega prostora navzven navadno označujemo s samorazkrivanjem. V nadaljevanju bomo samorazkrivanje na delovnem mestu razumeli kot deljenje tistih osebnih podatkov in okoliščin, ki niso bistveni za opravljanje dela in tako naš delodajalec do njih po zakonu ni upravičen.

### **Samorazkrivanje kot spontan in načrten proces hkrati**

Opredelitev samorazkrivanja temelji na posredovanju osebnih informacij drugim, pri čemer so informacije lahko specifične za dano dejavnost, ki povezuje dve ali več oseb (npr. delovna naloga nas spomni na podoben izziv v zasebnem življenju), ali pa usmerjene neposredno v odnos (Cozby, 1973; Jacobs idr., 2001). Delovno mesto je pogosto zelo primeren oder za samorazkrivanje. Že sam položaj osebe, ki se v delovni organizaciji na novo zaposli, je usmerjen k njeni predstavitvi in dokazovanju njenih sposobnosti. Samorazkrivanje je lahko močno orodje za sklepanje povezav, vzpostavljanje zaupanja in celo pridobivanje podpore. Skupno delo, zanimanja in smisel za humor so odlične iztočnice za oblikovanje prijetnih odnosov ali pa celo ena izmed stopničk proti prijateljstvu, vendar to samo po sebi še ne terja pomembnega posega v lastno intimnost.

Vsak **prijateljski odnos** v pravem pomenu besede zahteva nekaj več kot denimo skupni interes ali sodelovanje v dejavnosti. Zahteva samorazkrivanje kot izmenjevalno valuto, kar posameznika naredi ranljivega in hkrati sporoči drugi osebi, da je pripravljen za prehod na novo raven zaupanja (Collins in Miller, 1994). To pomeni, da oseba nekaj intimnega deli in nekaj podobnega pričakuje v zameno (Altman in Taylor, 1973; Altman idr., 1981), ob čemer sočloveku sporoča, da je na voljo novo področje komunikacije. Če pride do uspešne izmenjave, se s tem utrdi odnos v zaupnosti, in če nekdo prejme pozitiven odziv na razkrite informacije, hkrati pridobi pomembno čustveno oporo. Samorazkrivanje pa je lahko tudi dvorezen meč, saj lahko prinaša marsikatero tveganje; od neželenih sodb in stigmatizacije



do konflikta interesov (Duignan, 2011; Greene idr. 2016). Razumevanje nians samorazkrivanja skozi prizmo raziskav in praktične uporabe lahko posameznika pripelje do samozavestnega upravljanja te dragocene dobrine.

Proces samorazkrivanja igra pomembno vlogo, še preden nekdo zasede novo delovno mesto. Ključen del priprave na selekcijski postopek, predvsem **znotraj selekcijskega intervjuja**, je tudi tehten razmislek o tem, koliko osebnih informacij je posameznik pripravljen deliti s potencialnim delodajalcem. Seleksijski intervjuji ljudem z nevidnimi invalidnostmi, zgodovino vedenjskih težav na delu ali preteklimi psihiatričnimi diagnozami prinašajo intenzivno dilemo. Zaradi pristranskosti v korist pozitivnih informacij na razgovoru, negativne informacije o kandidatu močno vplivajo na zaznavanje intervjuvancev in odločitve o izbiri (Derous idr., 2016; Rowe, 1989). Te okoliščine otežujejo ljudem, da bi razkrili pretekle neuspehe, pomanjkljivosti ali težave, tudi kjer bi te lahko pomembno vplivale na zmožnosti opravljanja dela in potrebne prilagoditve. Več raziskav kaže, da prostovoljne razprave o zdravstvenih težavah ogrožajo možnosti posameznika za zaposlitev (Herold, 1995; Tagalakis in kolegi, 1988) ter negativno vplivajo na možnosti za napredovanje (Dalgin in Gilbride, 2003). Ena od študij je pokazala, da 80 % posameznikov z učnimi težavami ni razpravljalo o svojem stanju s svojim delodajalcem med iskanjem nove zaposlitve (Price idr., 2003). Za posameznike z duševnimi motnjami je vprašanje prikrivanja ali razkritja težko in ponavljajoče se (Allen in Carlson, 2003; Goldberg idr., 2005). Vendar je lahko oseba, ki te informacije ne razkrije na razgovoru za zaposlitev, kasneje razumljena kot neiskrena zaradi zadrževanja informacij. Zaradi opisanih razlogov se največ zaposlenih odloči za samorazkrivanje v fazi uvajanja na delo (72 %), bistveno manj pa med pridobivanjem zaposlitve, torej v času selekcijskega postopka (Banks idr., 2007). Goldberg in sodelavci (2005) ugotavljajo, da je, če je to mogoče, s samorazkrivanjem bolje počakati, da se konsolidira naš profesionalni status v delovni organizaciji. Ob tem pa nekateri avtorji (npr. White in Wills, 2016) občasno dajejo prednost zgodnejšemu razkrivanju, na primer ko je osebna okoliščina zaposlenega takšna, da potrebuje več prilagoditev, kot bi jih bil sicer deležen. Kot okoliščine samorazkrivanja Ellison in sodelavci (2003) ugotavljajo pogostejše samorazkrivanje na selekcijskem intervjuju in ob neformalnem druženju (Jones, 2011) kot na delovnem mestu med delovnim časom.

Ashforth, Kreiner in Fugate (2000) ugotavljajo, da v sodobnem času sodelavci drug z drugim več komunicirajo po družbenih medijih, s čemer se možnosti samorazkrivanja pomembnih osebnih informacij povečajo



(Ollier-Malaterre, Rothbard in Berg, 2013). Sodelavci mlajše generacije hkrati bolj kot njihovi starejši sodelavci menijo, da je razpravljanje o osebnih zadevah na delovnem mestu sprejemljivo in zaželeno. (Klaus, 2012). Nedavna raziskava o deljenju osebnih podatkov, ki sta jo izvedla LinkedIn in CensusWide in je vključevala 11.500 polno zaposlenih strokovnjakov z vsega sveta, kaže, da se znotraj generacije milenijcev večini zaposlenih zdi deljenje osebnih podatkov sprejemljivo (npr. višina plače, podatki o družini, prostočasne dejavnosti (Fisher, 2014). Raziskave kažejo, da ima lahko dobro premišljeno samorazkrivanje ključno vlogo **pri gradnji močnih profesionalnih odnosov** in zagotavljanju dobrega počutja na delovnem mestu. Obstaja večja verjetnost, da bodo posamezniki ugodili prošnji nekoga, ki ga imajo za prijatelja (Cialdini, 2001, Williamson in Clark, 1992). Delitev primernih osebnih podrobnosti s sodelavci lahko vzpodbudi razvoj pripravljenosti razumevanja in empatičnega odzivanja (Greene idr. 2016). To poglobi medsebojne povezave, kar vodi do učinkovitejšega timskega dela in sodelovanja (Knapp in Slattery, 2004). Poleg tega se lahko ob tem, ko nekdo razkrije avtentično plat intime, pri drugih okrepi percepcija njegove iskrenosti in integritete (Leary in Baumeister, 1995) in ustvari se vtis večje kredibilnosti. To spodbuja občutek povezanosti, ki presega zgolj delovni odnos in okrepi vezi med sodelavci (Burke, 2016). Deljenje ustreznih osebnih izzivov lahko spodbudi empatično podporo sodelavcev, kar ustvarja bolj pozitivno in podporno delovno okolje (Griffith in Hebl, 2002). Deljenje osebnih informacij o negativnih vidikih lastnega doživljanja lahko zaupanja vrednega sodelavca pripelje do razumevanja, ob katerem predlaga potencialno koristne predloge ali vire (Dutton in Heaphy, 2003).

Čeprav lahko samorazkrivanje ponudi dragocene prednosti, je treba biti pozoren tudi na morebitna **tveganja, ki jih prinaša**. Pretirano deljenje neprimernih ali neprofesionalnih podrobnosti lahko negativno vpliva na ugled posameznika in sodelavčevo zaznavo njegove kompetentnosti (Ashforth in Humphrey, 1993). Zaradi razkritja občutljivih informacij se lahko pojavijo tudi predsodki ali diskriminatorno ravnanje, kar lahko pomembno vpliva na človekovo dobro počutje in potencialno ovira njegovo napredovanje v karieri. Slabostim navkljub prinaša samorazkrivanje tudi marsikatero koristi. Predstavljanje sebe v najboljši luči svojim sodelavcem je čustveno zelo naporno (Grandey, 2003). Ko posamezniki sami razkrijejo svojo šibkost sodelavcu, osvobodijo čustvene in miselne vire, ki bi jih sicer porabili za prikrivanje in prilagajanje informacij, kar povzroči občutek olajšanja (Ragins, 2008). To lahko pomeni tudi boljše počutje ob delu in več

sproščenosti ter celo večji delovni angažma (Cable in Kay, 2012). Pettinger (2005) tudi ugotavlja, da si sodelavci, ki so hkrati prijatelji, težje odrečejo pomoč, kar lahko vodi v razširitev delovnih nalog posameznika in s tem do preobremenjenosti.

Pomemben dejavnik za **odgovorno samorazkrivanje** predstavlja upoštevanje hierarhične strukture delovne organizacije. Na podlagi teoretičnih osnov samorazkrivanja, ki vključujejo tudi element šibkosti, so avtorji (Roberts Gibson idr., 2018) predpostavili, da bo signalizacija ranljivosti spodbudila različne odzive prejemnika, odvisno od statusa osebe, ki se razkriva. Ugotovili so, da je prisotna signalizacija šibkosti v navzočnosti podrejenih povzročila zmanjšan zaznani status in tako privedla do zmanjšane vpliva, pogostejših nesoglasij in zmanjšane želje po ohranjanju odnosa v prihodnosti. Te negativne posledice pa se niso pojavile ob samorazkrivanju sodelavcem z enakim statusom v delovni organizaciji. Raziskovalci s področja samorazkrivanja (Graham idr., 2008) so pokazali tudi, da ljudje, ki so pripravljeni izraziti več negativnih čustev, poročajo o več intimnih odnosih kot njihovi vrstniki, ki so manj pripravljeni razkriti žalost, strah in jezo. Slednje govori v prid temu, da samorazkrivanje slabosti pri drugi osebi povzroči občutke bližine ali všečnosti. Hkrati pa je študija samorazkrivanja na Facebooku (Forest in Wood, 2012) pokazala, da posamezniki z majhno samozavestjo svoje spletne objave, ki vključujejo samorazkrivanje, dojemajo kot večjo šibkost in se zato toliko težje odprejo.

Raziskave na različnih področjih samorazkrivanja, ki zadevajo osebne okoliščine, družinsko situacijo in zdravstvena stanja zaposlenih, kažejo, da **podpora sodelavcev in nadrejenih** lahko ob ustreznih organizacijski klimi odigra ključno vlogo. Razlogi za deljenje omenjenih informacij so navadno praktične narave (npr. Gignac in Xao, 2009; White in Wills, 2016), saj nekatera zdravstvena stanja lahko zahtevajo zdravljenje tudi v času dela, pri čemer jih je težko prikrivati pred sodelavci (npr. merjenje sladkorja in krvnega tlaka). Longitudinalna študija (Jones, 2017) o razkrivanju nosečnosti je pokazala, da so ženske, ki so poročale o večji podpori nadrejenih in delale v družini prijazni delovni organizaciji, prej in z manj zadržki spregovorile o svojih družinskih razmerah. To pomeni, da je organizacijska kultura odigrala ključno vlogo in da je vpliv vodje močan dejavnik. Krouse in Afifjeva (2007) sta v kvalitativni študiji socialnih delavcev prav tako ugotovila, da družini prijazno okolje na delovnem mestu omogoča ljudem, da se pogovarjajo s sodelavci o stresnih družinskih situacijah, ne da bi to služilo kot osnova za diskriminatorno obravnavo, pri čemer je pomembno, da se za

zasebne pogovore med sodelavci zagotovi neformalna okolja in dejavnosti (popoldansko druženje, teambuilding, izleti). Sabat in kolegi (2014) poročajo, da so bili homoseksualni in biseksualni zaposleni bolj verjetno odprti glede svoje spolne identitete, če so upravičeno pričakovali podporo delovne organizacije. Gignac in Xao (2009) sta ugotovila, da je razkritje bolezni na delovnem mestu povezano s percepcijo podpore sodelavcev. Študija Munirja in kolegov (2005) je pokazala, da so bili zaposleni na britanski univerzi bolj verjetno pripravljeni zaupati svojemu nadrejenemu o kronični bolezni, če je nadrejeni že v preteklosti drugim izkazal čustveno podporo ali prilagoditve dela ob razkritju bolezni. Pregled Brohanske in sodelavcev (2012), ki vključuje 48 empiričnih študij o duševnih boleznih in samorazkrivanju na delovnem mestu, ugotavlja, da je bilo samorazkrivanje višje pri čustveno podpornih sodelavcih in nadrejenih, pri čemer so slednji to tudi ustrezno signalizirali navzven (spoštljivo ravnanje, odsotnost zlorabe informacij, empatičen odziv na pretekla samorazkrivanja). White in Wills (2016) ugotavljata, da sta podporno okolje (formalna in neformalna pravila komuniciranja ter prosocialna organizacijska kultura) in empatičen odziv pri sodelavcih napovedovala razkritje med zaposlenimi s kronično oskrbovalno obveznostjo (npr. za dolgotrajno bolnega družinskega člana). Po razkritju so tudi udeleženci v študiji poročali o višji stopnji razumevanja in prilagodljivosti sodelavcev in nadrejenih glede njihovih domačih obveznosti, tudi ko so te posegle v delovni čas ali proces. Študija Evans-Lackojeve in Knappa (2014) v sedmih evropskih državah z več kot 7000 udeleženci razkriva, da so bila razkritja o depresiji pogostejša v državah z večjim odstotkom menedžerjev, ki so izjavili, da bi samoiniciativno pomagali podrejenim, ki so depresivni, z neposredno ponudbo psihološke pomoči, namesto da bi jih zgolj napotili k strokovnjakom, zanemarili problem ali ponudili prilagoditve delovnega urnika. Druge študije kažejo, da lahko že samo razkritje osebne okoliščine brez dodatne razlage pritegne podporo. Pregled študij Joneseve (2011) o razkrivanju duševnih bolezni na delovnem mestu je pokazal, da so bila razkritja praviloma pozitivno sprejeta (npr. Banks idr., 2007) in so redko motila odnose s sodelavci. Avtorica ugotavlja tudi, da je po večini samorazkrivanje vodilo v boljše rezultate na področju trajanja zaposlitve, kakor tudi na področju prilagoditev in ugodnosti za zaposlene. Nedavna študija (Toth idr. 2022) ugotavlja, da načrtovanje razkrivanja duševnih težav povzroča pri zaposlenih veliko negotovosti, tesnobe ter strahov pred diskriminacijo. V večini primerov pa so udeleženci v študiji poročali o dobri izkušnji razkritja, pri čemer je slednje lahko predstavljalo tudi pomemben dejavnik v procesu

okrevanja. Kulkarni in Ross (2016) sta ugotovila, da so ljudje, ki so razkrili, da so bili žrtve medosebnega nasilja, praviloma naleteli na koristne odzive na razkritje, in sicer v obliki čustvene in instrumentalne podpore; vendar je petina udeležencev poročala, da jim povratne informacije niso zares koristile, a hkrati tudi ne posebej škodovala.

## **Zagotavljanje delovne organizacije, da bo samorazkrivanje varno in učinkovito**

Čezmerno samorazkrivanje včasih briše meje med osebno in službeno sfero, kar lahko vodi do nelagodja ali neprimernih sodelovanj, predvsem v situacijah, ker bi nas sodelavci utegnili prositi za določene usluge ali ugodnosti. Stopnjo sprejemljivega samorazkrivanja je včasih novim zaposlenim v delovni organizaciji težko določiti, pri čemer neredko iščejo usmeritve pri sodelavcih. V razmerah brez jasnih usmeritev je lahko iskanje prave mere nekaj, kar povzroča negotovost in zadržanost. Pomembno je, da delovne organizacije ustvarijo okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in udobne pri samorazkrivanju, ne da bi se čutili pod pritiskom, da gre za obvezo. To vključuje **ustvarjanje kulture zaupanja in sprejemanja**, kjer se spoštujejo različne perspektive in izkušnje posameznikov in kjer je se uveljavlja ničelna toleranca do sramotenja in stigmatizacije. Vodstvo organizacije lahko igra ključno vlogo pri ustvarjanju takšnega okolja, tako da **vzpostavi odprto komunikacijo in spodbuja dialog** med zaposlenimi ter z ustreznimi usposabljanji in razvojem komunikacijskih in drugih medosebnih veščin (Kirsh, 2000).

Delovne organizacije bi morale razviti **jasna pravila in smernice glede samorazkrivanja**, ki opredeljujejo, kaj se šteje kot primerno in neprimerno razkrivanje informacij osebnega značaja. Te smernice bi morale pokrivati obseg informacij, ki se lahko delijo na delovnem mestu, ter določiti meje zaupnosti. Jasna navodila lahko zmanjšajo zmedo in nejasnosti med zaposlenimi ter spodbujajo odgovorno in etično ravnanje. Ob količini raziskav z omenjenega področja je treba razmišljati v smeri odsvetovanja samorazkrivanja vodstvenim kadrom v odnosu do zaposlenih na nižjih ravneh in pri delovnih timih, kjer sodelovanje med zaposlenimi ne zahteva veliko stika in je v ospredju naloga (Roberts Gibson idr., 2018). Občutek, da je razkritje odsvetovano, lahko povzroči »organizacijsko tišino« (Morrison in Milliken, 2000), kar lahko vodi v nezadovoljstvo in občutek odtujenosti. Vodje in vodstveni delavci bi morali spodbujati kulturo, ki spodbuja izmenjavo informacij in obenem delovati kot vzorniki za podporo organizacijske

kulture, v kateri se zaposleni počutijo prijetno, ko delijo informacije o svojem osebnem življenju ter dajejo in prejemajo sprejemajoče povratne informacije. Tardy in Smithson (2006) ugotavljata, da se morajo ljudje s tehtanjem tveganj in koristi sami odločiti glede razkrivanja zasebnih informacij na delovnem mestu.

Delovne organizacije bi morale zagotoviti ustrezno **izobraževanje in usposabljanje zaposlenih o pomenu samorazkrivanja v delovnem okolju**. To vključuje ozaveščanje o koristih samorazkrivanja za medosebne odnose, timsko delo in produktivnost ter ozaveščanje o morebitnih tveganjih in pasteh, ki jih prinaša neustrezno ravnanje s samorazkrivanjem. Zaposleni bi morali biti seznanjeni tudi z varnostnimi in zasebnostnimi politikami delovne organizacije ter s pravicami in odgovornostmi glede samorazkrivanja. Delovne organizacije morajo poskrbeti, da so njihove politike in postopki upravljanja samorazkrivanja skladni z relevantno zakonodajo o zaščiti podatkov. To vključuje spoštovanje pravice do zasebnosti zaposlenih, varovanje občutljivih informacij ter izogibanje nezakonitemu zbiranju, shranjevanju ali uporabi osebnih podatkov. Zaposleni bi morali biti seznanjeni s svojimi pravicami glede zasebnosti in imeti možnost nadzora nad tem, katere informacije o sebi želijo deliti v delovnem okolju.

## Usmeritve za samorazkrivanje zaposlenih

Samorazkrivanje na delovnem mestu je pomemben proces, s katerim se ukvarja prav vsak zaposleni, pri čemer v preteklih tridesetih letih področje zaseda tudi pomembno mesto v znanstvenem raziskovanju. Bistveno se je zavedati možnosti predsodkov in informacije deliti le s posamezniki ali skupinami, v katerih se posameznik počuti udobno in varno. Ključno je, da samorazkrivanje poteka na željo in pobudo osebe, ki spregovori o sebi, in ne kot posledica občutka pritiska ali prisile drugih zaposlenih. Prav tako je zelo pomembno, da samorazkrivanje poteka stopenjsko in v majhnih korakih. Vsakdo lahko sam pri sebi razišče svoj intimen informacijski prostor in v kolikor pride do samorazkrivanja, prične z najmanj bistvenimi in najmanj identitetno specifičnimi informacijami ter nato v primeru dobrega, recipročnega odziva, stopnjuje proces samorazkrivanja.

Na deljenje intimnih informacij je treba gledati stopenjsko in z upoštevanjem povratnih informacij, pri čemer je prva stopnja samostojen razmislek o naših plasteh intimnosti. Kaj navadno delimo z drugimi brez zadržkov in kaj prihranimo le za naše bližnje? Kako se ob tem počutimo; morda

nekatero informacijo delimo z veseljem, ob drugih pa smo prizadeti? Če čutimo, da nosimo v sebi nekaj, kar bi želeli deliti na delovnem mestu, bodisi zaradi vpliva na sam delovni proces ali zaradi gradnje odnosa s sodelavci, to najlažje storimo tako, da proces samorazkrivanja pričnemo z deljenjem informacij, ki so za ohranjanje naše identitete manj bistvene in nas zato tudi negativna reakcija nanje ne more močno prizadeti.

Pri odzivu osebe, ki se ji zaupamo, pa moramo biti pozorni na verbalne spodbude, toplino in empatičnost odziva ter neposreden in posreden izraz podpore. S tem odkrivamo odprtost in sprejemljivost kolektiva ter posredno tudi prepoznavamo neformalne zakonitosti komunikacije v delovni organizaciji. Samorazkrivanje je tudi zunaj delovnega okolja tvegan in nelinearen proces in vselej moramo biti pripravljeni na morebitne negativne odzive ter posledice. To ne pomeni, da prevzemamo odgovornost za morebitne krivične ali diskriminatorne obravnave, ki bi sledile, moramo pa se zavedati, da lahko z nekaterimi vsebinami tudi sprožimo neprijeten občutek in posežemo v intimni prostor druge osebe. Na podlagi upoštevanja literature s tega področja lahko usmeritve za odgovorno upravljanje intimnosti razdelimo v dva sklopa, in sicer del vezan na zaposlenega kot posameznika, in del vezan na delovno organizacijo.

### Usmeritve za zaposlene

- **Razumevanje svojih motivov za samorazkrivanje:** Preden se odločite, kako in koliko se boste razkrili, razmislite o svojih motivih za deljenje informacij. Vprašajte se, ali je vaša namera deljenja povezana s potrebo po razumevanju in upoštevanju vaših osebnih okoliščin na delovnem mestu (prilagoditve) ali pa želite z osebo na delovnem mestu razvijati odnos.
- **Postopno razkrivanje:** Začnite z manj pomembnimi informacijami in postopoma napredujte do bolj osebnih tem. S tem pristopom lahko gradite zaupanje in se izogibate prevelikemu tveganju na začetku. Hkrati vam to omogoči, da opazujete odzive drugih in s tem tudi prepoznate pomemben vidik organizacijske kulture.
- **Upoštevanje svojih meja:** Preden se odločite za razkritje, jasno določite svoje meje. Bodite prepričani, da se počutite udobno z informacijami, ki jih delite, in da ste pripravljeni tudi na morebitne negativne posledice. Razmislite o svojih drugih odnosih in se skušajte spomniti, kako ste se počutili ob razkrivanju.

- **Ocenite odziv drugih:** Preden nadaljujete razkritje, preverite, kako so informacije, ki ste jih že delili, sodelavci sprejeli. Če opazite pozitiven odziv, se lahko odločite za nadaljnje razkrivanje, v nasprotnem primeru pa ocenite, če je izbrana oseba resnično primerna za teme, ki jih želite nasloviti.
- **Bodite odprti za povratne informacije:** Sprejmite povratne informacije in se nanje odzovite konstruktivno. Razmislite o tem, kako lahko te povratne informacije uporabite za izboljšanje vašega procesa samorazkrivanja v prihodnosti.

### Usmeritve za delovno organizacijo

- **Ustvarite varno okolje:** Spodbujajte odprt dialog in ustvarite klimo, v katerem se zaposleni počutijo udobno pri deljenju informacij. Obenem pa se morajo zaposleni zavedati, da ni njihova dolžnost biti na voljo za osebne izpovedi.
- **Jasno predstavite načela komuniciranja:** Določite jasne usmeritve, kaj je sprejemljivo na področju samorazkrivanja. Postavite jasne meje in zagotovite, da so informacije predstavljene vsem zaposlenim.
- **Spoštujte zasebnost:** Spoštujte zasebnost zaposlenih in zagotovite, da se razkrivanje informacij obravnava s spoštovanjem do njihovih osebnih meja. Nikoli ne silite zaposlenih v razkrivanje informacij, ki bi lahko ogrozile njihovo zasebnost ali udobje.
- **Spodbujajte odkrito komunikacijo:** Poudarite pomen odkrite komunikacije in spodbujajte zaposlene, da delijo informacije, ki so pomembne za delovne procese. Omogočite zaposlenim treninge komunikacije in mehkih veščin tako za samorazkrivanje kakor za odzivanje na pobude za deljenje.
- **Nagrajujte konstruktivno samorazkrivanje:** Spodbujajte in nagradite zaposlene, ki s svojim samorazkrivanjem dobro vplivajo na ekipo. To lahko vključuje dodatno in pozorno upoštevanje njihovih okoliščin ali preprosto izražanje hvaležnosti za njihov prispevek k odprtosti in sodelovanju v organizaciji.



## Literatura

- Allen, S. in Carlson, G. (2003). To conceal or disclose a disabling condition? A dilemma of employment transition. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 19(1), 19–30.
- Altman, I. in Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. Holt, Rinehart and Winston.
- Altman, I., Vinsel, A. in Brown, B. B. (1981). Dialectic conceptions in social psychology: An application to social penetration and privacy regulation. In *Advances in experimental social psychology*, 14 (str. 107–160). Academic Press.
- Ashforth, B. E. in Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115. <https://doi.org/doi/10.2307/258824>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. in Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Banks, B. R., Novak, J., Mank, D. M. in Grossi, T. (2007). Disclosure of a psychiatric disability in supported employment: An exploratory study. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 11(1), 66–80.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. in Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365–375. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.365>
- Burke, R. J. (2010). Psychologically intimate, romantic, and sexually intimate relationships in the workplace. V R. J. Burke (ured.), *Risky Business* (str. 227–260). Routledge.
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76–81.
- Cable, D. M. in Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360–380. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2010.0397>
- Clark, S. C. (2002). Communicating across the work/home border. *Community, Work and Family*, 5(1), 23–48. <https://doi.org/10.1080/13668800020006802>
- Cozby, P. C. (1973). Self-disclosure: A literature review. *Psychological Bulletin*, 79(2), 73–86. <http://dx.doi.org/10.1037/h0033950>
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N. in Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90–111. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.006>
- Duignan, K. (2011). Risky business: Psychological, physical and financial costs of high risk behavior in organizations psychological and behavioral aspects of risks. *Ergonomics*, 54(10), 984–986. <https://doi.org/10.1080/00140139.2011.623875>
- Dutton, J. E. in Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 3(1), 263–278.
- Ellison, M. L., Russinova, Z., MacDonald-Wilson, K. L. in Lyass, A. (2003). Patterns and correlates of workplace disclosure among professionals and managers with psychiatric conditions. *Journal of Vocational Rehabilitation. Special Psychiatric rehabilitation*, 18(1), 3–13.
- Evans-Lacko, S. in Knapp, M. (2014). Importance of social and cultural factors for attitudes, disclosure and time off work for depression: findings from a seven country



- European study on depression in the workplace. *PLoS One*, 9(3), e91053 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0091053>
- Fisher, C. (2014). LinkedIn study reveals work BFFs make us happier at the office. Pridobljeno dne 23. 10. 2024 z <https://www.linkedin.com/blog/member/career/work-bffs>
- Forest, A. L. in Wood, J. V. (2012). When social networking is not working: Individuals with low self-esteem recognize but do not reap the benefits of self-disclosure on Facebook. *Psychological Science*, 23(3), 295–302. <https://doi.org/10.1177/0956797611429709>
- Gibson, K. R., Harari, D. in Marr, J. C. (2018). When sharing hurts: How and why self-disclosing weakness undermines the task-oriented relationships of higher status disclosers. *Organizational behavior and human decision processes*, 144(1), 25–43.
- Gignac, M. A. in Cao, X. (2009). Should I tell my employer and coworkers I have arthritis? A longitudinal examination of self-disclosure in the work place. *Arthritis Rheum*, 61(12), 1753–1761. <https://doi.org/10.1002/art.24889>
- Goldberg, S. G., Killeen, M. B. in O'Day, B. (2005). The disclosure conundrum: How people with psychiatric disabilities navigate employment. *Psychology, Public Policy, and Law*, 11(3), 463–500. <https://doi.org/doi/10.1037/1076-8971.11.3.463>
- Greene, K., Derlega, V. J. in Mathews, A. (2006). Self-disclosure in personal relationships. V A. L. Vangelisti in D. Perlman (ured.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (str. 409–427). Cambridge University Press. <https://doi.org/doi/10.1017/CBO9780511606632.023>
- Griffith, K. H. in Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: »Coming out« at work. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1191–1199. <https://doi.org/doi/10.1037/0021-9010.87.6.1191>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <http://dx.doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Herold, K. P. P. (1995). *The effects of an interviewee's self-disclosure and disability on selected perceptions and attitudes of interviewers*. The University of Southern Mississippi.
- Jacobs, R. S., Evans, K. R., Kleine, R. E. in Landry, T. D. (2001). Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcomes of an initial sales encounter. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1), 51–61. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2001.10754256>
- Jamieson, L. (2005) Boundaries of intimacy. V L. McKie in S. Cunningham-Burey (ured.) *Families in society: Boundaries and relationships* (str. 189–206). Policy Press.
- Jones, A. M. (2011). Disclosure of mental illness in the workplace: A literature review. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 14(3), 212–229. <https://doi.org/doi/10.1080/15487768.2011.598101>
- Jones, K. P. (2017). To tell or not to tell? Examining the role of discrimination in the pregnancy disclosure process at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 239–250. <https://doi.org/doi/10.1037/ocp0000030>
- Kalliath, T. in Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/doi/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kirsh, B. (2000). Work, workers, and workplaces: A qualitative analysis of narratives of mental health consumers. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 24–30.

- Knapp, S. in Slattery, J. M. (2004). Professional boundaries in nontraditional settings. *Professional Psychology: Research and Practice*, 35(5), 553–558. <https://doi.org/doi/10.1037/0735-7028.35.5.553>
- Krouse, S. S. in Afifi, T. D. (2007). Family-to-work spillover stress: Coping communicatively in the workplace. *Journal of Family Communication*, 7(2), 85–122. <https://doi.org/doi/10.1080/15267430701221537>
- Kulkarni, S. in Ross, T. C. (2016). Exploring employee intimate partner violence (IPV) disclosures in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 204–221. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1213637>
- Leary, M. R. in Baumeister, R. F. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/doi/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Mokana, M. K. in Kumarasamy, P. M. (2016). Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance. Utara: Universiti Utara Malaysia. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n25p111>
- Morrison E. W. in Milliken F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Munir, F., Leka, S. in Griffiths, A. (2005). Dealing with self-management of chronic illness at work: predictors for self-disclosure. *Social Science and Medicine*, 60(6), 1397–1407.
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P. in Berg, J. M. (2013). When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of Management Review*, 38(4), 645–669. <https://doi.org/doi/10.5465/amr.2011.0235>
- Parasuraman, S. in Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12(4), 299–312. [https://doi.org/doi/10.1016/S1053-4822\(02\)00062-1](https://doi.org/doi/10.1016/S1053-4822(02)00062-1)
- Pettinger, L. (2005). Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. *The Sociological Review*, 53(2), 37–55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00571.x>
- Phillips, K. W., Rothbard, N. P. in Dumas, T. L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, 34(4), 710–732. <https://doi.org/doi/10.5465/AMR.2009.44886051>
- Pittman, J. F., Keiley, M. K., Kerpelman, J. L. in Vaughn, B. E. (2011). Attachment, identity, and intimacy: Parallels between Bowlby's and Erikson's paradigms. *Journal of Family Theory and Review*, 3(1), 32–46. <https://doi.org/doi/10.1111/j.1756-2589.2010.00079.x>
- Price, L., Gerber, P. J. in Mulligan, R. (2003). The Americans with Disabilities Act and adults with learning disabilities as employees: The realities of the workplace. *Remedial and Special Education*, 24(6), 350–358.
- Rowe, P. M. (1989). Unfavorable information and interview decisions. In R. W. Eder in G. R. Ferris (ured.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (str. 77–89). Sage Publications.
- Sias, P. M. in Shin, Y. (2019). Workplace relationships. V A. M. Nicoreta (ured.), *Origins and traditions of organizational communication: A comprehensive introduction to the field* (str. 187–206). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203703625>

- Smith, S. A. in Brunner, S. R. (2017). To reveal or conceal: Using communication privacy management theory to understand disclosures in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 429–446. <https://doi.org/10.1177/08933189176928>
- Tardy, C. H. in Smithson, J. (2018). Self-disclosure: Strategic revelation of information in personal and professional relationships. *The Handbook of Communication Skills*, 217–258. Routledge.
- Toth, K. E., Yvon, F., Villotti, P., Lecomte, T., Lachance, J. P., Kirsh, B., ... in Corbière, M. (2022). Disclosure dilemmas: how people with a mental health condition perceive and manage disclosure at work. *Disability and Rehabilitation*, 44(25), 7791–7801. <https://doi.org/10.1080/09638288.2021.1998667>
- White, Z. M. in Wills, J. B. (2016). Communicating about chronic caregiving in the workplace: Employees' disclosure preferences, intentions, and behaviors. *Communication Research Reports*, 33(1), 32–39. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1117439>
- Widianti, S. (2021, November). *Interpretation of verbal and nonverbal communication in the Japanese workplace*. In Fifth International Conference on Language, Literature, Culture, and Education (ICOLLITE 2021) (str. 660–667). Atlantis Press.
- Williamson, G. M. in Clark, M. S. (1992). Impact of desired relationship type on affective reactions to choosing and being required to help. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 10–18. <https://doi.org/10.1177/0146167292181002>

## ONE PERSON, TWO WORLDS – RESPONSIBLE MANAGEMENT OF INTIMACY IN THE WORKPLACE

*Responsible management of intimacy in the workplace is crucial for the well-being and effectiveness of employees. Intimacy in the workplace is manifested through the process of self-disclosure, which can contribute to establishing trust, cooperation, and even friendship among colleagues. Self-disclosure can prove to be a powerful tool in building strong professional relationships and ensuring a good atmosphere at work. However, inappropriate handling of self-disclosure can also bring about risks with regard to reputation, as well as discriminatory behaviour. Organizations play a crucial role in creating a safe environment for employee self-disclosure. With proper guidelines, education, and by fostering a culture of trust, they can contribute to the effective management of intimacy in the workplace. Additionally, it is important for self-disclosure to occur at the initiative of the individual and in accordance with the hierarchical structure of the organization, and for employees to respect the boundaries between personal and professional life. Effective management of intimacy in the workplace requires a careful balance between the benefits and risks of self-disclosure and creating a supportive environment for building trust and connections among colleagues.*



## Prijateljstvo na delovnem mestu – recept za boljše počutje?

*Hana Klemenčič, Urška Otrin, Katarina Tement*

*Z raziskavo smo želele ugotoviti, kako je prijateljstvo na delovnem mestu povezano s psihološkim blagostanjem mladih zaposlenih, starih med 18 in 29 let. Predpostavljale smo, da bo njihovo psihološko blagostanje večje, če imajo na delovnem mestu prijatelja/e, več priložnosti za oblikovanje prijateljstva ter opravljajo sodelovalno delo. Podatke smo zbrale s kombinirano metodo. 172 udeležencev je odgovorilo na spletno anketo, ki je vključevala Lestvico prijateljstva na delovnem mestu in Lestvico psihičnega zdravja in zadovoljstva – kratka oblika. S šestimi udeleženci smo opravile polstrukturirane intervjuje ter dobile podrobnejši vpogled v raziskovalno temo. Po opravljeni statistični analizi ter kvalitativni analizi intervjujev smo hipoteze ovrgle. Raziskovane spremenljivke sicer pozitivno korelirajo, a nobena izmed predpostavljenih povezav ni bila statistično značilna. Razloge za to smo našle v spreminjajoči delovni dinamiki, delu na daljavo, vplivu organizacijske kulture ter omejitvah, ki jih lahko prinese večje število prijateljstev. Na rezultate je zagotovo vplivalo tudi, kako so udeleženci opredeljevali prijateljstvo v delovnem kontekstu in specifičnosti mladih na prehodu v odraslost.*

## Uvod

Mladi na prehodu v odraslost želijo izpolniti številne razvojne naloge, ki so značilne za to obdobje. V ospredju sta razvojni nalogi osamosvajanja od staršev kot tudi finančno osamosvajanje, kar lahko mladi dosežejo z zaposlitvijo. Področje dela in zaposlitve je torej eno najpomembnejših razvojnih poti v odraslosti in pomembno vpliva na posameznikovo delovanje, zadovoljstvo in uspešnost na drugih življenjskih področjih. Status zaposlenosti ali brezposelnosti, narava dela in zadovoljstvo z delom ter zaposlitvijo pomembno oblikuje posameznikovo identiteto, zdravje, materialni položaj, določa mrežo ljudi, s katerimi se posameznik druží, znanja, spretnosti in kompetence, ki jih pridobiva, življenjski slog, socialni ugled, osebne odločitve (npr. kupiti stanovanje, načrtovati družino) ter splošno življenjsko zadovoljstvo (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021).

Mladi na prehodu v odraslost se želijo osamosvojiti, vendar se novo zaposleni lahko sreča s številnimi izzivi. Bi lahko prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno vplivalo na počutje novo zaposlenega? Na počutje posameznika vplivajo tako formalni kot neformalni odnosi na delovnem mestu. Medtem ko vlogo formalnih odnosov (tj. odnosov, ki temeljijo na predpisanih delovnih vlogah) pogosto raziskujejo, je o povezavi med kadrovskimi intervencijami, neformalnimi odnosi na delovnem mestu in dobrim počutjem zaposlenih znanega manj. Prijateljstvo na delovnem mestu ima lahko za organizacijo mnogo pozitivnih učinkov. Prijateljski odnosi med zaposlenimi zvišujejo delovno zavzetost posameznikov, organizacijsko pripadnost, produktivnost, motivacijo, ustvarjalnost, učinkovitost, splošno dobro počutje in zadovoljstvo, nižajo nivo stresa ter zmanjšujejo fluktuacijo zaposlenih (Zhang idr., 2022).

Psihološko blagostanje je temeljna značilnost duševnega zdravja. Vključuje hedonsko (užitek) in evdaimonsko (pomen, izpolnitev) srečo ter rezilientnost (obvladovanje, uravnavanje čustev, funkcionalno reševanje problemov) (Tang idr., 2019). Prijateljstvo na delovnem mestu je prostovoljen, neizključujoč medosebni odnos med osebami na delovnem mestu, ki vključuje vzajemno zaupanje, naklonjenost ter deljene vrednote in zanimanja (Berman idr., 2002). Nielsen, Jex in Adams (2000) ga opredeljujejo kot dvodimenzionalen konstrukt, sestavljen iz priložnosti za prijateljstvo ter razširjenosti prijateljstva. Prvo zajema število priložnosti, ki jih ima posameznik, da svoje sodelavce spozna, z njimi komunicira in sodeluje. Razširjenost pa je občutek, da ima na delovnem mestu tesna prijateljstva.

Z raziskavo želimo ugotoviti, kako priložnost za prijateljstvo in razširjenost prijateljstva na delovnem mestu vplivajo na psihološko blagostanje mladih zaposlenih, starih med 18 in 29 let. Prav tako želimo ugotoviti, ali predstavlja narava dela mediatorsko vlogo med psihološkim blagostanjem in prijateljstvom. Sodelovalno delo namreč omogoča več priložnosti za oblikovanje prijateljskih odnosov, ki pomembno vplivajo na psihološko blagostanje zaposlenih (Zhang idr., 2022).

Organizacije, ki si želijo gojiti kulturo prijateljstva in nuditi priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu, še posebej mladim zaposlenim, morajo poiskati inovativne rešitve, ki omogočajo sklepanje prijateljstev. Nekaj takšnih rešitev in idej bomo predstavile v zaključku poglavja in s tem organizacijam olajšale vzpostavljanje delovne kulture, ki spodbuja neformalna prijateljstva na delovnem mestu. Kljub temu ne smemo zanemariti potencialnih negativnih vplivov prijateljstev na delovnem mestu, na kar opozarjajo tudi zaposleni. Slednje bomo s pomočjo kvalitativnega dela raziskave identificirale tudi me.

Pred začetkom raziskave smo naletele na dilemo, ki bi lahko zmanjšala veljavnost rezultatov raziskave. Ta zajema vprašanje: »Kaj posamezniki razumejo pod pojmom prijateljstvo? Se pomen slednjega spremeni, če ga umestimo v delovno okolje?« Potencialno omejitev smo poskusile rešiti z utemeljitvijo pojma, preden so udeleženci začeli reševati spletni vprašalnik o prijateljstvu na delovnem mestu. Hkrati smo omenjeno dilemo, v obliki vprašanja, predstavile tudi šestim intervjuvancem, s katerimi smo kasneje izvedle polstrukturirane intervjuje. Ti vprašalnika niso rešili. Odgovori intervjuvancev nam nudijo še podrobnejši vpogled v dojetje prijateljstva na delovnem mestu.

### **Kako na psihološko blagostanje mladega zaposlenega vplivajo prijateljski odnos, priložnost za oblikovanje slednjega ter narava dela?**

Že Maslow (1943) je v svoji hierhiji potreb opozoril na pomembnost občutka pripadnosti in ljubljenosti. Prijateljstvo je eden izmed odnosov, ki lahko zadovolji to potrebo. Sistematičen pregled 38 študij (Pezirkianidis idr., 2023), izvedenih med letoma 2000 in 2019, je potrdil povezavo med prijateljstvom in blagostanjem. Blagostanje so definirali kot konstrukt, ki vključuje tako hedonske elemente blagostanja (užitek, zadovoljstvo, udobje, zabava) kot tudi eudaimonske (smisel, osebnostna rast, avtentičnost). Njihova opredelitev je tako zajemala subjektivno, psihološko in socialno blagostanje (Pezirkianidis idr., 2023). Ugotovili so, da kvalitetno prijateljstvo pozitivno vpliva na stopnjo



blagostanja. Pomembno vlogo imajo čustvena in instrumentalna podpora, ki ti jo nudi prijatelj, spodbujanje avtonomije ter trud za vzdrževanje odnosa. Na blagostanje naj bi pozitivno vplivala dobra socialna in čustvena podpora prijateljske mreže ter večje število prijateljev (Pezirkianidis idr., 2023). Kakovosten prijateljski odnos v mladostništvu se pozitivno povezuje tudi z občutkom sreče, pozitivnim razpoloženjem ter subjektivnim in psihološkim blagostanjem (Alsarrani idr., 2022; 2023). Nezadovoljstvo s prijateljskimi odnosi pa se povezuje z osamljenostjo, ki negativno vpliva na blagostanje posameznika (Nicolaissen in Thorsen, 2017). Podporna skupina prijateljev posamezniku zagotavlja sredstva za uspešno spopadanje z depresijo, tesnobo, osamljenostjo, težavami z alkoholom ter drugimi telesnimi in duševnimi stiskami (Christakis in Fowler, 2013). Kaj pa prijateljstvo na delovnem mestu? Prijateljstvo na delovnem mestu naj bi prav tako pozitivno vplivalo na blagostanje zaposlenih (He idr., 2022; Zhang idr., 2022). Raziskav, ki bi iskale odgovor na to vprašanje, je izredno malo in prav zato smo si ga zastavile kot naše glavno raziskovalno vprašanje. Na podlagi zgoraj navedenih študij, ki so ugotovile pozitiven odnos med prijateljstvom in blagostanjem, čeprav ne ekskluzivno na delovnem mestu, v naši **prvi hipotezi** predpostavljamo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo na delovnem mestu prijatelja/e.

V naši **drugi hipotezi** predpostavljamo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu. Ključno vlogo pri oblikovanju prijateljstev na delovnem mestu igra organizacijska kultura (Mao, 2006). Če organizacija ne spodbuja neformalnih odnosov ali ustvarjanja prijateljskih vezi, mladi zaposleni morda nimajo priložnosti za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu. Mao (2006) poudarja, da lahko glede na organizacijski kontekst prijateljstvo bolj koristi organizacijskim kulturam, ki na delavce gledajo kot na »sodelavce« in ne kot na »zaposlene«. Prijateljstvo se bo torej prej razvilo v organizacijah s kolegialno kulturo, ki ne poudarja razlik v moči med hierarhičnimi ravnmi, v primerjavi z organizacijami, ki takšne razlike poudarjajo (Mao, 2006). Večje število priložnosti obenem omogoča negovanje šestih funkcionalnih komponent prijateljstva med odraslimi osebami – stimulatивно druženje, socialna podpora, čustvena varnost, zanesljivost, občutek pomembnosti, intimnost (Mendelson in Aboud, 1999). Ob ustreznih pogojih in številnih priložnostih se tako lahko oblikuje in goji prijateljski odnos tudi na delovnem mestu.

Slednje se povezuje z našo **tretjo hipotezo**, kjer predpostavljamo, da bo narava dela vplivala na število priložnosti za navezovanje stikov ter s tem na psihološko blagostanje. Predpostavljamo, da bodo posamezniki, katerih



delovne naloge v večini zahtevajo skupinsko in sodelovalno delo, zaradi več možnosti navezovanja stikov in s tem potencialno večjega števila prijateljstev poročali o večjem blagostanju. Mladi odrasli, ki so polno zaposleni, velik delež svojega dneva preživijo v službi, kar nudi priložnosti za ustvarjanje in utrjevanje prijateljskih odnosov s sodelavci. Sodelovalna narava dela bi lahko posamezniku omogočila, da več časa preživi s sodelavci, ki so obenem tudi njegovi prijatelji. Prijatelji, ki več časa preživijo skupaj, pa naj bi imeli večje blagostanje od tistih, ki se vidijo redkeje (Li in Kanazawa, 2016). Raziskave dela na daljavo ugotavljajo, da je lahko vzpostavljanje medosebnih odnosov med sodelavci na daljavo težje kot pri tistih, ki delajo v prostorih delodajalca, saj imajo prvi manj priložnosti za naključna srečanja (Fay in Kline, 2011).

Po pregledu literature lahko zaključimo, da obstaja pomanjkanje študij o prijateljstvih, ki raziskovalna vprašanja preverjajo v specifičnih kontekstih, kot je delovno mesto, ter na specifičnih skupinah prebivalstva, kot so mladi zaposleni. V Sloveniji je bilo na temo prijateljstva na delovnem mestu napisano magistrsko delo (Berčič, 2023), ki pa ne zajema spremenljivke blagostanja. Raziskava je bila izvedena na skupini zaposlenih, ki delajo na daljavo. Naša raziskava ima tako pomemben doprinos na tem manj raziskanem področju.

## Metoda

Odločile smo se za kombinirano metodo raziskovanja, pri čemer smo najprej izvedle kvantitativni, nato pa še kvalitativni del raziskave.

## Udeleženci

V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo 172 udeležencev, od tega 37 moških in 135 žensk. Njihova povprečne starosti je bila 25,2 leta ( $SD = 2,0$ ). Udeleženke smo pridobivale z metode snežne kepe, in sicer tako, da smo spletno anketo 1KA z vprašalnikoma delile na družbenih omrežjih. Po osnovnem urejanju podatkov je za analizo ostalo ustreznih 118 posameznikov. Od tega jih je 50 poročalo, da so zaposleni na delovnem mestu, ki večino časa zahteva sodelovanje s sodelavci, 10 na delovnem mestu, ki večino časa zahteva individualno delo, 58 pa jih je bilo zaposlenih na delovnem mestu, na katerem je količina sodelovalnega in individualnega dela podobna.

V kvalitativnem delu raziskave je sodelovalo šest udeležencev, v povprečju stari 27,0 leta ( $SD = 1,4$ ), s katerimi smo opravile polstrukturirane intervjuje. Dva udeleženca sta bila moškega spola, preostale štiri udeleženke pa ženskega.

## Pripomočki

V kvantitativnem delu raziskave smo uporabile dve lestvici. Lestvica prijateljstva na delovnem mestu (*Workplace Friendship Scale* – WFS; Nielsen, Jex in Adams, 2000) zajema 12 postavk in meri prijateljstvo na delovnem mestu s pomočjo dveh dimenzij, in sicer *priložnosti* za prijateljstvo (npr. »Na delovnem mestu imam priložnost dobro spoznati svoje sodelavce.«) in *razširjenosti* prijateljstva (npr. »S svojimi sodelavci se družim tudi zunaj delovnega okolja.«) na delovnem mestu. Vsaka podlestvica zajema po šest postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Lestvica psihičnega zdravja in zadovoljstva – kratka oblika (*Psychological Wellbeing Scale - Short Version - PWBS*; Ryff, 1989) je sestavljena iz 18 postavk, ki merijo šest podlestvic, in sicer življenjski smisel (npr. »Zadovoljen(-na) sem, ko razmišljam, kaj sem dosegel(-la) v življenju.«), avtonomnost (npr. »Ne bojim se izraziti lastnega mnenja, tudi če je v nasprotju z mnenjem večine ljudi.«), obvladovanje okolja (npr. »Na splošno čutim, da obvladam okoliščine, v katerih živim.«), osebno rast (npr. »Na splošno menim, da se nenehoma učim o sebi.«), sprejemanje sebe (npr. »Ko pomislim na svoje življenje, sem zadovoljen(-na) s tem, kako so se stvari obrnile.«) in medosebne odnose (npr. »Imam občutek, da me moja prijateljstva bogatijo.«). Do postavk se posamezniki opredeljujejo s pomočjo šeststopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 6 popolnoma se strinjam.

V kvalitativnem delu raziskave smo se odločile za uporabo polstrukturiranega intervjuja. Oblikovale smo vprašanja, s pomočjo katerih smo želele preveriti, kako udeleženci opredeljujejo prijateljstva na delovnem mestu, kaj jim ta pomenijo in kako se razlikujejo od prijateljskih odnosov zunaj delovnega okolja. Vprašanja so služila kot usmeritev intervjuja, udeležencem pa smo postavile tudi nekatera podvprašanja, ki so nam omogočila globlje razumevanje obravnavanega problema. Udeleženci vprašanj niso poznali vnaprej in so se z njimi prvič seznanili šele na intervjuju.

Vprašanja za polstrukturiran intervju:

1. Kakšna je vaša narava dela? Opravljate delovne naloge večinoma samostojno, je za njihovo izvedbo nujno sodelovanje s sodelavci ali gre za preplet obojega?
2. S kakšnimi izzivi ste se kot mlad/a zaposleni/a spopadali, ko ste vstopili na trg dela?
3. Kako bi opredelili prijateljstvo?

4. Se ta opredelitev razlikuje, če razmišljate o prijateljstvu na delovnem mestu? Kako?
5. Imate na delovnem mestu kakšnega prijatelja/e?
6. Kje vidite doprinos prijateljskih odnosov na delovnem mestu? Kaj vam pomeni oz. kaj bi vam pomenilo imeti prijatelja/e v delovnem okolju?
7. Menite, da imajo lahko prijateljstva na delovnem mestu blagodejni učinek na posameznikovo počutje?
8. Ali imajo lahko prijateljstva na delovnem mestu tudi negativen učinek na posameznika? Kakšen?
9. Menite, da bi morala organizacija spodbujati prijateljstva na delovnem mestu? Zakaj ja/ne?

### Postopek

Raziskava je potekala v dveh delih, pri čemer smo najprej izvedle kvantitativni, nato pa še kvalitativni del. Prvi korak zbiranja podatkov je potekal s pomočjo spletne ankete 1KA, in sicer z metodo snežne kepe. Anketni vprašalnik in vabilo k sodelovanju smo delile po različnih družbenih omrežjih. Podatke smo po končanem zbiranju statistično obdelale v programskem okolju R (R Core Team, 2020). Po izboru podatkov smo izvedle osnovno analizo z namenom pridobitve opisnih statistik. Nadalje smo preverile (ne)normalnost porazdeljevanja spremenljivk, izračunale povezave med spremenljivkami s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije in s pomočjo Kruskal-Wallisovega testa preverile, ali obstajajo morebitne razlike med skupinami.

Drugi del raziskave je zajemal kvalitativno analizo šestih polstrukturiranih intervjujev. Vabilo za sodelovanje smo delile med svojimi znanci, ki so ustrezali kriteriju mladega zaposlenega (starost med 18 in 29 let), pri čemer je bil končni pridobljeni vzorec priložnostni. Izvedle smo šest intervjujev, pri čemer smo si ob koncu zapisale opažanja in vtise ob izvedbi posameznega intervjuja. Intervjuje smo snemale. Sledili sta transkripcija ter analiza pridobljenih podatkov. Pridobljene odgovore smo razdelile na enote, ki smo jih nato združile v smiselne pomenske kategorije. Nekatere od teh smo smiselno združile še v nadredne kategorije ter za vsako kategorijo ali podkategorijo napisale povzetek.

## Rezultati

### Kvantitativna analiza

Najprej smo izračunale opisne statistike merjenih konstruktov (tabela 1).

Tabela 1: Opisne statistike uporabljenih lestvic in vprašanj ( $N = 118$ )

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	Shapiro- Wilkowa vrednost	<i>p</i>
<b>Lestvica prijateljstva na delovnem mestu</b>								
Priložnosti za prijateljstvo	1,00	5,00	3,72	0,73	-0,95	1,15	0,93	,000
Razširjenost prijateljstva	1,33	4,33	3,07	0,75	-0,22	-0,81	0,97	0,010
<b>Lestvica psihičnega zdravja in zadovoljstva</b>								
Obvladovanje okolja	3,25	5,25	4,22	0,41	0,05	-0,51	0,97	0,002
Sprejemanje sebe	2,50	6,00	3,49	0,54	1,56	4,09	0,88	,000
Medosebni odnosi	3,00	5,50	3,90	0,49	0,69	-0,04	0,93	,000
Avtonomnost	3,33	5,50	4,24	0,47	0,17	-0,61	0,98	0,041
Osebnostna rast	3,80	6,00	5,34	0,58	-0,77	-0,26	0,91	,000
Smisel življenja	3,50	6,00	4,44	0,50	0,25	-0,02	0,97	0,005
Psihično zdravje in zadovoljstvo	3,59	4,93	4,31	0,27	-0,27	-0,31	0,99	0,300

*Opombi.* *As* = koeficient asimetričnosti; *Spl* = koeficient sploščenosti.

Iz koeficientov asimetričnosti in sploščenosti, Shapiro-Wilkovih vrednosti in pripadajočih *p* vrednosti ( $p < 0,05$ ) vidimo, da se razen spremenljivke psihično zdravje in zadovoljstvo nobena ne porazdeljuje normalno.

Zaradi odstopanj od normalne porazdelitve smo se odločile za izvedbo ne-parametrične alternative in smo izračunale Spearmanove korelacijske koeficiente (tabela 2).

Tabela 2: Spearmanovi koeficienti povezanosti med podlestvicami prijateljstva na delovnem mestu in psihičnim zdravjem in zadovoljstvom (N = 118)

	Priložnosti za prijateljstvo	Razširjenost prijateljstva	Obvladovanje okolja	Sprejemanje sebe	Medosebni odnosi	Avtonomnost	Osebnostna rast	Smisel življenja	Psihično zdravje in zadovoljstvo
Priložnosti za prijateljstvo	1								
Razširjenost prijateljstva	0,32	1							
Obvladovanje okolja	0,24	0,17	1						
Sprejemanje sebe	0,05	0,05	0,13	1					
Medosebni odnosi	0,13	0,12	0,03	0,07	1				
Avtonomnost	0,22	0,15	0,4	0,02*	0,07	1			
Osebnostna rast	0,25	0,18	0,33	0,03*	0,04*	0,37	1		
Smisel življenja	0,23	0,11	0,28	0,08	0,04*	0,27	0,33	1	
Psihično zdravje in zadovoljstvo	0,23	0,09*	0,6	0,27	0,3	0,7	0,66	0,53	1

Opomba. \*p < 0,05.

Za preverjanje prve hipoteze psihološko blagostanje mladih zaposlenih bo večje, če imajo ti na delovnem mestu prijatelja/e, smo pogledale korelacijske koeficiente med spremenljivkama razširjenost prijateljstva ter psihično zdravje in zadovoljstvo. Pozitivna korelacija med spremenljivkama bi pomenila, da če spremenljivka razširjenost prijateljstva narašča, se tudi spremenljivka psihično zdravje in zadovoljstvo povečuje, in obratno – če ena spremenljivka pada, se tudi druga zmanjšuje. Na drugi strani pa bi negativna korelacija pomenila, da se medtem ko ena spremenljivka narašča, druga zmanjšuje oz. ko ena spremenljivka pada, se druga zvišuje. Spearmanov koeficient povezanosti med konstruktoma ( $r_s = 0,09$ ) nakazuje na pozitivno korelacijo, vendar ta ni statistično značilna ( $p > 0,05$ ), zato smo prvo hipotezo ovrgle. Med spremenljivkama torej obstaja pozitivna povezanost, vendar ta ni dovolj močna, da bi lahko z gotovostjo trdili, da ni zgolj rezultat naključja.

Za preverjanje druge hipoteze, ki predpostavlja, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu, smo pogledale korelacijske koeficiente med spremenljivkama priložnosti za prijateljstvo in psihično zdravje in zadovoljstvo. Spearmanov koeficient povezanosti med konstruktoma znaša  $r_s = 0,23$ , kar nakazuje na pozitivno povezanost, vendar ta ni statistično značilna ( $p > 0,05$ ). Drugo hipotezo smo ovrgle.

Tretja hipoteza predpostavlja, da bodo posamezniki, katerih delovne naloge v večini zahtevajo skupinsko in sodelovalno delo, zaradi več možnosti navezovanja stikov in prijateljstev poročali o večjem blagostanju. S pomočjo Kruskal-Wallisovega testa, ki preverja, ali obstaja statistično pomembna razlika med vsaj dvema skupinama, smo preverjale, ali je morda med posamezniki, ki opravljajo različne vrste dela glede na količino sodelovanja s sodelavci, statistično pomembna razlika pri psihičnem zdravju in zadovoljstvu. Ugotovile smo, da med skupinami ni statistično pomembnih razlik ( $H = 1,12$ ;  $p = 0,57$ ), zato smo ovrgle tudi hipotezo, da ima skupinsko in sodelovalno delo vpliv na število priložnosti za navezovanje stikov ter s tem na psihološko blagostanje.

### **Kvalitativna analiza**

Večina oseb, ki smo jih intervjuvale, je bilo sproščenih in skladno s tem niso imele težav pri deljenju lastnih mnenj. Manj sproščenosti je bilo opaziti le pri eni izmed intervjuvank, ki je kasneje v pogovoru opisala slabo izkušnjo s

prijateljico na delovnem mestu. Največji izziv sta jim predstavljali vprašanji: »*Ali bi morala organizacija spodbujati prijateljstva na delovnem mestu?*« ter »*Kakšne so razlike v prijateljstvu na delovnem mestu in prijateljstvu zunaj delovnega okolja?*« Nekateri udeleženci so poudarili, da prijateljstev v različnih kontekstih še nikoli niso primerjali in da so se jim vprašanja zdela zanimiva.

Prva kategorija zajema **začetke iskanja zaposlitve**. Mladi zaposleni so se večinoma spopadali s strokovnimi stiskami – občutki nekompetentnosti in manjvrednosti, zahteve po določenem znanju in izrazih, potreba po profesionalni sprejetosti. Omenili so tudi časovni pritisk, pomanjkanje izkušenj ter izzive, povezane s preširoko izobrazbo. Druge stiske pa so zajemale novosti, ki jih prinese zaposlitev, kot so novi sodelavci, nadrejeni in nove dolžnosti. Le en izmed intervjuvancev ni navedel nobenih izzivov (*Izzivi ob začetku iskanja zaposlitve*). Udeleženci so poročali, da so jim pri spopadanju z omenjenimi stiskami pomagali samozavest in opravljeno delo, informiranje (glede pričakovanj in značilnosti delovnega mesta), izobraževanje, psihoterapija, čas ter študentsko delo. Le ena udeleženka je navedla dobre odnose v službi (*Oblike pomoči*). Druga kategorija zajema **prisotnost prijateljev v povezavi z naravo dela**. Le ena izmed intervjuvank opravlja delo, ki je zgolj sodelovalne narave, preostali so zaposleni na delovnih mestih, ki zahtevajo preplet samostojnega in sodelovalnega dela. Vsi so poročali, da imajo med sodelavci prijatelje, s katerimi se vidijo tudi zunaj delovnega časa, nekateri pogosteje kot drugi. Med intervjuviranci obstajajo razlike glede števila prijateljev, ki jih imajo na delovnem mestu.

Vsi intervjuvanci so bili enotni glede mnenja, da se prijateljstvo na delovnem mestu razlikuje od tistega zunaj delovnega mesta. Nastale so tri kategorije: Prijateljstvo, Prijateljstvo na delovnem mestu, Spodbujanje prijateljstva v delovni organizaciji.

**Prijateljstvo** je odnos med dvema ali več ožje povezanimi osebami. Za prijateljski odnos po mnenju intervjuvancev velja visoka mera zaupanja, intimnosti, ranljivosti, spoštovanja ter deljenje misli, mnenj, občutkov, znanja, dosežkov in izkušenj. To je odnos, v katerem si lahko to, kar si (*Značilnosti prijateljstva*). Ta odnos prinaša tudi določene zahteve. Prijateljstvo lahko veliko da, lahko pa tudi veliko vzame. Zelo pogosto izražena zahteva je bila podpora. Od prijatelja se pričakuje pomoč, podporo ter da se lahko nanj zanesesh in da ti stoji ob strani, še posebej v težkih trenutkih. Izražena je bila tudi potreba po uravnovešenem, recipročnem odnosu – da dobiš približno toliko, kot daš (*Zahteve*). Prijateljski odnos vzbuja tudi določena *Občutja*.

S prijatelji naj bi se dobro počutil, se zabaval ter se imel lepo. Odnos med osebami se poglobi v prijateljskega zaradi podobnih interesov in podobne osebnosti (*Nastanek*).

Kategorija **prijateljstvo na delovnem mestu** obsega nevtralne, pozitivne in negativne značilnosti prijateljskega odnosa, ki se oblikuje v delovnem okolju. Prijateljski odnos na delovnem mestu je pozitiven odnos med sodelavci, ki se razvije v delovnem času. Nastane zaradi skupnega dela in skupnih nalog. Z njimi uporabljamo drugačen humor in govorimo o drugačnih temah. Ena oseba je poudarila, da s to vrsto prijateljev ne deli osebnih tem, ki se ne nanašajo na delo. Na delovnem mestu imamo tudi omejen nabor ljudi, s katerimi se lahko ujamemo in poglobimo sodelavski odnos, medtem ko imamo zunaj službe več izbire. Prijatelji zunaj delovnega mesta so nam bolj podobni in zato prej pomislimo na njih, ko se spopadamo s problemi. Dva intervjuvanca menita, da ni razlik med prijatelji na delovnem mestu in zunaj njega (nevtralne značilnosti). Prijateljstva v službi prispevajo k boljšemu delovni klimi, kar poveča sproščenost, produktivnost, učinkovitost, medsebojno zaupanje in pripadnost kolektivu. Delavnik naj bi tudi hitreje minil. Sodelavci, ki so hkrati tudi prijatelji, najbolj razumejo tegobe, ki jih prinaša služba, saj se zaradi poznavanja delovnega konteksta lahko bolj poistovetijo med samo. Nudijo lahko hitro pomoč v težkih situacijah. V službi preživimo velik del dneva, zato se s prijatelji na delovnem mestu po navadi vidimo pogosteje kot s prijatelji zunaj službe (pozitivne značilnosti). Kot negativne značilnosti so navedli možnost konflikta, ki potem negativno vpliva na delo ter klimo na delovnem mestu. Lahko pride do zlorabe zaupnih, intimnih informacij, kar vodi v oteženo sodelovanje z osebo, s katero se je končal prijateljski odnos. Poročali so tudi o tem, da je prijateljstvo na delovnem mestu bolj površinsko in da v takem odnosu redkeje delimo osebne informacije. Sam odnos lahko negativno vpliva na odnose s preostalimi sodelavci ter onemogoča objektivnost pri sprejemanju določenih odločitev. Zaradi velike raznovrstnosti med sodelavci in pomanjkanja skupnih interesov naj bi bilo ta odnos težje vzpostaviti. O slednjem je poročala intervjuvanka, ki je delila svojo slabo izkušnjo, zaradi katere se je odločila, da loči posel od prijateljstva.

Zadnja kategorija pa vsebuje mnenja glede **vloge organizacije pri spodbujanju prijateljstev**. Štirje intervjuvanci so v spodbujanju videli le koristi, druga dva pa le potencialno škodo. Spodbujanje prijateljstva (koristi) bi lahko ustvarilo višjo moralo, boljšo klimo ter več pozitivnega razmišljanja. To bi vodilo v večjo produktivnost, večje zadovoljstvo zaposlenih ter večjo



predanost delu. Zagovornika nasprotnega stališča (negativne posledice) sta navedla, da se mora prijateljski odnos zgoditi organsko. Eden izmed njiju je izrazil skrb, da bi lahko prijateljski odnos organizacija izrabljala za lastno korist. Načini spodbujanja pa zajemajo projektne/skupne naloge, teambuildinge, družabne dogodke, ustrezen prostor za odmor, korekten odnos med različnimi nivoji organizacije, pomembnost komunikacije ter upoštevanje osebnosti posameznika ob zaposlovanju. S slednjim se je intervjuvanka navezovala predvsem na vprašanje: »Ali je potencialni zaposleni primeren in ustrezen za tim, v katerem se bo zaposlil?«

## Razprava

Mladi želijo na prehodu v odraslost izpolniti številne razvojne naloge, ki so specifične za to obdobje. V ospredju sta razvojni nalogi osamosvajanja od staršev kot tudi finančno osamosvajanje. Slednje lahko mladi dosežejo z zaposlitvijo. Na delovnem mestu pa se novo zaposleni lahko sreča s številnimi izzivi. Zaradi ugotovitev, da prijateljstvo med zaposlenimi zvišuje delovno zavzetost, organizacijsko pripadnost, produktivnost, motivacijo, ustvarjalnost, učinkovitost, splošno dobro počutje in zadovoljstvo (Zhang idr., 2021), smo predpostavljale, da bodo prijateljstva na delovnem mestu višala psihološko blagostanje mladih zaposlenih. Čeprav smo pri preverjanju vseh navedenih hipotez opazile rezultate, ki so v prid njihovi potrditvi, teh nismo potrdile zaradi statistične ne-pomembnosti.

## Različna pojmovanja prijateljstva in specifičnosti populacije vplivajo na psihološko blagostanje mladih zaposlenih

Hipotezo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo ti na delovnem mestu prijatelja/e, smo ovrgle. To se je lahko zgodilo zaradi različnega pojmovanja prijateljstva in specifičnosti populacije. Različni ljudje imajo različna pričakovanja in opredelitve prijateljstva. Čeprav smo se z definiranjem prijateljstva v spletni anketi poskusile izogniti slednji težavi, so si udeleženci lahko pojem razlagali različno. Tako sklepamo, ker so vsi intervjuvanci podali nekoliko drugačno opredelitev prijateljstva. Hkrati je večina trdila, da se prijateljstva v službenem in zunaj-delovnem okolju med seboj razlikujejo. Posameznikova opredelitev prijateljstva na delovnem mestu zagotovo vpliva na rezultate naše raziskave. Slednja se je osredotočala na mlade zaposlene, stare med 18 in 29 let. Mladi zaposleni morda razvijajo prijateljstva na delovnem mestu na drugačen način kot starejši, kar lahko

vpliva na rezultate. Raziskave o prijateljstvu na delovnem mestu, ki smo jih pregledale, se namreč ne navezujejo na določeno starostno skupino zaposlenih, temveč v svoj vzorec vključujejo različno stare zaposlene. Nicolaisen in Thorsen (2017) trdita, da so prijatelji med mladimi odraslimi pogosto primarna figura navezanosti, zlasti med tistimi, ki niso vpeti v dolgoročne romantične odnose. Hkrati so različni stiki ključnega pomena, saj se pripravljajo na vzpostavitev kariere in življenja s partnerjem. V primerjavi z odraslimi srednjih let mladi na prehodu v odraslost še niso povsem vstopili v odraslost in vse njene odgovornosti – torej lahko raziskujejo različne življenjske smeri, ki morda vključujejo veliko mrežo prijateljev in znancev (Nicolaisen in Thorsen, 2017). Srednjo in pozno odraslost pa navadno zaznamuje več obveznosti (npr. (delno) odvisne otroke, starše, ki potrebujejo pomoč), ki vplivajo tako, da ima posameznik manj časa za prijateljske odnose. Hkrati Nicolaisen in Thorsen (2017) opisujeta, kako življenjski dogodki, kot sta ločitev ali smrt partnerja, vplivajo na verjetnost sprememb v izbiri prijateljskih odnosov, prav tako pa tudi spol, starost, zakonski stan in družbeni razred. Nadalje so mladi zaposleni poročali, da se na začetku svoje kariere bolj kot na oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu osredotočajo na druge izzive, ki jih prinese zaposlitev. Intervjuvanci so poročali, da se ali so se ob zaposlitvi spopadali z občutkom nekompetentnosti in manjvrednosti ter z zahtevami po določenem znanju. Izrazili so potrebo po profesionalni sprejetosti, ne pa tudi po oblikovanju prijateljskih odnosov na delovnem mestu.

### **Vpliv delovne dinamike, virtualnega dela in organizacijske kulture na prijateljstva med zaposlenimi**

Hipotezo, da bo psihološko blagostanje mladih zaposlenih večje, če imajo priložnost za oblikovanje prijateljstva na delovnem mestu, smo ovrgle. To se je lahko zgodilo zaradi več dejavnikov, menimo, da zaradi spreminjajoče se delovne dinamike, virtualnega dela in vpliva organizacijske kulture. Delovna dinamika se lahko hitro spreminja, zlasti v sodobnem delovnem okolju. Zaposleni morda pogosteje zamenjajo projektno skupino in nimajo stalnih sodelavcev, s katerimi bi lahko oblikovali trdnejše prijateljske vezi. Prav tako vse več zaposlenih dela na daljavo ali uporablja hibridni model dela. Tako je fizični stik lahko omejen in mlademu zaposlenemu nudi manj možnosti za spontano oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu. Nenačrtovana fizična srečanja spodbujajo naklonjenost, zaupanje in tovarištvo. Na ta način lahko sodelavci odkrijejo skupne interese in z drugimi delijo informacije iz svojega poklicnega in/ali zasebnega življenja

(Sarbaugh-Thompson in Feldman, 1998). Osebna in naključna srečanja, ki so značilna za delo v prostorih delodajalca, so delavcem, ki delajo na daljavo, na voljo v manjši meri, so pa vseeno pomembna za razvijanje skupnih točk in gradnjo medosebnih odnosov s sodelavci (Fay in Kline, 2011; Hylmö, 2006). Berčič (2023) navaja, da ko se razširjenost delavcev, ki delajo na daljavo, povečuje v delovni enoti, postanejo nenačrtovana sodelovanja manj pogosta, s tem pa se zmanjšujejo neformalni pogovori o skupnih izkušnjah in informacijah. Delo na daljavo lahko zaradi zmanjšane komunikacije med zaposlenimi včasih celo poveča medosebne konflikte med zaposlenimi (Berčič, 2023). Ključno vlogo pri oblikovanju prijateljstev na delovnem mestu igra organizacijska kultura (Mao, 2006), ki lahko spodbuja neformalne odnose in s tem omogoči več priložnosti za oblikovanje prijateljstev. Mogoče je, da smo hipotezo ovrgle, ker je večina naših udeležencev zaposlenih na delovnih mestih z organizacijsko kulturo, ki poudarja razlike v moči med hierarhičnimi ravni. Če bi bili udeleženci zaposleni v organizacijah s kolegijsko kulturo, bi lahko imeli več priložnosti za oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu. Slednje pa bi lahko drugače vplivalo na psihološko blagostanje zaposlenega.

### **Na psihološko blagostanje bolj kot število prijateljev na delovnem mestu vpliva kakovost prijateljstev**

Tretjo hipotezo, da bodo posamezniki, katerih delovne naloge v večini zahtevajo skupinsko in sodelovalno delo, poročali o večjem blagostanju, smo ovrgle zaradi morebitnega negativnega vpliva višanja števila prijateljstev. Thompson in sodelavci (2022) navajajo, da obstaja omejitev glede čustveno tesnih odnosov, ki jih posameznik lahko vzdržuje v svojem družbenem omrežju – pri čemer je povečanje števila prijateljev povezano z zmanjšanjem čustvene bližine. Delovne naloge, ki vključujejo več skupinskega in sodelovalnega dela, nudijo več priložnosti za oblikovanje prijateljstev, vendar ta niso nujno kvalitetna. Sklepamo, da na večje blagostanje mladih zaposlenih število prijateljstev ne vpliva izrazito, temveč vpliva njihova kvaliteta (npr. čustvena bližina v prijateljskem odnosu). Kot ugotavljajo v raziskavi Thompson in sodelavci (2022), pa lahko večje število prijateljstev negativno vpliva na prijateljski odnos.

Zaključimo lahko, da se mladi zaposleni najprej spopadejo z drugimi izzivi (npr. kako se strokovno izkazati), oblikovanje prijateljstev tako ni v ospredju. Prav tako najverjetneje še niso imeli dovolj priložnosti za oblikovanje

kvalitetnih prijateljskih vezi, ki bi posredno pozitivno vplivale na njihovo psihološko blagostanje. Na podlagi kvalitativnih rezultatov sklepamo še, da prijateljstva sodelavcev le niso ista kot prijateljstva zunaj službe ter da kvantiteta ni nujno pogoj za kvalitetno prijateljstvo in s tem višje psihološko blagostanje.

### **Omejitve in priporočila nadaljnjega raziskovanja na tem področju**

Naša študija ni brez omejitev. Prvič, podatki so bili zbrani v Sloveniji, ki ima individualistično kulturo. Družbene in kulturne spremembe pa vplivajo na to, kako ljudje vzpostavljajo odnose in prijateljstva na delovnem mestu. Sanchezburks in sodelavci (2003) so ugotovili, da zaposleni iz kolektivističnih držav dajejo večji pomen tesnim odnosom s sodelavci v primerjavi z zaposlenimi iz individualističnih kultur. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno podatke zbirati v različnih kulturnih okoljih. Drugič, opazile smo pomanjkljivosti pri uporabljenih pripomočkih. Dobro bi se nam zdelo, če bi bile prihodnje študije pozorne na to, kako dolgo je posameznik že zaposlen ter ali njegovo delo poteka pretežno na daljavo. Kot navedeno zgoraj, lahko delo na daljavo negativno vpliva na spontano oblikovanje prijateljstev na delovnem mestu. Mladi zaposleni pa so na intervjuju poudarili, da se na začetku zaposlitve spopadajo z drugimi izzivi. Oblikovanju prijateljstev na delovnem mestu ne posvečajo veliko pozornosti. Omejitve naše raziskave je povezana prav tako z nereprezentativnostjo vzorca, saj je bilo v končni vzorec vključenih le 10 oseb, ki se ukvarjajo izključno z individualnim delom. Zaradi tega ne moremo povsem posplošiti pridobljenih rezultatov na vse posameznike, ki opravljajo individualno delo. Nazadnje so bili vsi podatki zbrani iz enega samega vira (s pomočjo samoporočanja zaposlenih), zato obstajajo pomisleki glede pristranskosti splošne metode. Predlagale bi, da v prihodnosti podatke zbiramo še s poročanjem delodajalcev in/ali z opazovanjem prijateljskih odnosov med zaposlenimi na delovnem mestu. Smiselno bi bilo tudi raziskati, katera izmed komponent prijateljstva po Mendelson in Aboudu (1999) ima najmočnejši vpliv. Najverjetneje bi se določene komponente izkazale za bolj pomembne pri prijateljstvih na delovnem mestu, kar bi hkrati omogočilo boljšo opredelitev prijateljstva v delovnem kontekstu.

Menimo, da smo kljub navedenim omejitvam pomembno prispevale k raziskovalnemu področju prijateljstev na delovnem mestu in njihovem vplivu na zaposlene. V razpravi smo poudarile, katere dejavnike lahko

prihodnje raziskave na tem področju upoštevajo, da bodo rezultati podali več natančnih informacij. O neformalnih odnosih v službi in kako ti vplivajo na psihološko blagostanje zaposlenih, je znanega malo. Smiselno je torej raziskati, kako prijateljstva na delovnem mestu vplivajo na mlade zaposlene. Slednji se namreč srečujejo s številnimi novostmi in izzivi, ko se po šolanju zaposlijo. Oblikovanje prijateljskih vezi bi lahko mlademu zaposlenemu olajšalo spopadanje s stresorji in izzivi novega delovnega okolja ter vplivalo na njegovo splošno boljše počutje. V prihodnosti je še veliko prostora za raziskovanje, kako organizacijska kultura, delo na daljavo in projektno, hitro spreminjajoče se delo vpliva na oblikovanje prijateljstev pri mladih zaposlenih.

## Zaključek

Pojmovanje prijateljstva se spreminja glede na kontekst, v katerem se ta odnos pojavlja. V naši raziskavi smo se osredotočile na prijateljstva v delovnem okolju. Optimalno delovno okolje se med kulturami razlikuje. Bolj individualistične kulture morajo za svoje zaposlene oblikovati drugačne pogoje za spodbujanje prijateljstev kot kolektivistične. Prav tako prijateljski odnosi v različnih kontekstih drugače vplivajo na posameznika in bi jih bilo treba identificirati za celostno razumevanje medosebnih odnosov. Čeprav hipotez nismo potrdile, spodbujamo nadaljnjo raziskovanje prijateljstva v različnih kontekstih ter v specifičnih populacijah. Pri tem je naše delo lahko izhodišče za oblikovanje natančnejše raziskave.

Mnenja glede spodbujanja prijateljstva na delovnem mestu so mešana. Vzpostaviti je treba delovno kulturo, ki upošteva različna mnenja in želje zaposlenih. Pomembno je, da se organizacije zavedajo tako pozitivnih kot negativnih posledic, ki jih prinesejo prijateljstva med zaposlenimi. Spodbujati je treba razvoj intervencij, ki bi pomagale mladim zaposlenim premagati izzive, s katerimi se spopadajo ob začetku zaposlitve (npr. z občutkom nekompetentnosti). Obenem pa naj te intervencije nudijo priložnosti za razvoj prijateljskih odnosov.

V okviru prizadevanja za izboljšanje delovnega okolja ter spodbujanja osebnega in poklicnega razvoja zaposlenih lahko organizacije uporabljajo različne programe, kot so mentorsko svetovanje, skupinske dejavnosti in prostor za odmor.

- **Mentorstvo** je izjemno koristno za pridobivanje strokovnih nasvetov, saj nudi priložnost izmenjave svojih izkušenj in izzivov s sodelavci, hkrati pa omogoča gradnjo trdnih prijateljskih odnosov. Sistem mentorstva lahko ustvari podporno okolje, kjer bo deljenje znanja in izkušenj postalo del korporativne kulture.
- **Skupinske dejavnosti** kot so teambuildingi, izleti in športne dejavnosti, lahko dodatno prispevajo k izboljšanju medosebnih odnosov. Takšne dejavnosti niso le odličen način za sprostitev in zabavo, ampak tudi priložnost za krepitev vezi med sodelavci. Skozi neformalno druženje se lahko razvijejo trdnejši odnosi, ki presegajo okvire delovnega okolja, kar pa pomembno prispeva k povečanju zadovoljstva in učinkovitosti v kolektivu.
- Dober predlog se nam zdi **prostor za odmor**, saj omogoča naključna srečanja in druženja, na katerih lahko osebe najdejo skupne interese, vzpostavijo in potem tudi vzdržujejo prijateljske odnose. Hkrati pa se lahko zaposleni, ki ne želijo prijateljev na delovnem mestu, izognejo neformalnim druženjem.

Želimo si, da naša raziskava spodbuda za nadaljnje raziskovanje tega področja. Ugotovitve tovrstnih raziskav lahko namreč poleg široke uporabne vrednosti omogočajo identifikacijo varovalnih in olajševalnih dejavnikov, ki jih zaposleni potrebujejo za premagovanje stresnih situacij in drugih izzivov, s katerimi se spopadajo v organizacijah.

## Literatura

- Alsarrani, A., Hunter, R. F., Dunne, L. in Garcia, L. (2022). Association between friendship quality and subjective wellbeing among adolescents: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), 2420–2420. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14776-4>
- Alsarrani, A., Hunter, R., Dunne, L. in Garcia, L. (2023). Association between friendship quality and subjective wellbeing in adolescents: a cross-sectional observational study. *The Lancet (British Edition)*, 402. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(23\)02108-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)02108-6)
- Berman, E. M., West, J. P. in Richter, M. N. J. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Berčič, A. (2023). *Prijateljstva in delovna zavzetost pri delu na daljavo* [magistrsko delo]. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=150787>

- Christakis, N. A. in Fowler, J. H. (2013). Social contagion theory: Examining dynamic social networks and human behavior. *Statistics in Medicine*, 32, 556–577. <https://doi.org/10.1002/sim.5408>
- Fay, M. J. in Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q. in Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology*, 13(1036579). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036579>
- Hylmö, A. (2006). Telecommuting and the contestability of choice: Employee strategies to legitimize personal decisions to work in a preferred location. *Management Communication Quarterly*, 19(4), 541–569. <https://doi.org/10.1177/0893318905284762>
- Li, N. P. in Kanazawa, S. (2016). Countryroads, take me home... to my friends: How intelligence, population density, and friendship affect modern happiness. *British Journal of Psychology*, 107, 675–697. <https://doi.org/10.1111/bjop.12181>
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819–1833. <https://doi.org/10.1080/09585190600965316>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mendelson, M. J. in Aboud, F. E. (1999). Measuring friendship quality in late adolescents and young adults: McGill Friendship Questionnaires. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 130–132. <https://doi.org/10.1037/h0087080>
- Nicolaisen, M. in Thorsen, K. (2017). What are friends for? Friendships and loneliness over the lifespan—From 18 to 79 years. *The International Journal of Aging and Human Development*, 84(2), 126–158. <https://doi.org/10.1177/0091415016655166>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. in Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Pezirkianidis, C., Galanaki, E., Raftopoulou, G., Moraitou, D. in Stalikas, A. (2023). Adult friendship and wellbeing: A systematic review with practical implications. *Frontiers in Psychology*, 14(1059057). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1059057>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <http://www.R-project.org>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sanchezburks, J., Lee, F., Choi, I., Nisbett, R., Zhao, S. in Koo, J. (2003). Conversing across cultures: East-west communication styles in work and nonwork contexts. *Journal of Personality & Social Psychology*, 85(2), 363–374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.363>
- Sarbaugh-Thompson, M. in Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying »hi« really matter? *Organization Science*, 9(6), 685–698. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.6.685>



- Tang, Y. Y., Tang, R. in Gross, J. J. (2019). Promoting psychological well-being through an evidence-based mindfulness training program. *Frontiers in Human Neuroscience*, 13(237). <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00237>
- Thompson, A., Smith, M. A., McNeill, A. in Pollet, T. V. (2022). Friendships, loneliness and psychological wellbeing in older adults: A limit to the benefit of the number of friends. *Ageing and Society*, 1–26. <https://doi.org/10.1017/S0144686X22000666>
- Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A. in Lin, C. H. (2022). High commitment work systems and employee well-being: the roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 61(4), 399–421. <https://doi.org/10.1002/hrm.22093>
- Zupančič, M. in Puklek Levpušček, M. (2021). *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>

## **FRIENDSHIP AT THE WORKPLACE – A RECIPE FOR BETTER WELL-BEING?**

*We conducted a study to examine how workplace friendships can influence the psychological well-being of young employees aged 18 to 29. We hypothesized that their psychological well-being would be higher if they had friends at the workplace, more opportunities for friendships, and engaged in collaborative work. Data were collected using a mixed-method approach. A total of 172 participants responded to an online survey, which included the Workplace Friendship Scale and the Mental Health and Satisfaction Scale – Short Form. Additionally, semi-structured interviews were conducted with six participants in order to gain a more detailed insight into the research topic. After conducting both statistical and qualitative analyses, we rejected the hypotheses. Although the variables investigated showed positive correlations, none of them were statistically significant. We attributed this to the changing dynamics of the workplace, remote work, the influence of organizational culture, and the barriers imposed by a larger number of friendships. The participants' own definitions of workplace friendship and the specific characteristics of the population also likely contributed to the results.*



## **Je zavzetost pri delu v mojih rokah – odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta, oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo**

*Laura Bogataj, Alja Golob, Ana Lipušček*

*Delodajalci poročajo, da delovna zavzetost zaposlenih v zadnjih letih upada. Na delovno zavzetost vplivajo številni dejavniki, v veliki meri pa je odvisna od posameznika. V raziskavi smo se ukvarjale z dvema relativno novima konstruktoma (samoprilagajanje delovnega mesta in oblikovanje prostega časa), ki predstavljata alternativna načina za potencialno večanje delovne zavzetosti zaposlenih. Zanimalo nas je, kakšna je povezava med delovno zavzetostjo, samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa ter ali obstajajo razlike v samoprilagajanju delovnega mesta glede na spol. V študiji je sodelovalo 129 delovno aktivnih posameznikov, starih med 20 in 66 let, od tega 95 žensk. Izkazalo se je, da so osebe, ki v večji meri sebi prilagajajo značilnosti delovnega mesta in prosti čas preživljajo bolj proaktivno, tudi bolj delovno zavzete. Pokazalo se je še, da moški bolj kot ženske zaznavajo, da imajo možnost spreminjanja svojih delovnih nalog in razmer. Študija predstavlja uvodni vpogled na področje, ki na slovenskem območju še ni raziskano. Poudarja namreč pomen, ki ga ima aktivno vključevanje v delovne in prostčasne aktivnosti na delovno zavzetost, in pozitivne posledice, ki bi jih imelo spodbujanje teh na delovnem mestu.*

## Uvod

V sodobnem organizacijskem okolju je dajanje prednosti duševnemu zdravju in dobremu počutju zaposlenih postalo osrednji cilj mnogih organizacij. Zavedajo se velikega vpliva duševnega zdravja na splošno produktivnost in zadovoljstvo pri delu, zato vedno bolj iščejo načine za oblikovanje okolja, ki spodbuja in pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih. Obsežne raziskave so pokazale, da je ključni dejavnik pri doseganju omenjenih rezultatov **delovna zavzetost**. Slednja je rezultat ravnotežja med viri in zahtevami na delovnem mestu. Opisuje, kako zaposleni doživljajo svoje delo – zavzet zaposleni je v pozitivnem, izpolnjujočem, čustveno-motivacijskem stanju, v katerem je živahen, predan in zatopljen v svoje delo (Schaufeli idr., 2002; Seppälä idr., 2023). To stanje je pri zaposlenem doseženo, ko so zadovoljene njegove temeljne potrebe, ko ima priložnosti za učenje in rast ter občutek prispevanja in pripadnosti. Delovna zavzetost vključuje **vitalnost** (tj. visok nivo energije, psihične odpornosti pri delu, pripravljenost vložiti trud v svoje delo, vztrajnost pri težavah), **predanost** (tj. močna vpletenost v delo, doživljanje občutka pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva) in **vpetost** (tj. popolna osredotočenost, zatopljenost v delo, ki ga zaposleni opravlja z veseljem, čas mu hitro mine, le s težavo se loči od dela) (Schaufeli in Bakker, 2004).

Pretekle študije kažejo, da je višja stopnja delovne zavzetosti povezana z opaznim zmanjšanjem odsotnosti od dela zaposlenih zaradi zdravstvenih težav, z nižjo željo po odhodu, z višjo delovno sposobnostjo, uspešnostjo zaposlenih, zadovoljstvom pri delu, organizacijsko predanostjo in večjo vključenostjo v delo (Christian idr., 2011; Rongen idr., 2014). Pomen delovne zavzetosti pa presega neposredno delovno mesto. Višja stopnja delovne zavzetosti je povezana tudi z zmanjšanim tveganjem za pojav depresivnih epizod in simptomov (Hakanen in Schaufeli, 2012; Imamura idr., 2016), zmanjšano psihološko stisko in fizičnimi težavami (Schimazu idr., 2015), močno pa vpliva tudi na večje zadovoljstvo z življenjem (Hakanen in Schaufeli, 2012).

Trenutno se na trgu dela pojavlja upad delovne zavzetosti zaposlenih. Rezultati raziskave Gallupovega inštituta (Gallup, 2023) so pokazali, da se trend sicer obrača, vendar globalno še vedno 59 % anketiranih zaposlenih za svoje delo ni zavzetih – niso vključeni v svoje delo, delovno mesto in niso navdušeni nad njim. Psihološko niso navezani na svoje delo in delovne odnose, v svoje delo vlagajo zgolj čas, ne pa tudi energije in strasti. Situacija

je najslabša v evropskem prostoru, kjer med zaposlenimi še vedno vlada nezadovoljstvo pri delu. Globalno namreč 23 % zaposlenih poroča, da se počutijo zavzeti pri delu, medtem ko o tem poroča le 13 % zaposlenih Evropejcev. Slovenci smo nekoliko nad tem povprečjem, saj 16 % anketiranih Slovencev čuti delovno zavzetost. Čeprav se organizacije čedalje bolj zavedajo pomembnosti občutka zavzetosti in se aktivno trudijo k njegovi promociji ter zviševanju med zaposlenimi, 72 % anketiranih zaposlenih v Evropi pri delu ni zavzetih.

### Samoprilagajanje delovnega mesta in delovna zavzetost

K večji zavzetosti pri delu lahko prispeva tudi posameznik sam s **samo-prilagajanjem delovnega mesta** (angl. *job crafting*) (Demerouti idr., 2015; Dubbelt idr., 2019; Gordon idr., 2018; Petrou idr., 2016; Van Wingerden idr., 2017). Vedno več modernih organizacij spreminja statične oblike dela z nespremenljivimi nalogami v dinamične oblike delovnih mest s stalno spreminjajočimi se zahtevami. Tako ustvarjeno dinamično in nestabilno delovno okolje, ki zahteva stalno prilagajanje novim razmeram, predstavlja odlično priložnost zaposlenim za preoblikovanje, prilagajanje in izboljšanje delovnih razmer ter značilnosti delovnega mesta (Griffin idr., 2007; Wrzesniewski in Dutton, 2001). Samoprilagajanje delovnega mesta je opredeljeno kot vedenje zaposlenih, ki je usmerjeno k zviševanju socialnih virov (npr. iskanje nasveta ali povratnih informacij pri sodelavcih, izboljšanje odnosov s sodelavci), strukturnih virov (npr. ustvarjanje priložnosti za učenje ali zviševanje avtonomije pri delu) in delovnih zahtev, ki zaposlenim predstavljajo izziv (npr. iskanje in prevzemanje novih nalog in odgovornosti) (Petrou in Demerouti, 2015; Petrou idr., 2016; Tims idr., 2014). Je strategija, s katero lahko zaposleni krepijo osebne vire in svojo trajno delovno sposobnost, tj. sposobnost spopadanja z nenehnimi delovnimi izzivi in uspevanja v njih (Kira idr., 2010; Petrou idr., 2016; Van der Heuvel idr., 2015). S spreminjanjem značilnosti delovnega mesta in ustvarjanjem sprememb v svojih nalogah ter odnosih na delovnem mestu to postaja bolj privlačno, s tem pa se povečuje tudi njihova zavzetost pri delu (Petrou idr., 2016; Tims idr., 2012). Pretekle raziskave so pokazale, da zaposleni, ki iščejo socialne vire, poročajo o višji stopnji delovne zavzetosti zaradi pridobivanja dostopa do instrumentalne in čustvene podpore drugih ter izpolnjevanja svoje psihološke potrebe po povezanosti. Delovna zavzetost se pozitivno povezuje tudi z zviševanjem strukturnih virov, z ustvarjanjem obogatenih delovnih mest in motivirajočega ter zahtevnega delovnega okolja, ki predstavlja izziv,

spodbuja rast in učenje ter več občutke kompetentnosti in mojstrstva zaposlenih (Bakker idr., 2012; Petrou idr., 2012; Petrou idr., 2016).

Za pomembna predhodnika proaktivnega vedenja posameznika, ki je eden izmed bistvenih členov samoprilagajanja dela, sta se izkazali tudi dve demografski značilnosti, starost in spol (Rudolph idr., 2017). Raziskave o razlikah med spoloma so pri samoprilagajanju delovnih mest nekoliko dvoumne (Rudolph idr., 2017). Nekateri kažejo, da je več samoprilagajanja delovnega mesta pri moških (npr. Petrou idr., 2017; Tornau in Frese, 2013), spet druge, da ga je pri ženskah (Rudolph idr., 2017; van Hoof in van Hoof, 2014). Raziskave na področju kariernega razvoja so pokazale, da naj bi ženske imele manj zahtevnih delovnih izkušenj kot moški (npr. Lyness in Thompson, 2000, v Rudolph idr., 2017). Opravljanje zahtevnih delovnih nalog je v mnogih primerih pomemben pogoj za napredovanje v karieri, zato lahko samoprilagajanje delovnega mesta predstavlja pomembno priložnost za ženske, da proaktivno upravljajo svoje karierno napredovanje (Rudolph idr., 2017). Hkrati sta proaktivno vedenje in osebna pobuda pogostejša pri moških (Tornau in Frese, 2013), zato bi lahko bilo samoprilagajanje dela pri njih pogostejše.

### **Oblikovanje prostega časa in delovna zavzetost**

Lahko pa se zgodi, da trenutno delovno mesto zaposlenim ne daje pogojev za samoprilagajanje delovnih aktivnosti in nalog, ki so skladne z njihovimi zanimanji in vrednotami, in tako ne zadovoljuje njihovih potreb. Glede na hipotezo kompenzacije posamezniki, ki nimajo te priložnosti na enem področju (npr. pri delu), iščejo izkušnje za rast in uresničitev ciljev s pomočjo nadomestnih aktivnosti na drugem področju (Guest, 2002; Petrou in Bakker, 2015; Snir in Harpaz, 2002). Alternativno strategijo samoprilagajanju delovnega mesta predstavlja **oblikovanje prostega časa** (angl. *leisure crafting*) (Berg idr., 2010; Petrou idr., 2016). To je opredeljeno kot namerno in načrtovano udejstvovanje v prostočasnih aktivnostih z namenom osebnega razvoja in obogatitve življenja (Petrou idr., 2017). Vključuje proaktivno iskanje prostočasnih aktivnosti, ki so usmerjene v postavljanje zahtevnih ciljev, ponujajo priložnosti za navdihujoče osebne odnose in medosebno povezanost ter nudijo izzive za učenje in osebni razvoj. Iz tega lahko sklepamo, da oblikovanje prostega časa nudi zadovoljitev temeljnih psiholoških potreb, ki jih ne morejo zadovoljiti na delovnem mestu. Po teoriji samodolčenosti stremimo k zadovoljitvi potrebe po avtonomiji, kompetentnosti

in sprejetosti (Ryan in Deci, 2000, v Petrou in Bakker, 2015). S svobodno, aktivno izbiro in oblikovanjem prostočasnih aktivnosti zaposleni zadovoljijo potrebo po avtonomiji. Svobodna izbira izzivov, učenje novih stvari, izboljšanje ob izvajanju dejavnosti in pridobivanje občutka uspešnosti zadovoljujejo potrebo po kompetentnosti. Prostočasne dejavnosti pa vključujejo tudi pomembne medosebne odnose, varno čustveno podporo in povezanost, kar vodi v zadovoljitev potrebe po sprejetosti (Petrou in Bakker, 2015). Dosedanja literatura se je pri oblikovanju prostega časa osredotočala predvsem na njegovo kompenzacijsko vlogo (nezadostne priložnosti ali značilnosti dela onemogočajo samoprilagajanje delovnega mesta, zato zaposleni svoje potrebe, cilje, smisel zadovoljijo z oblikovanjem prostega časa) (Berg idr., 2010; Petrou idr., 2016; Vogel idr., 2016) in na preučevanje zavzetosti za prostočasno dejavnost. Odnos med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo pa je slabo preučen. Izkušnje in kompetence, ki jih zaposleni dobijo z oblikovanjem prostega časa, jim koristijo tako v zasebnem kot službenem življenju.

### **Namen raziskave**

Naš raziskovalni problem je bil preučiti odnos med delovno zavzetostjo, samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa med zaposlenimi v Sloveniji.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč smo postavile naslednje hipoteze.

1. Višje zaznana samoprilagajanje delovnega mesta bo pozitivno povezano z delovno zavzetostjo.
2. Nižja zaznana možnost samoprilagajanja delovnega mesta se bo zaradi učinka kompenzacije kazala v pogostejšem oblikovanju prostega časa.
3. Med moškimi in ženskami se bodo pokazale razlike med zaznanim prilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa.
  - 3.1 Pri moških bo zaznana samoprilagajanje delovnega mesta višje kot pri ženskah.
  - 3.2 Pri ženskah bo zaznana oblikovanje prostega časa višje kot pri moških.

Kot že prej omenjeno se znanstvena literatura raziskovanju odnosa med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo še ni posvetila, zato smo si z raziskavo postavile tudi raziskovalno vprašanje, ali ta odnos obstaja.

## Metoda

### Udeleženci

Dosegle smo 295 posameznikov, od tega je vprašalnik izpolnilo 132 oseb. Tri posameznike smo morale izključiti, saj vprašalnika niso izpolnili v celoti. V končni vzorec je bilo vključenih 129 udeležencev, od tega 95 žensk (73,6 %). Povprečna starost udeležencev je bila 37 let ( $SD = 12,6$ ), z razponom med 20 in 66 let.

### Pripomočki

V okviru raziskave smo uporabile več lestvic.

- Lestvica delovne zavzetosti (*Utrecht work engagement scale – UWES*; Schaufeli in Bakker, 2004), ki jo je v slovenščino prevedla in priredila Zager Kocjan (2016). Lestvica vsebuje 17 postavk, na katere udeleženci odgovorijo s pomočjo sedemstopenjske lestvice (1 = nikoli, 2 = skoraj nikoli (nekajkrat letno ali manj), 3 = redko (približno enkrat mesečno), 4 = včasih (nekajkrat mesečno), 5 = pogosto (približno enkrat tedensko), 6 = zelo pogosto (nekajkrat tedensko) in 7 = vedno (vsak dan)). Vsebuje tri podlestvice, in sicer vitalnost, predanost ter vpetost.
- Lestvica oblikovanja prostega časa (*Scale of leisure crafting*; Petrou in Bakker, 2015). Vsebuje 8 postavk s petstopenjsko odgovorno lestvico (1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto in 5 = zelo pogosto).
- Lestvica samoprilagajanja delovnega mesta (*The job crafting opportunities scale*; Petrou, Bakker in van den Heuvel, 2016), vključuje 7 postavk, na katere udeleženci odgovorijo s petstopenjsko lestvico (1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto in 5 = zelo pogosto).

Tako lestvico oblikovanja prostega časa kot lestvico samoprilagajanja delovnega mesta smo prevedle za uporabo v tej raziskavi. To smo storile s pomočjo vzratnega prevoda, torej je ena od nas samostojno prevedla postavke iz angleščine v slovenščino in nato drugi dve nazaj iz slovenščine v angleščino. Po pregledu podobnosti prevodov smo izvedle še končne popravke.

### Postopek

Vzorčile smo po principu snežne kepe. Uporabile smo naša družbena omrežja ter zbirale udeležence s širjenjem raziskav s pomočjo spletne strani

psihologijadela.si in spletnih omrežij Psihologija dela. Da bi dosegle čim širši krog ljudi, smo podatke zbirale preko vprašalnika, ki smo ga oblikovale v spletno različico s pomočjo strani 1KA. Za izpolnjevanje vprašalnika so udeleženci porabili približno štiri minute.

Po končanem zbiranju udeležencev smo podatke snele s spletne strani 1KA, kjer so bili shranjeni anonimno. Pri vsakem od udeležencev smo izračunale skupne rezultate za posamezne lestvice oz. podlestvice, torej za zavzetost (vitalnost, predanost, vpetost), oblikovanje prostega časa in možnosti prilagajanja delovnega mesta. Nato smo podatke analizirale s pomočjo statističnega programa RStudio (R Core Team, 2022), pri tem smo uporabile paketa Psych (Revelle, 2022) in Stats (R Core Team, 2022). Najprej smo preverile, kakšne so opisne statistike, izračunale korelacije med posameznimi lestvicami in preverile, ali obstajajo razlike v samoprilagajanju delovnega mesta in oblikovanju prostega časa med moškimi in ženskami.

## Rezultati in razprava

Analiza vhodnih podatkov je pokazala, da se rezultati na lestvicah oblikovanje prostega časa in samoprilagajanje delovnega mesta porazdeljujejo normalno, nenormalno pa se porazdeljujejo skupna zavzetost ter njene tri podlestvice: vitalnost, predanost in vpetost (tabela 1). Pri korelacijski analizi smo zato uporabljale robustne postopke s popravkom za nenormalno porazdelitev (tabela 2).

Tabela 1: *Opisne statistike in Shapiro-Wilkov test za zavzetost s pripadajočimi podlestvicami, oblikovanje prostega časa in samoprilagajanje delovnega mesta*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	Asi- metrič- nost	Splošče- nost	Shapiro- Wilkov test
Zavzetost skupaj	4,95	0,89	1,76	6,65	-0,80	0,60	0,96*
Vitalnost	4,69	0,83	1,83	6,33	-0,66	0,07	0,96*
Predanost	5,36	1,21	1,00	7,00	-0,98	0,68	0,92*
Vpetost	4,93	0,87	2,33	7,00	-0,47	0,15	0,98*
Oblikovanje prostega časa	3,59	0,70	1,75	5,00	-0,27	-0,16	0,98
Samoprilagajanje delovnega mesta	2,83	0,77	1,00	4,57	-0,18	-0,62	0,98

Opomba. \* $p < 0,05$ .

Tabela 2: *Korelacijska matrika s Kendalllovimi koeficienti korelacije in njihova statistična značilnost*

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Zavzetost skupaj	—				
2. Vitalnost	0,797**	—			
3. Predanost	0,815**	0,661**	—		
4. Vpetost	0,771**	0,621**	0,620**	—	
5. Oblikovanje prostega časa	0,227**	0,214**	0,205**	0,212**	—
6. Samoprilagajanje delovnega mesta	0,239**	0,239**	0,251**	0,194*	0,222**

Opombi. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$ .

### Odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta in delovno zavzetostjo

Statistično pomembna šibka pozitivna korelacija med samoprilagajanjem delovnega mesta in delovno zavzetostjo ( $r = 0,239$ ;  $p < 0,001$ ) kaže, da so osebe, ki se v večji meri usmerjajo k višanju socialnih in strukturnih virov ter iskanju izzivov na delovnem mestu, tudi bolj zavzete. Rezultati podpirajo našo predpostavko v hipotezi 1, zato smo jo sprejele.

Naše ugotovitve so skladne z dosedanjimi znanstvenimi spoznanji o odnosu med samoprilagajanjem delovnega mesta ter delovno zavzetostjo. Raziskave poročajo o pozitivni povezavi med konstruktoma, ki so večinoma šibke ali zmerne (Bakker idr., 2012; Demerouti idr., 2015; Petrou idr., 2012; Petrou idr., 2016). Sklepamo lahko, da višje možnosti samoprilagajanja delovnega mesta omogočajo oblikovanje bolj raznovrstnih in bogatih delovnih mest, zaposlenim predstavljajo izziv ter spodbujajo rast in učenje (Bakker idr., 2012), s tem pa se povečujejo občutki izpopolnjenosti, motiviranosti in zaptljenosti v delo, ki so značilni za zavzetost pri delu (Schaufeli idr., 2002).

### Odnos med samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa

Med samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa se je pokazala statistično pomembna šibka pozitivna korelacija ( $r = 0,222$ ;  $p < 0,001$ ). To pomeni, da so osebe, ki na delovnem mestu krepijo svoje osebne vire in spreminjajo značilnosti svojega delovnega mesta, tudi na področju



prostočasnih dejavnosti bolj aktivne, navdahnjene in ciljno usmerjene. Hipotezo 2 smo torej ovrgle.

Slednje nasprotuje predhodnim dognanjem, ki oblikovanju prostega časa pripisujejo kompenzacijsko vlogo takrat, ko samoprilagajanje delovnega mesta ni mogoče (npr. Berg idr., 2010; Petrou idr., 2016; Vogel idr., 2016). Mogoče je, da namesto kompenzacije pride do transferja strategij z enega področja na drugo. Posamezniki z visokim samoprilagajanjem delovnega mesta razvijejo strategije, s katerimi krepijo tako svoje osebne vire kot svojo sposobnost spopadanja z delovnimi izzivi (Kira idr., 2010; Petrou idr., 2016; Van der Heuvel idr., 2015). S strategijami postane delovno mesto bolj privlačno, zaposleni bolj zavzeti in bolj uspešni. Strategije, ki se izkažejo za učinkovite v nekem okolju, se posameznik lahko nauči uporabljati v novi situaciji (Eraut, 2003), v našem primeru v prostočasnih dejavnostih. Na primer, če je zaposlen na delovnem mestu usmerjen v višanje socialnih virov, bo tudi v prostočasnih aktivnostih videl priložnost za ustvarjanje in ohranjanje medosebnih odnosov, povezanosti in podpore (Petrou in Bakker, 2015).

Naši rezultati so pokazali povezavo tako med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo kot tudi med samoprilagajanjem delovnega mesta in delovno zavzetostjo. To pomeni, da so osebe, ki sebi prilagajajo razmere na delovnem mestu in prosti čas preživljajo bolj proaktivno, tudi bolj zavzete. Zavzetost bi torej lahko pojasnjevala povezavo (v smislu mediatorske spremenljivke) med samoprilagajanjem delovnega mesta in oblikovanjem prostega časa.

### **Razlike med spoloma pri samoprilagajanju delovnega mesta in oblikovanju prostega časa**

Rezultati so pokazali, da je pri moških samoprilagajanje delovnega mesta statistično pomembno višje kot pri ženskah. Moški bolj kot ženske zaznavajo, da imajo možnost spreminjanja značilnosti svojega delovnega mesta in ustvarjanja sprememb pri delovnih nalogah ( $t(67) = -2,22; p = 0,015$ ). Podobno se je pokazalo tudi pri oblikovanju prostega časa. Moški bolj kot ženske proaktivno iščejo prostočasne aktivnosti, skozi katere se osebno razvijajo in na ta način bogatijo svoje življenje ( $t(77) = -2,18; p = 0,016$ ). Hipotezo, da bo zaznano samoprilagajanje delovnega mesta pri moških višje kot pri ženskah, smo torej potrdile, hipotezo, da bo zaznano oblikovanje prostega časa pri ženskah višje kot pri moških, pa ovrgle.

Dosedanje raziskave o razlikah med spoloma v stopnji samoprilagajanja delovnega mesta so pokazale različne rezultate. Proaktivno vedenje je pomemben člen samoprilagajanja delovnega mesta (Rudolph idr., 2017). Vključuje osebno pobudo, tj. samousmerjeno in v prihodnost osredotočeno delovanje v organizaciji, katerega namen je doseči spremembe. Kaže se kot prevzem odgovornosti, izražanje predlogov in proaktivno reševanje težav (Bindl in Parker, 2010, v Hernandez Bark idr., 2021). Moški so v preteklih raziskavah pokazali višjo stopnjo osebne pobude (Tornau in Frese, 2013), kar bi lahko bil razlog za višje samoprilagajanje delovnega mesta pri moških. Nekatere raziskave kažejo tudi višje karijerne želje in aspiracije pri moških (Hartman in Barber, 2020), kar bi se lahko pokazalo v višjem samoprilagajanju delovnega mesta in s tem ustvarjanje priložnosti in okolja za karierno napredovanje. S samoprilagajanjem dela se povezuje tudi število delovnih ur ter s tem zviševanje strukturnih virov in delovnih zahtev, ki zaposlenemu predstavljajo izziv. Glede na raziskave so ženske še vedno tiste, ki bolj prilagajajo svojo kariero, delovni urnik in sklepajo kompromise, kadar družinske obveze, potrebe otrok in drugih družinskih članov pridejo v nasprotje z delom (npr. Bianchi in Milkie, 2010). To jim verjetno daje manj priložnosti za preživljanje več časa na delovnem mestu in s tem manjšo verjetnost za pridobivanje in zviševanje strukturnih virov in delovnih zahtev, ki bi jim predstavljale izziv. Nekatere raziskave kažejo, da imajo ženske prav zaradi večje vpetosti v družinske obveznosti tedensko manj prostega časa kot moški (Thrane, 2010). Sklepamo, da imajo s tem tudi manj časa za oblikovanje svojih prostočasnih aktivnosti.

### **Odnos med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo**

Med oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo obstaja statistično pomembna pozitivna korelacija ( $r = 0,227$ ;  $p < 0,001$ ). Iz tega sledi, da so zaposleni, ki prosti čas preživljajo proaktivno, ciljno usmerjeno in izzivov polno, na svojem delovnem mestu bolj živahni, predani in zatopljeni.

Usmerjanje naših prostočasnih aktivnosti nam omogoča sprostitvev in okrevanje po stresu, ki ga doživimo med delovnim dnem. Zaposleni, ki so bolj spočiti in sproščeni, so tako pri svojem delu lažje bolj zavzeti. To se je izkazalo tudi pri delu medicinskih sester, katerih delo je lahko čustveno izčrpavajoče in telesno naporno zaradi premalo počitka (Liu idr., 2023). Avtonomija v okviru prostega časa in zato tudi višje oblikovanje prostočasnih aktivnosti omogočata obnovitev energije in učinkovito spoprijemanje s stresom.

Posamezniki s pomočjo izbire zahtevnejših prostočasnih aktivnosti krepijo svojo odpornost na stres in tako tudi lažje prenašajo stres na delovnem mestu (Petrou in Bakker, 2015). Oblikovanje prostega časa se povezuje tudi z daljšim vztrajanjem in višjo predanostjo izbranim aktivnostim (Petrou in DeVries, 2023), kar se lahko prenese na delovno okolje, kjer se posamezniki lažje poglobijo v svoje delovne naloge in so tako bolj zavzeti za delo.

### **Omejitve raziskave in nadaljnja področja raziskovanja**

Glavne omejitve naše raziskave predstavlja zastavljena metoda, ki vključuje enkratne meritve. Menimo, da bi naša raziskava imela večjo dodano vrednost in bila bolj primerljiva z drugimi raziskavami, če bi imela longitudinalno osnovo in bi vključevala merjenja na tedenski ravni kot druge podobne raziskave (npr. Petrou idr., 2016). Prav tako naš vzorec in način vzorčenja nista bila optimalna, v vzorcu so močno prevladovale ženske, do udeležencev pa smo prišli s posredovanjem naših poznanstev, torej vzorčenje ni bilo naključno. Bilo bi bolje, če bi vključile še več oseb in s tem povečale naš vzorec ter s tem moč raziskave. Zaradi naštetega je možnost posploševanja naših ugotovitev omejena. Dodatna pomanjkljivost naše raziskave je, da smo uporabile vprašalnike, ki niso prirejeni za slovensko populacijo, zato ne vemo, kakšne so psihometrične značilnosti in kako se obnašajo na vzorcu.

Raziskava nam nudi vpogled v pri nas še neraziskano področje, torej v povezavo med možnostjo samoprilagajanja delovnega mesta, oblikovanjem prostega časa in delovno zavzetostjo pri slovenskih zaposlenih. Raziskovanje vključenih konstruktov je pomembno, saj nam razumevanje oblikovanja prostega časa in prilagajanja delovnega okolja omogoči posreden vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, vključenost in višjo uspešnost (Christian idr., 2011; Rongen idr., 2014).

V prihodnje bi bilo dobro opraviti še kakšno podobno raziskavo v Sloveniji, saj bi s tem povečali možnosti posploševanja dobljenih ugotovitev. Poleg tega bi se lahko osredotočili tudi na bolj celostne in eksploratorne študije oblikovanja prostega časa oz. samoprilagajanja delovnega mesta, kjer bi npr. opazovali načine prilagajanja delovnega mesta. Prav tako bi bilo treba tudi v Sloveniji, ne zgolj v tujini, izvesti študije, ki bi preučevale, kakšen je učinek organizacijskih ukrepov za povečanje možnosti prilagajanja delovnega mesta in oblikovanja prostega časa na zavzetost zaposlenih (npr. Petrou in de Vries, 2023, za povečevanje oblikovanja prostega časa in van den Heuvel idr., 2015, za povečevanje samoprilagajanja delovnega mesta). Glede na

naše ugotovitve v raziskavi bi bilo smiselno, da bi v prihodnosti vprašalnika za oblikovanje prostega časa in samoprilagajanje delovnega mesta priredili v slovenščino.

## Zaključek

Ugotovile smo, da so vsi trije vključeni konstrukti med seboj povezani. Večje možnosti samoprilagajanja delovnega mesta se povezujejo z večjo delovno zavzetostjo in večjim oblikovanjem prostega časa, višja možnost oblikovanja prostega časa pa se prav tako povezuje z večjo delovno zavzetostjo. Pri zaposlenih v organizaciji je zato za povečanje delovne zavzetosti in vseh drugih pozitivnih posledic, ki so povezane z delovno zavzetostjo, smiselno spodbujati tako samoprilagajanje delovnega mesta kot oblikovanje prostega časa.

Za psihološko prakso naše ugotovitve konkretno pomenijo, da se lahko situacija, če vodje organizacije spodbujajo eno izmed teh področij, izboljša tudi na drugih dveh konstruktih. Glede na to, da si v sodobnem času organizacije prizadevajo tako za učinkovitost kot za dobrobit njihovih zaposlenih, se lahko delovna zavzetost ter s tem dobro počutje na delovnem mestu povečata z vpeljavo preprostih ukrepov, ki ne zahtevajo veliko organizacijskih virov. Ugotovitve so tako v prvi vrsti namenjene organizacijam, hkrati pa tudi zaposlenim samim, saj lahko z razmislekom in uporabo preprostih strategij povečajo svojo zavzetost za delo.

Vodja organizacije lahko preprosto spodbuja samoprilagajanje delovnega mesta:

- posredno s **spodbujanjem avtonomnosti zaposlenih** (npr. imajo možnost izbire takšnih delovnih nalog, ki jim predstavljajo izzive, izbiro drsnega delovnega časa, ki omogoča prihod na delo med 7. in 9. uro zjutraj, imajo možnost oblikovanja delovnega okolja, da si v svoj delovni prostor lahko prinesejo osebne stvari, kot so slike in rastline);
- s spodbujanjem **oblikovanja prostega časa**, še posebej na delovnih mestih, kjer možnosti za samoprilagajanje delovnega mesta ni tako veliko (npr. članstvo v športni ustanovi, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, uvedba predstavitev najljubših prostočasnih aktivnosti).

Vse to lahko pozitivno vpliva na večjo delovno zavzetost, ki ima mnoge pozitivne učinke na dobrobit zaposlenih, saj med drugim pomeni manj zdravstvenih težav, večjo uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

## Literatura

- Bakker, A. B., Tims, M. in Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Berg, J. M., Grant, A. M. in Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organizational Science*, 21(5), 973–994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Bianchi, S. M. in Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705–725.
- Christian, M. S., Garza, A. S. in Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B. in Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Dubbelt, L., Demerouti, E. in Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Eraut, M. (2003). Transfer of knowledge between education and the workplace. V H. P. A. Boshuizen, W. M. G. Jochems, M. Eraut in W. H. Gijsselaers (ured.). *Expertise development: The transition between school and work* (str. 52–73). Open Universiteit Nederland.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 Report. The voice of the world's employees*. Gallup, Inc.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., LeBlanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T. in Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in health care. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Griffin, M. A., Neal, A. in Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Hakanen, J. J. in Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hartman, R. L. in Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: the effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender Management*, 35(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2019-0062>

- Hernandez Bark, A. S., Seliverstova, K. in Ohly, S. (2021). Getting credit for proactivity? The effects of gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 660–675. <https://doi.org/10.1111/jasp.12833>
- Imamura, K., Kawakami, N. Inoue, A., Shimazu, A., Tsutsumi, A., Takahashi, M. idr. (2016). Work engagement as a predictor of onset of major depressive episode (MDE) among workers, independent of psychological distress: A 3-year prospective cohort study. *Plos One*, 11(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148157>
- Kira, M., van Eijnatten, F. M. in Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>
- Liu, Q., Zhao, L., Guo, X., Zhang, Y., Xin, C. in Gai, Y. (2023). Leisure crafting and work engagement among Chinese ICU nurses: The multiple mediation effect of recovery experience and humanistic care ability. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12914>
- Petrou, P. in Bakker, A. B. (2015). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507–529. <https://doi.org/10.1177/0018726715590453>
- Petrou, P. in Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102–118. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2014-0124>
- Petrou, P. in de Vries, J. (2023). Context-free and work-related benefits of a leisure crafting intervention: A randomized controlled trial. *Journal of Leisure Research*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/00222216.2023.2244953>
- Petrou, P., Bakker, A. B. in van den Heuvel, M. (2016). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- Petrou, P., Demerouti, E. in Xanthopoulou, D. (2017). Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62–85. <https://doi.org/10.1037/str0000033>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. in Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- R Core Team (2022). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <https://www.R-project.org/>.
- Revelle, W. (2022). *Psych: Procedures for Personality and Psychological Research*. Northwestern University, Evanston, Illinois, USA. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Rongen, A., Robroek, S. J. W., Schaufeli, W. in Burdorf, A. (2014). The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 892–897. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000196>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. in Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics,



- and work outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale. Preliminary Manual (Version 1.1.)*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seppälä, P., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., Punakallio, A., Rivinoja, T. in Uusitalo, A. (2023). Can job crafting eLearning intervention boost job crafting and work engagement and increase heart rate variability? Testing a health enhancement process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(6), 395–410. <https://doi.org/10.1037/ocp0000363>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. in Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Snir, R. in Harpaz, I. (2002). Work-leisure relations: Leisure-orientation and the meaning of work. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 178–203. <https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949968>
- Thrane, C. (2010). Men, women, and leisure time: Scandinavian evidence of gender inequality. *An Interdisciplinary Journal*, 22(2), 109–122. <https://doi.org/10.1080/014904000272885>
- Tims, M., Bakker, A. B. in Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B. in Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E. in Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Hoof, M. L. in van Hoof, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348–359. <https://doi.org/10.1037/a0036821>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B. in Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. in Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850>
- Wrzesniewski, A. in Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

- Zager Kocjan, G. (2016). *Zavzetost, strast in zanos pri zaposlenih: teoretična in empirična razmejitve* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Zacher, H., Hacker, W. in Frese, M. (2016). Action regulation across the adult lifespan (ARAL): A meta-theory of work and aging. *Work, Aging and Retirement*, 2(3), 286–306. <https://doi.org/10.1093/workar/waw015>

## **CAN I TAKE CONTROL OF MY WORK ENGAGEMENT? – THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING, LEISURE CRAFTING AND WORK ENGAGEMENT**

*Work engagement has been declining in recent years. Although numerous factors influence work engagement, it depends largely on the individual. In the present study, we focused on two relatively new constructs: job crafting and leisure crafting. These two terms represent alternative ways to potentially increase employees' work engagement. We explored the connections between work engagement, job crafting and leisure crafting, as well as whether there are differences in job crafting regarding gender. A total of 129 working individuals (including 95 women), aged between 20 and 66, participated in the study. According to our results, individuals who tend to change the working environment according to their needs and spend their leisure time proactively are also more work-engaged. Secondly, it was found that, compared to women, men perceive that they have more possibilities to adapt their work tasks and conditions. The present study provides an introductory insight in an area not yet explored in the Slovenian region. It emphasizes the importance of active participation in work and leisure activities for work engagement, and the positive consequences that promoting such activities would have in the workplace.*



## Delam kadarkoli, ko delo je – platformno delo in zadovoljstvo z življenjem

*Julija Menoni, Brina Zamrnik*

*Glavne značilnosti platformnega dela so neodvisno opravljanje kratkih, večinoma enkratnih nalog in prejemanje posameznega plačila zanje, pri čemer spletna platforma deluje kot posrednik med naročnikom in izvajalcem, kar ga uvršča med priljubljene novodobne oblike dela. Dosedanje raziskave sicer opozarjajo na dejavnike tveganja, ugotovitve pa niso enotne ravno zaradi podhranjenosti znanosti na tem področju. V prispevku raziskujeva, kako prepoznane izzive platformnega dela doživljajo delavci sami in kako se to povezuje z zadovoljstvom z življenjem, ki je temeljni element dobrega počutja. Na spletni vprašalnik o izzivih pri delu na poziv ter zadovoljstvom z življenjem je odgovorilo 37 udeležencev, od katerih sva dobili tako kvantitativne kot kvalitativne podatke. Zajete so platforme Fiverr, Upwork, Wolt, Glovo, OnlyFans in Babysits. Udeleženci so bili različni glede na druge dejavnosti v življenju: nekaterim platformno delo predstavlja glavni, drugim dodatni vir zaslužka; nekateri imajo ob tem delu še drugo službo, drugi študirajo. Povezave izzivov in zadovoljstva z življenjem so neznačilne in večinoma nizke, a njihovo relevantnost povečujejo odgovori na odprta vprašanja. Poudarjena je težavnost nerednega in nepredvidljivega zaslužka ter prilagodljivost urnika. Rezultati se razlikujejo glede na platformo, vir zaslužka in prisotnost drugih izobraževalno-delovnih dejavnosti. Ugotovitve nudijo vpogled v povezanost značilnosti tega dela in v to, kako delavci ob njem doživljajo zadovoljstvo z življenjem, na podlagi tega pa je mogoče sklepati na druge podobne psihološke vsebine. Prispevek kaže pomembnost raziskovanja tovrstnega dela in vpletenost psihološke stroke za obvarovanje in zagotavljanje dobrega počutja delavcev, še posebej tistih, ki jim platformno delo predstavlja edini vir zaslužka, saj so ti najbolj ogroženi.*

## Uvod

### Umestitev ekonomije na poziv v Sloveniji in širše

Gospodarska kriza, ki je zajela svet pred približno 15 leti, je korenito spremenila način dela. Mnogo (zlasti mladih) je naenkrat ostalo brez možnosti zaposlitve. Iz potrebe po prihodku so se začele pojavljati manj konvencionalne oblike zaposlitev, ki jih lahko umestimo v ekonomijo na poziv (angl. *gig economy*, Duggan idr., 2018). Njihove značilnosti so začasnost, prožnost in nejasnost pravic (Kocbek, 2019), kar pomeni, da se pogosto prekrivajo tudi z opredelitvijo prekarnega dela.

Jasno je, da je ekonomija na poziv sodoben pojav, ki je skladen z ideologijo hitrega zadovoljevanja potreb in potrošništva, ki izhaja iz globalizacije in širjenja neoliberalizma v okviru kapitalizma (Laporšek idr., 2018). Prav tako pa so jasne tudi prednosti za zaposlovalca. Kot o najemanju zunanje sodelavca za kratkotrajno delo na projektu in o sodobnem pristopu k iskanju delavcev pišejo na spletni strani skupine Agado (Sodobni pristopi k iskanju delavcev ter nove metode zaposlovanja, b. d.): »Prihranili boste veliko časa in denarja, saj vam ne bo treba iti skozi običajni postopek zaposlovanja.« Takšna miselnost presega zgolj dožemanje ekonomije na poziv v okvirih spletnih platform, ki so že specializirane za eno vrsto dela, in morda namiguje na vse širši spekter poklicev, ki se bodo morali samooglaševati in bodo svoje storitve ponujali kot delo na poziv. Napovedi, da se bodo takšne oblike zaposlitev širile, ni malo (Laporšek idr., 2018).

Tudi v Sloveniji poročajo o porastu atipičnih oblik zaposlitve in opozarjajo na nujnost spremljanja za namen ohranjanja dostojnosti dela in zagotavljanja sistema socialne varnosti (Laporšek idr., 2018). V medijih se največ poroča o platformnem delu za organizaciji Wolt in Glovo, med drugim so pred kratkim ustanovili tudi sindikat dostavljavcev hrane (»Dostavljavke in dostavljavci hrane, ki delajo na spletnih platformah, so se organizirali v svoj sindikat!«, b. d.). Prav na dostavljavce za podjetje Wolt se nanaša večina raziskovalnih ugotovitev za slovenski prostor, pa še te so precej skope, zato meniva, da je vsakršno raziskovanje tega področja dobrodošlo.

## Terminologija in opredelitev dela na poziv

Ko sva se odločili raziskovati delo na poziv (angl. *gig work*) kot eno izmed novih oblik dela, je na očitno zapostavljenost tega dela v slovenskem prostoru kazalo že dejstvo, da zanj nimamo ustaljene besedne zveze. Za uporabo izrazov »ekonomija na poziv« in »delo na poziv« sva se odločili glede na svetovanje Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša (Atelšek idr., b. d.). Tudi v utemeljitvi termina se pojavi problematika točne, natančne opredelitve dela na poziv. Delo na poziv opredeljujeva kot obliko dela, pri katerem delavec opravlja kratkotrajne, večinoma enkratne naloge oziroma projekte, pri katerih se samostojno in neodvisno odloča za količino in vrsto dela, naročnik naloge pa izvrši plačilo, ko je ta opravljena (Grobiša, 2021; Jerebičnik, 2021; Suhadolnik, 2016). Ne gre torej za vzpostavitev formalnega delovnega razmerja, ki bi delavcu omogočala zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter druge ugodnosti. Delavci na poziv zaradi tipa zaposlitve namreč nimajo pravice do odmora, plačane malice, dopusta, regresa in porodniškega dopusta, problematično je tudi, če si delavci želijo vzeti bolniški dopust, pa si tega ne morejo privoščiti, saj dobijo plačilo le po uspešno opravljeni nalogi. Ob tem se pojavljajo vprašanja ekonomske, socialne in pravne varnosti, kar nasprotuje definiciji dostojnega dela v Sloveniji (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2016, v Laporšek idr., 2018). Na pravnem področju je še posebej aktualno vprašanje prikritih delovnih razmerij, sklenjenih med platformo in delavcem (Laporšek idr., 2018; Sindikat Mladi plus, 2021). Občasno se poroča o kršenju osnovnih pravic, saj jim je onemogočena pravica do sindikalnega organiziranja (Sindikat Mladi plus, 2022).

Delo na poziv pogosto poteka s posredovanjem spletne platforme, kar imenujemo platformno delo, kjer pa posameznik še vedno ni vezan na eno organizacijo (Grobiša, 2021). Za uveljavljenost izraza **platformno delo** (npr. Jovanović, 2022) sva izvedeli naknadno, zato v prispevku uporabljava obe terminologiji, pri čemer je delo na poziv krovni izraz, platformno delo pa tipična oblika, na katero sva se osredotočili. Pri opredelitvi, utemeljitvi in izboru platform izhajava predvsem iz popisa stanja v slovenskem prostoru avtorice N. Grobiša (2021). V Sloveniji so te platforme Wolt, Glovo, MyNanny, BabySits, Upwork, Fiverr, MojMojster, AirBNB in Booking (Grobiša, 2021). Delavci na platformah Fiverr in Upwork nudijo različne kratkoročne storitve, npr. grafično oblikovanje in prevajanje, posamezniki, ki delo opravljajo na platformah Wolt in Glovo, dostavljajo hrano in druge izdelke, ki jih stranka naroči. Na platformi OnlyFans osebe nudijo različne vsebine, od spolnega dela do fitnesa. S platformama Babysits ali MyNanny

delavci nudijo varstvo otrok naročnikov, s pomočjo platform AirBNB in Booking se lahko za kratek čas oddaja nepremičnina (npr. stanovanje, soba). MojMojster pa je platforma, na kateri se izvajalci različnih del (npr. vodovodar, keramičar, pleskar) povežejo s strankami za lažje poslovanje. Čeprav se vse te platforme med seboj razlikujejo, je vsem skupno to, da delujejo kot nekakšen »vmesnik«, ki poveže stranko oziroma kupca s storitvijo oziroma ponudnikom storitve, ki jo potrebuje.

### **Dobro počutje in zadovoljstvo z življenjem**

Obstajajo torej pregledi značilnosti platformnega dela (Rivera, 2023), v prispevku pa jih bova poskušali povezati z dobrim počutjem in zadovoljstvom pri delu. Če se delavci pri svojem delu dobro počutijo, so tudi bolj zadovoljni s življenjem nasploh, počutijo se bolj optimistični, hkrati pa so tudi bolj motivirani za delo, kar je konec koncev dobro tudi za delodajalca, saj so zadovoljni zaposleni tudi bolj produktivni pri svojem delu in kažejo manj neproduktivnega vedenja (Dimec idr., 2008; Lyubomirsky idr., 2005). Zaradi želje po ekonomičnosti vprašalnika sva se odločili, da ne bova proučevali dobrega počutja v najširšem smislu, torej npr. subjektivno blagostanje, temveč sva se osredotočili na ožje področje zadovoljstva z življenjem, ki je že dokazano ključen element dobrega počutja (npr. Diener idr., 2009).

Sprva se povezava morda zdi nedvoumna, torej da izzivi, kot je negotov mesečni prihodek, znižujejo dobro počutje in s tem zadovoljstvo z življenjem, a delavci na poziv velikokrat opozarjajo tudi na prednosti tega dela, kot je samostojno prosto razporejanje delovnega časa ali dejstvo, da si »sam svoj šef« (npr. D’Cruz in Noronha, 2016). Raziskave (npr. Nagami idr., 2010) so pokazale, da ima na delovnem mestu pomembno vlogo tudi podpora, ki jo zaposleni dobijo od svojih kolegov, kar se kaže v boljši delovni uspešnosti. Delavci na poziv pa večino svojega dela opravljajo sami in ne znotraj kolektiva, zato se lahko večkrat počutijo osamljene, kar vpliva na manjšo delovno uspešnost (Ozcelik in Barsade, 2018). Kot poročajo L. Penney in Spector (2005) ter Harrison in sodelavci (2006), manjše zadovoljstvo pri delu vodi v manj produktivna vedenja in pri posamezniku poveča verjetnost absentizma, česar pa si delavci na poziv v primeru nezadovoljstva ne morejo privoščiti, saj ostanejo brez prihodkov.

Obširna raziskava iz leta 2022 je pri delavcih na poziv v Združenem kraljestvu pokazala, da ti poročajo o slabšem duševnem zdravju in zadovoljstvu z življenjem kot zaposleni za poln ali krajši delovni čas, še vedno pa so njihovi

rezultati boljši od nezaposlenih. Kot mediatorski spremenljivki sta se pokazali osamljenost in finančna prekarnost, vredno pa je omeniti, da je bila raziskava izvedena med pandemijo covid-19, ko so bile okoliščine posebne (Wang idr., 2022). Poudarjeni so tudi primeri nasprotujočih si ugotovitev prejšnjih študij, kar avtorji pripisujejo metodologiji – večinoma gre za proučevanje delavcev z le ene platforme in neenotne definicije dela na poziv, saj nekatere raziskujejo delo na poziv le kot glavno zaposlitev, druge pa tudi kot dodatni vir zaslužka. Zaradi tega sva se odločili, da bova v vzorec skušali zajeti delavce z različnih platform in tudi z različnimi zaposlitvenimi statusi. Kot poudarjajo Wang in sodelavci (2022), je zaradi nejasnih ugotovitev glede duševnega zdravja delavcev na poziv tudi premalo izhodiščnih točk za oblikovanje sistemskih ukrepov socialne oskrbe, ki bi se ukvarjali z negativnimi učinki na zdravje teh delavcev. Zaposlovalci se takšnemu ravnanju običajno izogibajo z obrazložitvijo, da so delavci na poziv zunanji neodvisni sodelavci in ne zaposleni v organizaciji. Avtorji prav tako poudarjajo, da je v trenutnih raziskavah malo podatkov o morebitnih pozitivnih posledicah, ki jih prinaša delo na poziv, kar vodi v pomanjkanje smernic za zmanjšanje negativnih vplivov dela na poziv na posameznikovo življenje.

### Raziskovalna vprašanja in doprinos raziskave

Raziskave sva se zaradi pomanjkanja nedvoumnih podatkov lotili eksploratorno in si pri tem postavili tri vprašanja, ki naslavlajo problematiko izzivov zagotavljanja in ohranjanja dobrega počutja delavcev na poziv pri svojem delu.

- Kateri izzivi pri platformnem delu se najbolj povezujejo z zadovoljstvom z življenjem in dobrim počutjem?
- Ali obstajajo razlike, če platformno delo posamezniku predstavlja glavni ali dodatni vir zaslužka ter če je edina dejavnost ali so poleg njega še druge (študij, druga služba)?
- Ali pri tem obstajajo razlike glede na različne platforme?

Pri prvem vprašanju sva postavili še splošno hipotezo, da bo pri poročanju o več obremenitvah pri delu, torej višjem dosežku na vprašalniku izzivov pri delu, zadovoljstvo z življenjem manjše.

Za raziskovanje te problematike sva se odločili tudi kot odgovor na prošnjo A. Freni-Sterrantino in Salerna (2021), ki sta delavce na poziv opredelila kot ogroženo skupino, ki je zaradi značilnosti dela močno izpostavljena

stresu. Želeli sva osvetliti dogajanje na slovenskem trgu in ga povezati z dobrim počutjem pri delu, saj meniva, da se organizacijska psihologija s tem še ne ukvarja dovolj, vseeno pa je to za marsikoga vsakdan. Prav tako pa naju je zanimalo, na kaj bi radi opozorili sami delavci. Čeprav obstajajo različni pregledi neugodnih okoliščin in lastnosti dela na poziv (npr. Rivera, 2023), sva želeli od delavcev slišati, kaj njim predstavlja ovire in izzive, saj je v takšnih delovnih razmerjih ogromno odgovornosti na delavcu, ki pa sam zelo težko doseže spremembo (Laporšek idr., 2018). Dejstvo je, da delo na poziv ni modna muha, ki bo čez nekaj let izzvenela. Trenuten *modus operandi* platform ni trajnosten, saj so delavci tako rekoč takoj zamenljivi, hkrati pa veliko tveganja v povezavi z delom na poziv prenesejo nase (Duggan idr., 2018). Najin prispevek vidiva v dopolnitvi manjkajočega sistematičnega popisa izzivov pri delu na poziv, z upoštevanjem raznovrstnosti dela in preverjanjem povezave s koncepti dobrega počutja. Ugotovitve raziskave lahko usmerjajo nadaljnje proučevanje področja ter pomagajo pri boljšem razumevanju področja raziskovanja, prav tako pa odgovarjajo na vprašanja nujnosti ukrepanja, da se zagotovi dobro počutje vseh vključenih in zmanjša možnost zapletov na področju zdravja.

## Metoda

### Udeleženci

Spletni vprašalnik je izpolnilo 41 udeležencev, katerih demografske značilnosti so prikazane v tabeli 1. Na nagovor je kliknilo 660 oseb, izpolnjevati pa ga je začelo 91, končalo pa 41, od katerih je bilo brezpogojno veljavnih le 37, pogojno pa sta veljavna še dva. Ta dva namreč nista navedla platforme, na kateri opravljata delo na poziv, zato ju v analizi podatkov nisva upoštevali. Na prvi strani vprašalnika so bili navedeni natančni pogoji kategorizacije dela kot dela na poziv, kar vsaj malo razloži osip reševanja, saj verjetno posamezniki niso seznanjeni s tem poimenovanjem. O problemu nizkega števila udeležencev, slabega odziva na vprašalnik in s tem nereprezentativnosti rezultatov bova več govorili v razpravi.

Udeleženci so bili stari med 18 in 52 let ( $M = 29,65$ ;  $SD = 8,78$ ), nekoliko je prevladoval moški spol. Več udeležencev opravlja delo na platformah Fiverr in Upwork (62 %), sledita Glovo in Wolt (30 %), dva delata na platformi OnlyFans, eden pa na platformi Babysits (tabela 1). Slabi polovici udeležencev delo na poziv predstavlja drugo službo, slaba tretjina ob delu

na poziv tudi študira, slabi četrtini pa delo na poziv predstavlja edino dejavnost. Trije udeleženci so poročali, da poleg dela na poziv tudi študirajo in delajo drugje preko študentskega servisa. Večini udeležencev (62 %) predstavlja delo na poziv dodatni vir zaslужka.

Tabela 1: *Demografske značilnosti udeležencev*

	<i>N</i>	<i>p</i> (%)
<b>Spol</b>		
Moški	20	0,54
Ženske	15	0,41
Drugo	2	0,05
<i>N</i>	37	1,00
<b>Platforma</b>		
Wolt, Glovo	11	0,30
Babysits	1	0,03
OnlyFans	2	0,05
Fiverr, Upwork	23	0,62
<i>N</i>	37	1,00
<b>Dejavnost</b>		
Študij	10	0,27
Druga služba	15	0,41
Edina dejavnost	9	0,24
Študij in študentsko delo	3	0,08
<i>N</i>	37	1,00
<b>Vir zaslужka</b>		
Glavni vir	14	0,38
Dodatni vir	23	0,62
<i>N</i>	37	1,00

## Pripomočki

Udeleženci so izpolnjevali spletni vprašalnik, ki sva ga oblikovali s spletnim orodjem EnKlikAnketa (1KA, 2021) in delili po hiperpovezavi. Prva stran vprašalnika povzema namen in vsebino raziskave in navaja pogoje, da se delo posameznika uvršča k delu na poziv. Za te pogoje sva določili:

- delo je priložnostno oz. projektno,
- posamezni projekti ali naloge so kratkotrajni in večinoma enkratni,
- delavec se sam odloča, koliko in kaj bo delal, plačilo dobi za opravljeno nalogo,
- delo ne zagotavlja zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja,
- delo je neodvisno in ni vezano na eno organizacijo in
- delo se opravlja na poziv naročnika s posredovanjem spletne platforme (npr. Wolt, Glovo, OnlyFans, AirBNB, MojMojster, MyNanny, Beping, Upwork, Fiverr ...).

Pogoj za sodelovanje v raziskavi je bil, da za posameznika držijo vse značilnosti dela. Poudarili sva tudi anonimnost in prostovoljnost sodelovanja, odsotnost tveganj in koristi ter napovedali objavo rezultatov v knjigi, čas reševanja pa ocenili na šest minut ter navedli tudi kontakt za postavljanje vprašanj. Po potrditvi udeležbe v raziskavi je sledilo 18 postavk, ki so prevod **Vprašalnika izzivov dela na poziv** (*Gig Work Challenges Inventory* - GWCI, Caza idr., 2022).

Prevoda sva se lotili sami, preverila ga je prevajalka in vsebinsko komentirali kolegi različnih strok. Vprašalnik preverja šest področij izzivov dela na poziv: *izzivi vzdrževanja* (»Težko mi je načrtovati večje stroške, ker ne morem napovedati svojega letnega zaslužka.«), *organizacijski izzivi* (»Težko mi je obvladovati vse dodatne naloge, ki so del mojega dela.«), *izzivi identitete* (»Včasih je drugim težko razložiti, kdo sem kot delavec\_ka.«), *čustveni izzivi* (»Moje življenje kot delavec\_ka na poziv je lahko precej čustveno naporno.«), *izzivi odnosov* (»Pri svojem delu se pogosto počutim ločen\_a od sodelavcev in mentorjev, ki bi mi morda pomagali.«) in *izzivi negotovosti kariere poti* (»Prihodnost moje kariere je nejasna.«).

Nato je sledilo še pet postavk, ki preverjajo zadovoljstvo z življenjem (npr. »V večini pogledov je moje življenje blizu idealnemu.«). Uporabili sva **le-stvico zadovoljstva z življenjem** (*The Satisfaction with Life Scale* - SWLS, Diener idr., 1985; prevod in priredba Avsec idr., 2022). Dodaten razlog, zakaj sva uporabili vprašalnik zadovoljstva z življenjem, je, da drugi pripomočki preverjanja zadovoljstva z delom niso primerni za delavce na poziv, saj vsebujejo področja odnosov s sodelavci, nadrejenimi in ne upoštevajo posebnih lastnosti sodelovanja s spletno platformo za opravljanje dela (Caza idr., 2022). Za tem so udeleženci prosto odgovarjali na skupek odprtih vprašanj. Z vprašanji »Kaj bi vam pomagalo pri dobrem počutju ob



vašem delu na poziv? Kaj vam predstavlja največje obremenitve, izzive, nagrade? Kaj bi potrebovali od odločevalcev za boljše počutje? Kaj so prednosti in slabosti takega dela, kaj bi priporočali sodelavcem?» sva torej pridobili nekaj kvalitativnih podatkov. Sledilo je še pet demografskih vprašanj.

## Postopek

Že pred deljenjem vprašalnika sva se pripravljali na težavo pridobivanja udeležencev, zato sva podrobno načrtovali zbiranje podatkov. Povezavo do vprašalnika sva sprva delili po osebnih družbenih omrežjih, nato sva o raziskavi po spletni pošti in drugih kontaktih, ki so prosto dostopni, obvestili omenjene platforme in prosili za razpošiljanje povezave ter v zameno za pomoč ponudili predhoden dostop do rezultatov ali analizo, specifično za njihove delavce. Kontaktirali sva tudi organizacije in sindikate, ki se ukvarjajo s prekarnim delom, dostavljavci in delom na poziv. Žal nisva dobili odgovorov ne od spletnih platform ne od organizacij, z izjemo ene delitve na Facebooku. Nato sva oblikovali in natisnili plakate s QR kodo, ki vodi do vprašalnika, in pogoje za sodelovanje ter jih razdelili po prostorih Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, restavracijah in trgovinah, ki nudijo dostavo Wolta ali Glova, v centru Ljubljane, v ljubljanske knjižnice in podobna mesta, kjer se zbira veliko ljudi. Prav tako sva po družbenih omrežjih kontaktirali osebe, ki imajo na svojih profilih navedeno, da ustvarjajo vsebine na OnlyFans, hkrati sva jih k reševanju povabili tudi neposredno na platformi. Prav tako sva pisali vsem slovenskim ponudnikom na platformi Fiverr. V osebnih sporočilih sva vedno navedli namen in pomembnost raziskave. Kasneje sva po priporočilih za deljenje med študente prosili tudi Fakulteto za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani in Naravoslovnotehniško fakulteto Univerze v Ljubljani. Skupno sva razdelili več kot 50 plakatov in poslali več kot 100 sporočil.

Pridobljene podatke sva obdelali s pomočjo računalniškega programa R (R Core Team, 2023) s paketom psych (Revelle, 2022). Po izločitvi neveljavno izpolnjenih vprašalnikov, tj. vprašalnikov, ki so imeli manjkajoče odgovore, sva najprej ustrezno kategorizirali odgovore udeležencev glede na platformo, na kateri delajo. Razvrstili sva jih v demografske skupine (tabela 1); delavce, ki opravljajo delo na platformah Glovo in Wolt, sva v namene preglednosti in sistematičnosti združili v eno kategorijo, ker je narava dela zelo podobna, hkrati pa so posamezniki v odgovorih velikokrat navajali, da opravljajo delo na obeh platform. Enako sva naredili pri

posameznikov, ki delo opravljajo na platformah Fiverr in Upwork. Nato sva izračunali dosežke na Vprašalniku izzivov pri delu na poziv in Vprašalniku zadovoljstva z življenjem tako, da sva sešteli posamezne odgovore posameznikov v skupni dosežek. Pri Vprašalniku izzivov dela na poziv sva tako dobili za vsakega posameznika sedem rezultatov (en za vsako podlevico in skupni rezultat zaznanih izzivov), pri Vprašalniku zadovoljstva z življenjem pa sva izračunali en skupni dosežek splošnega zadovoljstva z življenjem.

Najini podatki ne izpolnjujejo pogojev za izvajanje parametričnih testov, zato sva izračunali Spearmanov koeficient korelacije med dosežki na obeh vprašalnikih, tako za posamezne kategorije zaznanih izzivov kot tudi korelacijo med skupnimi zaznanimi izzivi in splošnim zadovoljstvom z življenjem. Da sva lahko primerjali rezultate med različnimi skupinami udeležencev, sva najprej primerjali povprečne rezultate na Vprašalniku zadovoljstva z življenjem glede na demografske skupine udeležencev (npr. udeleženci, ki jim delo na poziv predstavlja glavni vir prihodka), nato pa sva enako ponovili še z Vprašalnikom izzivov dela na poziv.

## Rezultati

### Analiza kvantitativnih podatkov

Pri tem delu naju je zanimalo, ali obstajajo povezave med zadovoljstvom z življenjem udeležencev in izzivi, ki jih zaznavajo ob delu na poziv.

Med zadovoljstvom z življenjem in zaznanimi izzivi dela na poziv ni velikih povezav, prav tako med najinimi podatki ni statistično značilnih korelacij (tabela 2). Posamezniki, ki ob delu na poziv zaznavajo več izzivov, hkrati zaznavajo tudi manjše zadovoljstvo z življenjem, vendar je ta povezava precej šibka. Zmerni negativni korelaciji pa sta se pokazali tudi v povezavi zadovoljstva z življenjem in izzivi, povezanimi z negotovostjo karijerne poti in čustvenimi izzivi. Tako rezultati nakazujejo, da so posamezniki, ki se ob svojem delu počutijo bolj negotove v lastno kariero, tudi manj zadovoljni z življenjem, prav tako tisti, ki ob svojem delu zaznavajo več čustvenih izzivov. Ob tem pa moramo biti pri sklepanju pazljivi, saj gre za statistično neznačilne korelacije, ki so lahko le naključne.

Tabela 2: Spearmanovi koeficienti korelacije med zaznanimi izzivi dela na poziv in zadovoljstvom z življenjem

Izzivi dela na poziv	Zadovoljstvo z življenjem	$p$
Izzivi skupaj	-0,11	0,53
Izzivi vzdrževanja	-0,03	0,86
Organizacijski izzivi	0,07	0,67
Izzivi identitete	0,11	0,53
Izzivi odnosov	-0,10	0,57
Izzivi negotovosti karierne poti	-0,27	0,10
Čustveni izzivi	-0,28	0,10

Zanimalo naju je tudi, kakšne razlike nastajajo med skupinami udeležencev ter njihovim zadovoljstvom z življenjem in zaznanimi izzivi ob delu na poziv. O največjem zadovoljstvu z življenjem poročajo udeleženci, ki delajo na platformi OnlyFans, sledijo pa jim delavci na platformi BabySits. O najmanjšem zadovoljstvu z življenjem pa poročajo delavci platform Wolt in Glovo. Zadovoljstvo z življenjem je večje tudi v primeru, da zaslužek z delom na poziv za udeleženca predstavlja dodatni vir zaslužka in je poleg dela na poziv zaposlen še nekje drugje. V primeru, da delo na poziv predstavlja glavni vir zaslužka in delo na poziv predstavlja edino dejavnost delavca, pa je zadovoljstvo z življenjem manjše (tabela 3).

Izzive, ki sva jih preverjali z Vprašalnikom izzivov dela na poziv, kot najbolj obremenjujoče zaznavajo udeleženci, ki jim delo na poziv predstavlja edino dejavnost, s katero se ukvarjajo, sledijo jim udeleženci, ki jim delo na poziv predstavlja glavni vir zaslužka. Kot najmanj obremenjujoče pa izzive ob delu zaznavajo študentje, ki poleg študija in dela na poziv opravljajo drugo delo preko študentskega servisa.

Tabela 3: Demografske kategorije in aritmetične sredine zadovoljstva z življenjem in zaznanih izzivov dela na poziv

	$M_1$	$M_2$
<b>Platforma</b>		
Wolt, Glovo	15,5	50,5
Babysits	26,0	58,0
OnlyFans	27,5	54,0
Fiverr, Upwork	21,4	57,8

	$M_1$	$M_2$
<b>Vir zasluzka</b>		
Glavni vir zasluzka	17,4	64,6
Dodatni vir zasluzka	21,7	49,8
<b>Dejavnost</b>		
Študij ob delu na poziv	19,7	55,5
Druga služba ob delu na poziv	22,3	49,9
Edina dejavnost	16,7	66,8
Študij in drugo delo ob delu na poziv	20,3	48,3

*Opomba.* <sup>1</sup>Vprašalnik zadovoljstva z življenjem. Najvišje mogoče število točk je 35, najnižje število točk je 5. <sup>2</sup>Vprašalnik izzivov dela na poziv. Najvišje mogoče število točk je 90, najnižje število točk je 18.

Glede na platformo, na kateri opravljajo delo na poziv, izzive ob delu na poziv kot najbolj obremenjujoče zaznavajo udeleženci, ki opravljajo delo na platformah Babysits, Fiverr in Upwork, najmanj pa dostavljavci za platformi Glovo in Wolt. Posamezne platforme se tudi razlikujejo glede na kategorije izzivov, ki jih udeleženci pri svojem delu zaznavajo. Delavci platform Wolt in Glovo tako kot najbolj obremenjujoče zaznavajo izzive na področju negotovosti karijerne poti ( $M = 9,7$ ) in čustvenih izzivov ( $M = 9,1$ ), najmanj obremenjujoči pa se jim zdijo izzivi, povezani z identiteto ( $M = 6,6$ ). Udeleženci, ki svoje storitve ponujajo na platformi Babysits, zaznavajo kot bolj obremenjujoče izzive v kategoriji vzdrževanja ( $M = 13,0$ ) in negotovosti karijerne poti ( $M = 13,0$ ), najmanjšo težavo pa jim predstavljajo organizacijski izzivi ( $M = 5,0$ ). Posameznikom, ki delajo na platformi OnlyFans, se zdijo najbolj obremenjujoči izzivi na področju vzdrževanja ( $M = 10,5$ ), najmanj pa se spopadajo z izzivi, povezanimi z identiteto ( $M = 7,5$ ). Prav tako se delavcem platforme Fiverr in Upwork najbolj obremenjujoči zdijo izzivi na področju vzdrževanja ( $M = 10,39$ ), najmanj obremenjujoči pa se jim zdijo čustveni izzivi ( $M = 9,0$ ) in izzivi, povezani z negotovostjo karijerne poti ( $M = 9,09$ ).

Posamezniki, ki jim delo na poziv predstavlja glavni vir zasluzka, zaznavajo kot najbolj obremenjujoče izzive, povezane z vzdrževanjem in čustvi ( $M = 11,9$ ), najmanj obremenjujoči pa se jim zdijo izzivi identitete ( $M = 9,3$ ). Podobno tudi delavci, ki jim delo na poziv predstavlja dodatni vir prihodka, zaznavajo kot najbolj obremenjujoče tiste izzive, ki se pojavljajo na področju vzdrževanja ( $M = 8,8$ ) in odnosov ( $M = 8,9$ ), najmanj pa na področju čustvenih izzivov ( $M = 7,4$ ).

Posameznike sva primerjali tudi glede na dejavnosti, ki jih opravljajo ob delu na poziv, ter zaznane izzive ob delu na poziv in ugotovili, da kot zelo obremenjujoče doživljajo izzive tisti posamezniki, ki jim delo na poziv predstavlja edino dejavnost, najmanj pa udeleženci, ki ob delu na poziv tudi študirajo in opravljajo drugo študentsko delo. Tudi v teh skupinah prihaja do razlik glede tega, katere kategorije izzivov pri njihovem delu najbolj izstopajo. Posameznikom, ki ob delu na poziv tudi študirajo, se zdijo najbolj obremenjujoči izzivi na področju vzdrževanja ( $M = 10,5$ ) in odnosov ( $M = 10,2$ ), najmanj preglavic pa jim povzročajo izzivi identitete ( $M = 7,0$ ). Tisti, ki zraven dela na poziv opravljajo drugo službo, zaznavajo kot najbolj obremenjujoče izzive, povezane z vzdrževanjem ( $M = 9,5$ ), najmanj pa na področju negotovosti karijerne poti ( $M = 7,6$ ). Delavci, ki jim delo na poziv predstavlja edino dejavnost, zaznavajo kot najbolj obremenjujoče izzive, povezane z negotovostjo karijerne poti ( $M = 12,4$ ) in vzdrževanjem ( $M = 12,2$ ), najmanj obremenjujoči pa se jim zdijo izzivi, povezani z identiteto pri delu ( $M = 10,0$ ). Študentje, ki ob delu na poziv opravljajo tudi drugo študentsko delo, zaznavajo izzive v povezavi z lastno identiteto kot najbolj obremenjujoče ( $M = 11,3$ ), najmanj pa izzive na področju odnosov ( $M = 5,0$ ).

### **Analiza kvalitativnih podatkov**

Pri tem delu sva preverjali vsebino odgovorov na odprta vprašanja v vprašalniku. Udeležence sva vprašali po največjih obremenitvah, izzivih in nagradah ter prednostih in slabostih dela na poziv, potencialnih virih pomoči za dobro počutje, kaj bi potrebovali od odločevalcev za boljše počutje ob delu ter po priporočilih za druge delavce.

Na vprašanja so odgovorili skoraj vsi udeleženci, nekateri so se pri tem zelo razpisali, nekateri navedli le besedo ali dve. Opozarjali so tako na pozitivne kot negativne plati dela, čeprav je bilo nekoliko več govora o izzivih in obremenitvah. Nekateri odgovori so bili zelo specifični za določeno platformo. Ustvarjalka vsebin na OnlyFans je recimo pisala o pritisku, da mora biti vedno videti popolno, dostavljavci za Wolt in Glovo so poudarjali neugodne vremenske razmere in lastnosti fizičnega okolja (vzponi), specifična slabost pri sodelovanju z Woltom pa je, kot sta navedla dva udeleženca, da delo začnejo z dolgovi podjetju, ki jim ne priskrbi vse potrebne opreme za opravljanje dela. Uporabnik platforme Fiverr je kot izzive navedel odločitev in začetek dela ter razcvet umetne inteligence.

### *Plačilo in zaslužek*

Udeleženci so daleč najpogosteje poudarjali izziv negotovosti in nekonsistentnosti zaslužka, saj je to omenila več kot četrtnina udeležencev. Pri tem gre tako za nepredvidljivost dela v določenem dnevu, tednu ali mesecu kot tudi za neenakomerno celoletno razporeditev obremenitev, dela in s tem zaslužka. Delavcem na platformi Fiverr je težko pridobiti redne stranke oziroma tudi po sodelovanju biti prepričan, da se bo stranka še kdaj vrnila. Zanimivo pa je, da je ena udeleženka o nestatičnem zaslužku govorila kot prednosti v smislu motivacije, »več ko delaš, več zaslužiš«. Eden je poudaril, da je dela malo. Udeleženci si želijo boljše plače, prav tako pa dodatkov za uspešnost ali za spodbujanje zdravega načina življenja in skrbi za okolje – dostavljavec za Wolt si želi dodatka za tiste, ki pri delu uporabljajo kolo.

Prav tako so se odgovori dotikali teme svobode – od splošnega občutka do svobode pri opravljanju več poklicev naenkrat ali v enem letu in s tem svobodo pri ustvarjanju zaslužka. Nekateri so posebej poudarili, da je uspeh odvisen od lastnih sposobnosti, tudi sami pa so omenjali, da je situacija zelo različna med delavci, ki jim delo na poziv predstavlja glavni, in tistimi, ki jim predstavlja dodatni zaslužek. Vseeno pa bi si želeli več avtonomije pri izbiri projektov in nižje stroške prispevkov, katerih višanje trenutno otežuje uspešnost.

Zanimivo pri tem je, da udeleženci svetujejo, naj se kandidati na to delo vnaprej dobro pripravijo, organizirajo in oblikujejo natančen načrt – vse to pa naj imajo v mislih tudi med delom. To namreč predstavlja kontrast ideji svobode. Eden izmed udeležencev priporoča tudi ustvarjalnost, pogum in pripravljenost na sprotno učenje. Nепrestano učenje novih stvari, ki jih potrebuješ med delom, so omenjali tudi drugi udeleženci, ena oseba je to opisala kot največji izziv in največjo nagrado hkrati, vendar je utemeljila, da bi bila situacija popolnoma drugačna, če bi ji delo na poziv predstavljalo glavni vir zaslužka. Takrat bi morala pridobiti tudi veščine marketinga, samopromocije, raziskovanja in prilagajanja trgu ter usvojiti inovacije na svojem področju. Ena oseba je povedala tudi, da bi se raje bolj osredotočala na vsebino kot na oglaševanje in odzivanje na pozive.

### *Prilagodljivost delovnega časa*

Najpogosteje omenjena prednost je bila prilagodljivost urnika, torej samostojno odločanje, kdaj in koliko boš delal, kdaj boš imel »dopust« in kakšen bo tvoj delovni čas, kar pa je spet povezano s platformo. Dostavljavci ne

morejo delati, ko restavracije in trgovine ne obratujejo, prevajalci ali snemalci glasovnih posnetkov pa lahko na svojem projektu delajo tudi sredi noči, če bi tako želeli. Povezano z delom kadarkoli je tudi delo kjerkoli – tukaj so udeleženci predstavili tako prednosti dela na domu za introvertne osebe in varčevanje pri prevažanju kot tudi prednost za osebe, ki so na poti oziroma niso na voljo za delo v živo.

Hkrati pa se je delo »kjerkoli kadarkoli« izkazalo tudi za slabost, saj so udeleženci poročali o slabih veččinah in možnostih vzpostavljanja dobrega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem (»delo od jutra do večera«) in izrazili potrebo po več prostega časa (»brezdelni vikendi«). Še posebej pogosto so o tem govorili uporabniki platforme Fiverr, saj za projekt dobijo kratek rok oddaje, zaradi česar pogosto občutijo časovni pritisk. Po drugi strani pa je udeleženka, ki Fiverr uporablja kot dodatni vir zaslužka, delo opisala kot »počasno in prijetno«. Udeleženci so omenjali tudi pomanjkanje stabilnega, stalnega urnika, ki bi jim pomagal načrtovati življenje in stroške ter oblikovati boljše zavedanje, koliko časa v resnici delajo. Pisali so o odsotnosti rutine ter o nejasni prihodnosti in premalo osredotočanja na dolgotrajne karijerne cilje. Prav tako so kot obremenitev izpostavili čas, ko si »na voljo« in ne opravljaš dejanske naloge.

### *Psihološke vsebine*

Nekaj odgovorov se je nanašalo tudi na bolj psihološke vsebine. Več udeležencev je izrazilo potrebo po več človeškega stika in omenjalo problem samote. Na to so se nanašali predvsem v okviru samostojnosti dela, torej da ni mogoče dobiti pomoči ali nasveta pri delu, »za vse si sam«, pri čemer so poročali tudi o problemu obsežnih birokratskih postopkov in mnogih neznankah pri delu.

Nekateri kot rešitev ponujajo skupinske pogovore s sodelavci na družbenih omrežjih, osvetljujejo potrebo po povezovanju s podobnimi delavci. En odgovor se je dotikal tudi nezadostne zdravstvene varnosti, saj udeleženka zaradi težav v duševnem zdravju včasih ne more opravljati svojih nalog oziroma projektov, kar se potem kaže v izpadu zaslužka. Ista udeleženka bi zato svojim sodelavcem priporočala terapijo, podobno pa je druga udeleženka poudarila pomembnost »gradnje sebe in opolnomočenja« ter osebne rasti med opravljanjem tovrstnega dela. Omembi dela kot stresnega in naporega sta bili le dve.

### *Status dela*

Nekaj govora je bilo tudi o ugledu in cenjenosti dela, udeleženci so se pri tem pritožili, da delo ni pravično plačano, da stranke niso poštene, med delom spreminjajo svoje zahteve in pogosto barantajo, kar si pri drugih oblikah dela naj ne bi dovolile. Dva udeleženca sta zapisala, da delo dojemata kot izkoriščanje delavcev, saj za korektno opravljeno delo dobita simbolično plačilo. Ena oseba je izrazila potrebo po »normalnih« pogojih zaposlovanja: bolniški odsotnosti, dopustu in regresu.

Zanimivo pa so se na vprašanje o vlogi odločevalcev udeleženci najmanj odzivali in imeli zelo deljena mnenja. Nekateri so podpirali popolno avtonomnost (»o delu odločamo sami«, »pretirana regulacija ni naloga odločevalcev«), drugi pa so predlagali spremembo zakonodaje, in sicer vzpostavljanje posebnega statusa, ki bi delavce na poziv razlikoval od samostojnih podjetnikov, da bi lahko izdajali račune in prijavljali dohodek na platformah tudi brez lastnega podjetja ter da bi država mesečno zakupila dela, kar bi pripomoglo k enakomerni razporejenosti del čez leto. Slednje ideje udeleženka ni podrobneje opisala.

Pri interpretaciji kvalitativnih podatkov se je treba opomniti, da so udeleženci na to vprašanje odgovarjali po izpolnjevanju vprašalnika izzivov in zadovoljstva z življenjem, zato so verjetno dodatno poudarili le najbolj pereče misli.

## **Razprava**

### **Omejitve raziskave**

Jasno je, da je glavna pomanjkljivost raziskave majhen vzorec, ki tudi ni reprezentativen, saj nezadostno pokriva različne skupine ljudi, ki sva jih opredelili ob načrtovanju (npr. ni udeležencev, ki bi ob delu na poziv imeli še drugo službo, vendar bi jim delo na poziv predstavljalo glavni vir prihodkov, ni udeležencev s platforme MojMojster, AirBNB, Booking ...). V prihodnje bi problem vsaj do neke mere lahko rešili s hkratno uporabo vprašalnika v angleščini, saj sva med pridobivanjem podatkov izkusili, da nezanemarljivo število delavcev na poziv v Sloveniji ne govori slovensko – to še posebej velja za dostavljavce.

Pridobivanje udeležencev je onemogočala tudi sama značilnost dela – ti delavci nimajo sodelavcev in nadrejenih v tradicionalnem pomenu besede,



kar pomeni, da ne obstaja komunikacijski kanal, po katerem bi jih lahko dosegli. Kljub temu verjameva, da sva pridobili relevantne in aktualne podatke za raziskovanje problema dobrega počutja pri platformnem delu, vsaj nekaj ljudi seznanili s tem pojmom in slovensko ustreznico »delo na poziv« ter odprli možnosti vključevanja psihološke stroke v reševanje problema.

### **Izzivi vzdrževanja**

Rezultati sicer ne kažejo statistično značilne povezave, vseeno pa nakazujejo v smer hipoteze, da so obremenitve pri delu in zadovoljstvo z življenjem povezani. Čeprav bi kritično lahko zaključili, da je povezava le naključna, jo bova vseeno poskušali obravnavati. Zanimivo je, da se pri najinih udeležencih najnižja povezanost kaže pri izzivih vzdrževanja, ki se nanašajo na dovoljšen zaslužek, nepredvidljivost dela in stalnost osnovnih prihodkov, hkrati pa so sami ta izziv največkrat omenili pri prostem odgovarjanju. Največje izzive doživljajo posamezniki, za katere je platformno delo edina dejavnost in tako glavni vir zaslužka. Glede na slednji ugotovitvi bi namreč sklepali, da bo med izzivi vzdrževanja in zadovoljstvom z življenjem velika negativna povezava, kar bi bilo tudi skladno z ugotovitvami, kako pomembna je plača pri zadovoljstvu z življenjem (npr. Dimec idr., 2008). To si razlagava z dejstvom, da za večino najinih udeležencev platformno delo ni glavni vir zaslužka, torej neredni in nepredvidljivi prihodki pri tem delu nimajo velikega vpliva na potek njihovega življenja. Večina udeležencev ima za »varno mrežo« svoje primarno delo, na zaslužku platformnega dela pa tako temeljijo manj nujne dobrine, dejavnosti, nakupi in podobno.

Da bi bolje spoznali problematiko delavcev, ki so zaradi nepredvidljivosti prihodka potencialno ogroženi, bi potrebovali večji vzorec oseb, ki jim platformno delo predstavlja edino dobičkonosno dejavnost. Prav tako obstaja možnost, da udeleženci, ki opravljajo tudi kakšno drugo delo, ob izpolnjevanju vprašalnika niso upoštevali opozorila, naj se pri odgovorih nanašajo na svoje platformno delo in so zato izrazili manjšo problematičnost izzivov vzdrževanja.

### **Organizacijski izzivi**

Čeprav je smernica zelo majhna in spet neznačilna, bi pozitivno povezanost organizacijskih izzivov in zadovoljstva življenjem lahko razložili s prostimi odgovori udeležencev. Poudarjali so namreč težavo vzpostavljanja rutine

in dobrega načrtovanja, a so pri tem videli možnost razvoja in učenja, torej gre v nekaterih primerih za dober izziv, in ne nepremostljivo oviro. Prav tako so pri načrtovanju veliko poudarka dajali samoiniciativnosti oziroma odgovornosti posameznika, da je v tem dober, kar bi lahko pomenilo, da je med vsemi šestimi področji izzivov to tisto, kjer platformni delavci doživljajo največ avtonomije in možnosti izboljšave. Plačilo posamezne naloge, čustvenost dela, pomanjkanje odnosa s sodelavci in podobno so področja, ki jih sami težje spremenijo. Ugotovitve preteklih študij pa kažejo, da je avtonomija povezana z doživljanjem življenja kot smiselnega, s čimer je večje tudi zadovoljstvo z življenjem in delom (npr. Dimec idr., 2008; Steckermeier, 2021). Da pa bi takšen sklep ozadja rezultatov potrdili, bi ga bilo seveda treba pri udeležencih bolje preveriti.

### **Izzivi identitete, negotovosti karijerne poti in čustveni izzivi**

Pozitivno povezanost izzivov identitete in zadovoljstva z življenjem težko razloživa. Morda to področje ni smiselno za slovenski prostor, morda gre za slab prevod vprašanj, ki se je pokazal v neveljavnih rezultatih, morda pa gre za kaj tretjega. Ideja za razumevanje teh rezultatov je lahko misel, da se delavci zaradi predsodkov ali negativnih prepričanj ne želijo jasno identificirati kot delavci na poziv, zato so bolj zadovoljni z življenjem, ko je glede tega nekaj nerazločnosti.

Z življenjskim zadovoljstvom so najbolj povezani izzivi negotovosti karijerne poti, kar je do neke mere smiselno, saj se delavci lahko počutijo »ujete v sistem«, nemočne in tudi nevedne. Večina platformnega dela sicer nudi neko vrsto garancije, da se bo lahko izvajalo tudi v nepričakovanih okoliščinah, npr. v krizi ob pandemiji covida-19. Zanimivo pa je, da se tega področja udeleženci v svojih prostih odgovorih skorajda niso dotikali.

Prav tako ni bilo veliko sklicevanja na to, da je delo na poziv čustveno, vseeno pa se je skozi vse odgovore čutila čustvena obarvanost. Začutiti in razbrati je bilo jezo, razočaranje, stisko, v drugih primerih pa tudi pomirjenost, vendar gre pri tem za mnenje o delu, ne nujno za doživljanje čustev med delom. Vprašanje je tudi, kako ustrezno je v slovenščini govoriti o delu kot čustvenem, saj smo tega morda bolj vajeni pri poklicih, ki vključujejo skrb za nekoga, npr. v zdravstvu, v drugih okoliščinah pa bi izraz znal biti tuj.

## Izzivi odnosov

Tudi pri izzivih odnosov bi zaradi poročanja na odprtem vprašanju pričakovali večjo povezanost, vendar spet lahko govorimo o večinskem deležu delavcev, za katere to ni primarna službena dejavnost. Predvidevamo lahko, da so se pri izbiri dela odsotnosti sodelavcev in nadrejenih zavedali, zato nima večjega vpliva. Vseeno pa iz analize kvalitativnih podatkov očitno začutimo potrebo po pripadnosti, združevanju in opiranju na sodelavce za pomoč. Marsikomu družba v službi namreč predstavlja pomemben del medosebnih odnosov nasploh v življenju, kar pa se povezuje z zadovoljstvom z življenjem (Amati idr., 2018; Froh idr., 2007). Do neke mere se je to pokazalo tudi v ustvarjanju sindikata dostavljavcev, vendar gre tam seveda še za druge namene. Čeprav platformni delavci včasih poročajo, da od platforme dobijo podporo in pomoč, bi te vseeno lahko razmislile o vzpostavitvi komunikacijskih kanalov, v katere bi se delavci lahko prostovoljno vključili, delili izkušnje, skrbi in si pomagali. Za olajšavo teh izzivov bi lahko preizkusili izbirni program mentorstva, četudi je recimo le enodnevno, da bi imel vsak uporabnik vsaj en kontakt, na katerega bi se lahko obrnil v primeru zapletov. Reševanje tega problema bi bilo še posebej smiselno s sklicem na ugotovitve Wang idr. (2022), ki opozarjajo osamljenost kot najpomembnejšo povezavo med delom na poziv in dobrim duševnim zdravjem ter zadovoljstvom z življenjem.

Z omejenimi podatki, ki sva jih pridobili, torej lahko ponudiva nekaj uvida v doživljanje platformnih delavcev in sklepava o razlagah za povezanost z zadovoljstvom z življenjem, hkrati pa se je odprlo še veliko novih vprašanj. Na tem mestu se morda pojavi potreba po nestrukturiranih intervjujih, kjer bi udeleženci prosto podali še več informacij, vseeno pa bi glede na dober odziv lahko dodali še kakšno odprto vprašanje za udeležence v najin vprašalnik.

## Različne platforme

Pri iskanju razlage rezultatov je treba upoštevati tudi zelo različne vsebine in pogoje dela ter platforme, s katerimi delavci na poziv sodelujejo. Nekaj primerov so udeleženci poudarili že sami, bolj pa bi o podobnostih in razlikah lahko razpravljali v fokusni skupini. Med udeleženci je le en pri delu uporabljal platformo Babysits in dva OnlyFans, zato iz teh kvantitativnih rezultatov ne bova delali zaključkov, vseeno pa sva jih informativno vključili v članek. Dostavljavci hrane so torej povprečno manj zadovoljni z

življenjem, a hkrati izzive doživljajo manj intenzivno kot ponudniki storitev na platformah Fiverr in Upwork, kar je zanimivo, saj nasprotuje splošni negativni korelaciji med zadovoljstvom z življenjem in doživljanjem izzivov. Pri tem gotovo veliko vlogo igra majhnost vzorca, saj zelo težko izvajamo tudi podrobnejšo analizo področij izzivov.

### **Vir zaslužka**

Nepresenetljiva je že omenjena ugotovitev, da ljudje zaznavajo težje izzive pri delu na poziv, če jim to predstavlja glavni vir zaslužka, in ne dodaten, in tudi če je to njihova edina dejavnost v primerjavi z drugimi kategorijami. Za te delavce lahko namreč že slab teden, ko ne morejo delati, pomeni velik izpad dohodkov, delu morajo posvečati več časa in imajo manj možnosti za napake. Zanimiva je tudi ugotovitev, da večje obremenitve in manjše zadovoljstvo z življenjem čutijo tisti, ki zraven dela študirajo, v primerjavi s tistimi, ki zraven tega dela in študija opravljajo še eno delo. Res je, da sva slednjo kategorijo dodali naknadno, saj udeleženci sami opozorili nanjo, zato obstaja velika možnost, da tudi kdo izmed študentov opravlja še kakšno drugo delo, pa tega ni napisal.

### **Zaključek**

Teoretični doprinos raziskave vidiva predvsem v usmeritvah raziskovanja v prihodnje, pri čemer je lahko koristen preveden Vprašalnik izzivov dela na poziv, ki se je pri raziskovanju dobro obnesel. Posamezna področja so namreč precej skladna z odgovori na odprto vprašanje, najini udeleženci so poudarjali podobne izzive, kar nakazuje na veljavnost vprašalnika tudi v slovenskem prostoru. Glede na porast raziskovane oblike dela bi bilo smiselno vprašalnik validirati tudi pri nas, saj nekatera področja izzivov slovenskim platformnim delavcem vseeno ne povzročajo velike obremenitve. Pozdravljava torej preverjanje psihometričnih lastnosti prevedenega vprašalnika in s tem validacijo na večjem številu udeležencev.

Praktično vrednost ugotovitev pa vidiva pri usmerjanju skrbi za dobro počutje delavcev na poziv, na kar opozarjajo tudi tuje raziskave. Pri tem se seveda pojavlja vprašanje, kdo je zanje odgovoren. Meniva, da je odgovor na to vprašanje nejasen in pod močnim vplivom politike – kdo je deležen socialnega varstva, kako socialna država je Slovenija, v koga želimo vlagati za prihodnost in kakšen gospodarski sistem bodo podpirali odločevalci ter

stroka. Sklepava, da sta priljubljenost in aktualnost takšnega tipa dela za zdaj še v vzponu, torej se ga najverjetneje še kar nekaj let ne bo izkoreninilo, kar pomeni, da so tudi ti delavci del slovenskega trga dela. Kot psihologi moramo čutiti odgovornost skrbi za blagostanje vsakogar, poslanstvo naše vede bi naj bilo zagotavljati ne le odsotnost duševnih zapletov, motenj, bolezni, primanjkljajev, temveč omogočati samoaktualizacijo, rast in srečo.

Navsezadnje lahko omenimo tudi skrb, da bo vse več poklicev postalo takšnih, ki se jih bo opravljalo na poziv. Takšni prihodnosti so lahko še posebej podvrženi poklici, ki vključujejo delo z ljudmi, na področju psihologije npr. različna testiranja, svetovanja, psihoterapije in podobna področja, ki se lahko strnejo na enkratno srečanje. V distopični prihodnosti si lahko predstavljamo celo najmanjše šolskih psihologov, kariernih svetovalcev ali svetovalnih delavcev za izvedbo enkratnega svetovalnega pogovora, delavnice ali predavanja, ker bi tako prihranili stroške zaposlovanja. Pomembno je torej, da opozarjamo na nujnost občutka stabilnosti, zanesljivosti zaposlitve, odnosov med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi ter oporo in vire pomoči ob zapletih. Razvidno pa je tudi, da delo na poziv ni nekakšna grožnja izključno nehumanega dela in izkoriščanja delavcev, saj so ugotovitve ključne za ugotavljanje značilnosti dela, ki jih novodobna družba (tako zaposlovalci kot kandidati za zaposlitev) išče – prilagodljivost, občutek avtonomije, svobode pri razporejanju službenega in zasebnega časa in možnost dela na domu. Da pa bi lažje oblikovali konkretne predloge, kaj morajo posamezni udeleženci omogočiti, da bi se ob zadovoljstvu z delom povečalo tudi zadovoljstvo z življenjem, je treba bolj temeljito raziskati to povezavo in mehanizem delovanja.

## Literatura

- 1KA (Verzija 23.09.26) [Računalniški program]. (2021). Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si>
- Amati, V., Meggiolaro, S., Rivellini, G. in Zaccarin, S. (2018). Social relations and life satisfaction: The role of friends. *Genus*, 74, 1–18. <https://doi.org/10.1186/s41118-018-0032-z>
- Atelšek, S., Fajfar, T., Jemec Tomazin, M., Trojar, M. in Žagar Karer, M. (b. d.) *Ekonomija na poziv*. ZRC SAZU <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/ekonomija-na-poziv>
- Avsec, A., Kavčič, T. in Zager Kocjan, G. (2022). *Psihologija subjektivnega blagostanja: znanstvena spoznanja o sreči*. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. <https://doi.org/10.4312/9789617128475>

- Caza, B. B., Reid, E. M., Ashford, S. J. in Granger, S. (2022). Working on my own: Measuring the challenges of gig work. *Human Relations*, 75(11), 2122–2159. <https://doi.org/10.1177/00187267211030098>
- D’Cruz, P. in Noronha, E. (2016). Positives outweighing negatives: The experiences of Indian crowdsourced workers. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10(1), 44–63. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.1.0044>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. in Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Diener, E., Lucas, R. E. in Oishi, S. (2009). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. V S. J. Lopez in C. R. Snyder (ured.), *Handbook of positive psychology* (2. izd.), 187–194. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_2905](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2905)
- Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. in Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzornja*, 17(4), 117–130.
- Dostavljavke in dostavljavci hrane, ki delajo prek spletnih platform, so se organizirali v svoj sindikat!* (b. d.). Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. <https://www.zsss.si/dostavljavci-sindikat-platfor-194/>
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R. in McDonnell, A. (2. 6. 2018). *The rise and rise of the gig economy*. <https://www.rte.ie/brainstorm/2018/0530/967082-the-rise-and-rise-of-the-gig-econo/>
- Freni-Sterrantino, A. in Salerno, V. (2021). A plea for the need to investigate the health effects of Gig-Economy. *Frontiers in Public Health*, 9, 638767. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.638767>
- Froh, J. J., Fives, C. J., Fuller, J. R., Jacofsky, M. D., Terjesen, M. D. in Yurkewicz, C. (2007). Interpersonal relationships and irrationality as predictors of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(1), 29–39. <https://doi.org/10.1080/17439760601069051>
- Grobiša, N. (2021). *Zaznave učinkovi gig ekonomije na zaposlene* [magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. in Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Jerebičnik, N. (2021). *Delo na poziv: kako platforma OnlyFans spreminja spolno delo* [Magistrsko delo]. Univerza na Primorskem, Fakulteta za humanistične študije.
- Jovanović, S. (2022). *Značilnosti platformnega dela v Sloveniji* [magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Kocbek, D. (17. 4. 2019) Vse več je nestandardnih delovnih mest, ki bi jim prav tako morale pripadati temeljne pravice. *Mladina*. <https://www.mladina.si/190600/vse-vec-je-nestandardnih-delovnih-mest-ki-bi-jim-prav-tako-morale-pripadati-temeljne-pravice/>
- Laporšek, S., Franca, V. in Arzenšek, A. (2018). Kako dostojne so nove oblike dela v Sloveniji?. *Economic and Business Review*, 20(4), 6. <https://doi.org/10.15458/85451.77>

- Lyubomirsky, S., King, L. in Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Nagami, M., Tsutsumi, A., Tsuchiya, M. in Morimoto, K. (2010). Job control and coworker support improve employee job performance. *Industrial Health*, 48(6), 845–851. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1162>
- Ozcelik, H. in Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Penney, L. M. in Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <https://www.R-project.org/>
- Rivera, M. (8. 11. 2023). *The Future of the Gig Economy: 2024 and Beyond* <https://www.clearvoice.com/resources/gig-economy-future/#:~:text=A%202023%20research%20insights%20report%20on%20the%20gig,2023%2C%20the%20gig%20economy%20will%20continue%20to%20expand>
- Revelle, W. (2022). *psych: Procedures for Personality and Psychological Research*, Northwestern University.
- Sindikat Mladi plus (2021). *Platformno delo v Sloveniji: na primerih dostavljalcev hrane*. Sindikat Mladi plus. <https://www.mladiplus.si/wp-content/uploads/2021/06/Poro%C4%8Dilo-za-javnost.pdf>
- Sindikat Mladi plus (7. 3. 2022). *Platformno delo – najboljša služba na svetu?* <https://www.mladiplus.si/2022/03/07/najboljsa-sluzba-na-svetu/>
- Sodobni pristopi k iskanju delavcev ter nove metode zaposlovanja*. (b. d.) <https://www.agado.si/b204/sodobni-pristopi-k-iskanju-delavcev-ter-nove-metode-zaposlovanja>
- Steckermeier, L. C. (2021). The value of autonomy for the good life. An empirical investigation of autonomy and life satisfaction in Europe. *Social Indicators Research*, 154(2), 693–723. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02565-8>
- Suhadolnik, G. (22. 12. 2016). *Kako bomo živeli, ko ne bo več služb*. Finance Manager. <https://manager.finance.si/8852591/Kakobomo-ziveli-ko-ne-bo-vec-sluzb??src=ArtTop>
- Wang, S., Li, L. Z. in Coutts, A. (2022). National survey of mental health and life satisfaction of gig workers: the role of loneliness and financial precarity. *BMJ open*, 12(12), e066389. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-066389>



**WORKING ANYTIME – WHEN THERE’S WORK: PLATFORM WORK AND LIFE SATISFACTION IN SLOVENIA**

*The main characteristics of platform work, such as the independent execution of short, mostly singular, independently monetized tasks, where an online platform acts as an intermediary between the service provider and the client, classify such work as a popular modern work type. While current research emphasizes risk factors, the findings are inconclusive due to the lack of scientific work in this field. In the article, we research how the recognized challenges of platform work are experienced among workers and how that links to feelings of contentment with life, which is a crucial contributor to personal well-being. A total of 37 participants completed an online questionnaire, allowing us to obtain quantitative and qualitative data. The platforms included are Fiverr, Upwork, Wolt, Glovo, OnlyFans and Babysits. The participants vary by the other main activities present in their lives: platform work represents the main source of income to some and additional income to others, some work another job alongside it and some attend school. The results of linking the challenges of such work to feelings of life satisfaction are uncharacteristic and unremarkable, though the significance increases in answers to open questions. Unpredictable and irregular income is emphasized, as well as schedule adaptability. The results vary by platform, source of income and the presence of other work-educational activities. The findings offer an insight into how experiencing work characteristics connects to feelings of life satisfaction, and consequently make it possible to draw conclusions with regard to other, similar psychological factors. The article outlines the importance of research into such work and the active involvement of psychology to safeguard and ensure a sense of well-being in workers, especially those for whom platform work represents their main source of income, as they are most vulnerable.*



## Ali je uspešno upravljanje časa pot do zadovoljstva – mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

*Žan Luka Lavriha, Katja Petrič*

*Raziskave ves čas poročajo o pozitivnih povezavah med upravljanjem časa, ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter subjektivnim blagostanjem. Kljub temu so mehanizmi v ozadju odnosa med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem slabo raziskani. Dotična študija naslavlja to vrzel z raziskovanjem potencialne mediacijske vloge ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v tem odnosu. Raziskali smo tudi, ali se vodje v svojem upravljanju časa razlikujejo od zaposlenih, ki niso na vodstvenih položajih. Na vzorcu 102 zaposlenih (od tega 29 na vodstvenih položajih) smo ugotovili, da ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem velik mediacijski učinek na odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem. V nasprotju s pričakovanji smo ugotovili, da se stopnja upravljanja časa med udeleženci, ki imajo vodstven položaj, in udeleženci, ki ga nimajo, ne razlikuje znatno. Veščine upravljanja časa so bolj pomembne za vodstveni kader, zato svetujemo, da se treningi upravljanja časa osredotočijo predvsem na to skupino prebivalstva. Pomembno je, da se vanj vključijo strategije, ki pripomorejo k uspešnemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, saj to predstavlja glavni vezni člen med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.*

## Uvod

Komik George Carlin je nekoč zapisal, da bomo v prihodnosti izumili časovni stroj, vendar ne bo imel nihče dovolj časa, da bi ga uporabil (Carlin, 2004). Ta izjava odseva kronično pomanjkanje časa, ki je prisotno v današnji družbi (Giurge idr., 2020) in se kaže kot hitro opravljanje delovnih obveznosti, zmanjševanje časa, ki ga porabimo za obroke ali spanje, in združevanje obveznosti (npr. opravljanje klica med kosilom) (Garhammer, 2002). Poleg tega v modernih organizacijskih okoljih vedno več zaposlenih poroča, da so preobremenjeni in da opravljajo vse več delovnih ur (Vogel, 2012). S tem narašča časovni pritisk družinskih, družbenih in naraščajočih delovnih obveznosti, kar poveča možnost neravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Classens idr., 2009; Kossek idr., 2010). To postaja še bolj očitno zaradi izrazitega porasta dela na daljavo, predvsem od pojava covid-19 dalje (Barrero idr., 2021). V skladu s tem delo postaja vse bolj fleksibilno, kar pomeni, da se breme upravljanja časa premika z ramen organizacije na ramena zaposlenih (Aeon in Aguinis., 2017; Burrus, 2019).

S tem so spretnosti upravljanja časa vse bolj pomembne, kar potrjuje tudi metaanaliza Aeona in sodelavcev (2021), ki je pokazala, da je povezava med upravljanjem časa in delovno uspešnostjo dandanes bolj izrazita, kot je bila v 90. letih. V tem kontekstu so se torej tehnike upravljanja časa uveljavile kot priročno zdravilo, čeprav njihova učinkovitost še ni ustrezno podprta z empiričnimi raziskavami (Aeon in Aguinis, 2017, Classens idr., 2009). Slednje poudarjajo tudi kritiki, ki pravijo, da bi bile tehnike, ki jih oglašujejo guruji upravljanja časa, lahko celo neproduktivne in škodljive (Burkeman, 2016; Jacobs in Gerson, 2005; Reagle, 2019). Glede na te dvome je nujno, da se z ustreznimi raziskavami določi nivo učinkovitosti upravljanja časa.

## Upravljanje časa

Koncepti, povezani z upravljanjem časa, so predmet diskusije med filozofi, podjetniki in politiki že več stoletij (Aeon in Aguinis, 2017), vendar se je njihov razvoj močno pospešil leta 1959, ko je McCay razvil koncept treninga upravljanja časa (Burrus, 2019). Slednji je vključeval aktivnosti, namenjene učenju dnevnega načrtovanja, prednostno določanje nalog in prilagajanje nepredvidljivim nalogam. Razvoj tega programa je sprožil pisanje številnih knjig in člankov, katerih cilj je bil sporočiti te ideje javnosti in zagotoviti večjo učinkovitost ob manjši porabi časa (Burrus, 2019).

Kljub dolgi zgodovini in intuitivni uporabnosti upravljanja časa pa v literaturi konstrukt nima enotne definicije (Aeon in Aguinis, 2017). Aeon in Aguinis (2017) sta upravljanje časa definirala kot obliko odločanja za strukturiranje, obvarovanje in prilagajanje svojega časa spremenljivim obveznostim. Classens in sodelavci (2007) pa so upravljanje časa definirali kot niz vedenj, katerih cilj je učinkovita uporaba časa ob opravljanju ciljno-usmerjenih aktivnosti. Ta vedenja lahko razdelimo v štiri kategorije: vedenja ocenjevanja, vedenja načrtovanja, vedenja nadzorovanja in izvršilna vedenja (Classens idr., 2007; Classens idr., 2009). Vedenja ocenjevanja časa se nanašajo na zavedanje sedanosti, preteklosti in prihodnosti ter lastne uporabe časa, kar nam pomaga pri zavračanju obveznosti, ki presegajo naše časovne zmožnosti (Kaufman idr., 1991). Vedenja načrtovanja vključujejo zastavljanje ciljev, prednostno določanje, načrtovanje nalog in oblikovanje delovnih seznamov z namenom učinkovite uporabe časa (Macan, 1994; Macan, 1996). Vedenja nadzorovanja časa vključujejo opazovanje lastne uporabe časa med izvajanjem aktivnosti. To nam omogoča, da pozornosti ne posvečamo motečim dejavnikom (Zijlstra idr., 1999). Izvršilna vedenja pa omogočajo vplivanje in prilagajanje tekočih aktivnosti (Classens idr., 2009).

Odgovor na vprašanje »Ali je upravljanje časa učinkovito?« je popolnoma odvisen od tega, ali pozitivno vpliva na našo uspešnost in blagostanje (Aeon idr., 2021). Vedenja upravljanja časa so zmerno pozitivno povezana z občutkom nadzora nad lastnim časom, nižjo stopnjo stresa, večjim blagostanjem, zadovoljstvom z delom in zdravjem ter akademsko in delovno uspešnostjo (Aeon idr., 2021; Classens idr., 2007). Tako prevladuje mnenje, da je upravljanje časa učinkovito, saj omenjeni rezultati prispevajo k zadovoljstvu z življenjem (Aeon idr., 2021).

### **Upravljanje časa in subjektivno blagostanje**

Subjektivno blagostanje je doživljanje pozitivnih čustev, nizke ravni negativnih čustev in velikega zadovoljstva z življenjem ter je pomembna dimenzija zaznane kakovosti življenja (Oishi idr., 1999); delimo ga na tri komponente: pozitivni afekt, negativni afekt in zadovoljstvo z življenjem (Andrews in Whitney, 1976). Pozitivni in negativni afekt se nanašata na čustveni aspekt konstrukta, medtem ko se zadovoljstvo z življenjem nanaša na kognitivni aspekt (Diener idr., 1985).

Raziskave kažejo, da upravljanje časa pripomore k večjemu subjektivnemu blagostanju, predvsem glede zadovoljstva z življenjem (Aeon idr., 2021).

Pri tem so korelacije med omenjenima konstruktoma višje kot tiste med upravljanjem časa in delovno uspešnostjo, kar kaže, da bi morali upravljanje časa primarno obravnavati kot orodje za povečanje blagostanja in ne zgolj kot orodje za izboljšanje delovne uspešnosti (Aeon idr., 2021). Poleg tega je bila strukturiranost časa identificirana kot eden glavnih razlogov za večje blagostanje zaposlenih napram nezaposlenim posameznikom (Feather in Bond, 1988; Kilpatrick in Trew, 1985). Upravljanje časa torej potencialno pripomore k občutenju smisla, nadzora in strukture, kar naposled vodi v višjo stopnjo blagostanja (Chang in Nguyen, 2011). Tako korelacijske kot eksperimentalne študije kažejo, da lahko upravljanje časa izboljša kvaliteto življenja, zmanjša stres in izboljša subjektivno blagostanje (Aeon in Aguinis, 2017; Aeon idr., 2021).

### **Upravljanje časa in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem**

Upravljanje časa se konsistentno pozitivno povezuje z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. Anwar idr., 2013; Fenner in Renn, 2010; Grissom idr., 2015; Karakosa in Kocabas, 2009). Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je opredeljeno kot sposobnost osebe, da izpolnjuje svoje delovne in družinske obveznosti ter druge dejavnosti in odgovornosti, ki niso povezane z delom (Sirgy in Lee, 2017). Vse opredeljene ravnovesja med delom in zasebnim življenjem je mogoče razvrstiti s pomočjo dveh ključnih dimenzij. Prvo lahko opredelimo kot vključenost v več vlog v poklicnem in zasebnem življenju, drugo pa je mogoče razumeti kot minimalen konflikt med poklicnimi in nepoklicnimi vlogami (Sirgy in Lee, 2017).

Raziskave kažejo, da posamezniki z dobrimi strategijami upravljanja časa lažje ločijo svoje delovno življenje od zasebnega in med njima vzpostavijo boljše ravnovesje (Fenner in Renn, 2010). Tako doživljajo manjši konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem ter imajo boljše duševno zdravje kot tisti, ki ne uporabljajo strategij upravljanja časa (Jex in Elacqua, 1999). Učinkovito upravljanje časa posamezniku omogoča, da kljub morebitni obremenjenosti z delom določen del časa nameni svoji družini, prijateljem in konjičkam (Karakosa in Kocabas, 2009). Pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja gre za to, da imajo posamezniki določeno stopnjo nadzora nad tem, kdaj, kje in kako delajo (Grissom idr., 2015; Jex in Elacqua, 1999); torej tisto, kar ljudje pridobijo z upravljanjem časa, ni več časa, temveč boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Misra in

McKean, 2000). Literatura torej navaja, da učinkovito upravljanje časa vodi v izboljšano ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

### **Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in subjektivno blagostanje**

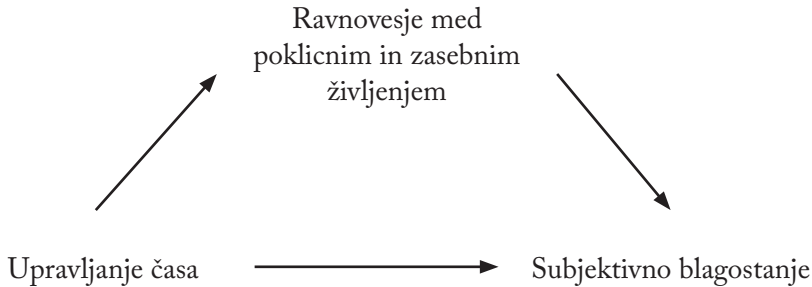
Raziskave kažejo, da je izboljšano ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pozitivno povezano z nižjo ravno stresa, boljšim duševnim zdravjem (Grzywacz in Carlsom, 2007) in s tem tudi večjim subjektivnim blagostanjem (npr. Amstad idr., 2011; Haider idr., 2017; McNall idr., 2010; Peiró idr., 2019; Sirgy in Wu, 2009).

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je zelo pomembno tako za posameznike kot za organizacije, saj dobro vpliva na blagostanje, telesno in duševno zdravje zaposlenih, zmanjšuje njihov stres, zvišuje njihovo zadovoljstvo z delom in življenjem ter organizacijsko zavzetost, kar se kaže tudi v višji učinkovitosti organizacij (Greenhaus in Powell, 2006; Grzywacz in Carlsom, 2007; Sánchez-Hernández idr., 2019). Rezultati raziskave Wonga in sodelavcev (2021) npr. kažejo, da boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ugodno vpliva tako na kakovostno razporejanje zasebnega časa kot tudi na dobro počutje zaposlenih. Nasprotno pa so raziskave pokazale, da so posamezniki, pri katerih je raven konfliktov med poklicnim in zasebnim življenjem višja, poročali o več simptomih psihološke stiske (Grzywacz in Carlsom, 2007). Iz raziskav je torej razvidno, da ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomembno vlogo in vpliv na posameznikovo subjektivno blagostanje.

### **Predlagani mediacijski model**

Trenutna literatura nakazuje, da upravljanje časa vodi tako v boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem kot tudi v večje subjektivno blagostanje. Poleg tega je iz raziskav razvidno, da ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomemben vpliv na posameznikovo subjektivno blagostanje. Ti zaključki nakazujejo potencialno mediacijsko vlogo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v odnosu med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem (slika 1), ki do sedaj še ni bila raziskana. Tako smo z raziskavo želeli odgovoriti na raziskovalno vprašanje: »Ali ima ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mediacijski učinek na odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem?«

Slika 1: *Mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem v odnosu med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.*



H1: *»Upravljanje časa pozitivno napoveduje subjektivno blagostanje, če nadzorujemo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (neposredni učinek).«*

H2: *»Višja stopnja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem medira odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem (posredni učinek).«*

Predhodne raziskave so zajemale mediacijsko vlogo konstruktov, ki so konceptualno blizu upravljanju časa, kot sta strukturiranje časa in zaznan nadzor časa (Chang in Nguyen, 2011). Ta raziskava je prva, ki preučuje mehanizem v ozadju odnosa med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem in pri tem obravnava mediacijsko vlogo konceptualno bolj oddaljenega konstrukta (ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem). Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje ima praktično vrednost pri oblikovanju treningov upravljanja časa, saj lahko potencialna mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem izkazuje potrebo po tem, da se treningi upravljanja časa osredotočijo na izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem in s tem večajo subjektivno blagostanje.

### **Vodstvena vloga in upravljanje časa**

V okviru raziskave nas zanima tudi, ali posamezniki, ki imajo v svoji organizaciji vodstveno vlogo, bolje upravljajo čas v primerjavi s posamezniki, ki nimajo vodstvene vloge. Tako smo si zastavili dodatno raziskovalno vprašanje: *»Ali se stopnja upravljanja časa razlikuje glede na prisotnost/odsotnost vodstvene vloge?«*

V literaturi je zaslediti mnenje, da je upravljanje časa za vodje izrazito pomembna večšina, saj praviloma ne upravljajo zgolj lastnega časa, temveč tudi čas in prizadevanja podrejenih (npr. Goldsby idr., 2020; Ziapour idr., 2015). Poleg tega so treningi upravljanja časa pogosto namenjeni prav posameznikom na vodstvenih položajih (Burrus, 2019), saj vodstveni položaj zahteva večje poznavanje uporabe lastnega časa, razumevanje uporabe časa podrejenih in uravnavanje porabe časa na nivoju oddelka oz. več oddelkov (Annie, 2015). Učinkovito upravljanje časa je torej eden izmed pogojev za učinkovitost direktorjev in vodij (Rakhshan idr., 2019).

H3: »Udeleženci na vodstvenih položajih bolje upravljajo čas kot udeleženci na ne-vodstvenih položajih.«

## Metoda

### Vzorčenje in postopek

Podatki so bili zbrani na platformi za spletne ankete Qualtrics MX. Izpolnjevanje ankete je trajalo približno 5 minut. Na prvi strani ankete je bilo soglasje z informacijami o cilju raziskave, postopku, zasebnosti in prostovoljnosti udeležbe. Merila za vključitev v vzorec so bila polnoletnost, delovni status: zaposlen ali samostojni podjetnik in izpolnitev celotne ankete. Anketa je bila objavljena na družbenih omrežjih (LinkedIn, Facebook in Instagram) in na spletni strani Psihologija dela.

### Pripomočki

**Upravljanje časa** smo merili s pomočjo vprašalnika, ki smo ga oblikovali na podlagi kategorizacije Classensa idr. (2007), ki so aktivnosti, povezane z upravljanjem časa, razdelili v tri sklope: vedenja ocenjevanja časa, vedenja načrtovanja in vedenja nadzorovanja. Postavke dveh najpogosteje uporabljenih vprašalnikov za merjenje upravljanja časa: Lestvica vedenj upravljanja časa (*Time Management Behavior Scale – TMBS*; Macan idr., 1990) in Vprašalnik strukturiranja časa (*Time Structure Questionnaire – TSQ*; Bond in Feather, 1988) smo razdelili v omenjene kategorije. Postavke, ki niso spadale v nobeno izmed kategorij ali pa so njihovo uporabo odsvetovali Mudrack idr. (1997), smo izločili. Glede na definicijo Classensa idr. (2007) smo oblikovali še dodatne postavke z namenom, da v celoti zajamemo konstrukt. Končni vprašalnik je imel 20 postavk (npr. »Določim si roke, do katerih



*moram opraviti določene obveznosti.*«, »Aktivnosti si strukturiram tako, da se ne prekrivajo.«). Udeleženci so odgovore podali na odgovorni lestvici Likertovega tipa z razponom od 1 (*nikoli*) do 5 (*vedno*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je bil med 20 in 100, pri čemer višji rezultat pomeni boljše upravljanje časa. Vprašalnik je na našem vzorcu izkazal visoko zanesljivost ( $\alpha = 0,88$ ).

**Subjektivno blagostanje** smo merili s pomočjo dveh vprašalnikov, ki naslovita tri dimenzije subjektivnega blagostanja: pozitivni in negativni afekt in zadovoljstvo z življenjem (Andrews in Withey, 1976). Pozitivni in negativni afekt smo merili s pomočjo **WHO-5 kazalca blaginje** (*World Health Organization Well-Being Index – WHO-5*; World Health organization, 1998; Topp idr., 2015). WHO-5 obsega pet postavk, ki udeležence sprašujejo po občutkih v preteklih dveh tednih (npr. »*Počutil\_a sem se vedro in dobre volje.*«). Udeleženci morajo odgovore podati na šeststopenjski odgovorni lestvici Likertovega tipa z razponom od 0 (*Nikoli*) do 5 (*Vedno*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 0 in 25, pri čemer višji rezultat kaže na večje afektivno subjektivno blagostanje. Rezultat pretvorimo v lestvico z razponom od 0 do 100 za lažji prikaz. WHO-5 je pogosto uporabljen vprašalnik za merjenje subjektivnega blagostanja, ki ima visoko notranjo zanesljivost v slovenskem okolju (Ropert idr., 2023), kar se je izkazalo tudi na našem vzorcu ( $\alpha = 0,85$ ). Dimenzijo zadovoljstva z življenjem smo merili s pomočjo slovenske različice **lestvice zadovoljstva z življenjem** (*Satisfaction With Life Scale – SWLS*; Diener idr., 1985; Plavčak, 2009). SWLS obsega pet postavk, ki ocenjujejo splošno zadovoljstvo z življenjem (npr. »*V večini pogledov je moje življenje blizu idealnemu.*«). Udeleženci morajo odgovore podati na sedemstopenjski lestvici Likertovega tipa z razponom od 1 (*Sploh ne drži*) do 7 (*Popolnoma drži*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 5 in 35, pri čemer višji rezultat kaže na višje zadovoljstvo z življenjem (Diener idr., 1985). SWLS ima visoko notranjo zanesljivost, kar se je pokazalo tudi na našem vzorcu ( $\alpha = 0,85$ ). Rezultata na obeh vprašalnikih smo združili v skupen vprašalnik subjektivnega blagostanja z mogočim rezultatom med 0 in 60, pri čemer višji rezultat kaže na višje subjektivno blagostanje. Vprašalnik je izkazal visoko zanesljivost ( $\alpha = 0,91$ ).

Za merjenje **ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem** smo uporabili Lestvico usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (*Work-Life Balance Scale – WLBS*; Hayman 2005). Lestvica vsebuje 15 postavk (npr. »*Delo otežuje moje osebno življenje.*«), ki jih udeleženci ocenjujejo na



sedemstopenjski odgovorni lestvici z razponom od 1 (*Sploh ne drži*) do 7 (*Povsem drži*). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 5 in 105, pri čemer višji rezultat kaže na višje zadovoljstvo z življenjem (Hayman, 2005). Za namene raziskave o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja smo lestvico prevedli v slovenščino. Notranja zanesljivost za slovensko različico lestvice na našem vzorcu je bila visoka ( $\alpha = 0,89$ ).

## Obdelava podatkov

Podatke smo analizirali s pomočjo programa R različica 4.2.2. Sprva smo preverili presejalne kriterije (anketa izpolnjena v celoti, polnoletnost, delovni status: zaposlen ali samostojni podjetnik) in izključili vse udeležence, ki jim niso zadostili. Nato smo preverili predpostavke za mediacijsko analizo.

V naslednjem koraku smo pridobili opisne statistike in izračunali Pearsonove koeficiente korelacije med preučevanimi spremenljivkami. Demografske spremenljivke, ki so se statistično značilno povezovala z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ali subjektivnim blagostanjem, smo vključili kot kovariable v mediacijski model. Za testiranje H1 in H2 smo uporabili orodje PROCESS macro različica 4.2 za R (Hayes, 2022), natančneje Model 4 (mediacija); H3 pa smo testirali preko funkcije t.test za neodvisne vzorce.

## Rezultati

### Udeleženci

Za določitev minimalne velikosti vzorca smo uporabili Monte Carlo analizo moči na spletni strani [https://schoemanna.shinyapps.io/mc\\_power\\_med/](https://schoemanna.shinyapps.io/mc_power_med/). Pridobljena minimalna velikost je bila 101 udeleženc.

144 oseb je pričelo izpolnjevati anketo. Po aplikaciji relevantnih presejalnih meril smo pridobili končni vzorec 102 udeležencev. Povprečna starost udeležencev je bila 34,46 leta ( $SD = 10,44$ ). Druge karakteristike vzorca so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Demografske spremenljivke vzorca (N = 102)

Demografske spremenljivke	n	%
Spol		
Moški	34	33,33
Ženska	68	66,66
Izobrazba		
Srednje poklicno ali gimnazijsko izobraževanje	18	17,65
Višješolski strokovni program	7	6,86
Visokošolski strokovni ali univerzitetni program	28	27,45
Magisterij stroke	30	29,41
Specializacija oz. magisterij znanosti	14	13,73
Doktorat znanosti	5	4,90
Vodstven položaj		
Da	29	28,43
Ne	73	71,57
Asistenca		
Da	10	12,50
Ne	70	87,50

*Opomba.* Asistenca = udeleženec ima družinskega člana, ki potrebuje asistenco.

## Deskriptivne statistike

Minimalni in maksimalni rezultat na lestvici upravljanja časa prikazujeta, da nihče izmed udeležencev ni imel izrazito nizke ravni upravljanja časa (tabela 2). Povprečna vrednost na lestvici ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem kaže, da imajo udeleženci v našem vzorcu praviloma visoko ravnovesje. Povprečne vrednosti na lestvicah WHO-5, SWLS in subjektivno blagostanje, v kombinaciji z njihovimi minimalnimi in maksimalnimi vrednostmi kažejo, da v vzorcu ni bilo posameznikov z izrazito nizkim oz. visokim subjektivnim blagostanjem.

Tabela 2: Deskriptivne statistike preučevanih spremenljivk ( $N = 102$ )

Spremenljivka	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Upravljanje časa	68,64	69,00	11,90	43,00	96,00
Ravnovesje	73,82	76,00	14,15	39,00	105,00
WHO-5	51,29	52,00	17,58	16,00	84,00
SWLS	22,60	22,50	5,69	8,00	34,00
Blagostanje	32,99	33,40	9,62	7,80	54,20

*Opombe.* Ravnovesje = ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; Blagostanje = subjektivno blagostanje. Rezultat na lestvici Blagostanje ni celo število, ker gre za obteženo vsoto rezultatov na lestvicah WHO-5 in SWLS.

Vse korelacije so pozitivne in nizke do zmerne, z izjemo korelacij med subjektivnim blagostanjem in lestvicama SWLS in WHO-5, ki sta pozitivni in visoki (tabela 3). To je pričakovano, saj je rezultat na lestvici subjektivnega blagostanja vsota obteženih rezultatov na teh dveh lestvicah. Visoka je tudi korelacija med subjektivnim blagostanjem in ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Korelacija med lestvicama SWLS in WHO-5 je zmerna, kar kaže, da vprašalnika merita različni komponenti subjektivnega blagostanja.

### Priprava na testiranje hipotez

Definirali smo regresijska modela za mediacijo. Tako za prvi regresijski model (ravnovesje =  $\beta_0 + \beta_1$  \* upravljanje časa +  $\epsilon$ ) kot tudi za drugi regresijski model (subjektivno blagostanje =  $\beta_0 + \beta_1$  \* upravljanje časa +  $\beta_2$  \* ravnovesje +  $\epsilon$ ) so bile izpolnjene vse predpostavke. Identificirali smo osamelce, ki pa jih nismo izključili iz analize, saj za to nismo imeli podlage.

Tabela 3: Pearsonovi korelacijski koeficienti preučevanih spremenljivk ( $N = 102$ )

Variable	1.	2.	3.	4.
1. Upravljanje časa	-			
2. Ravnovesje	,406***	-		
3. WHO-5	,296**	,561***	-	
4. SWLS	,307**	,518***	,539***	-
5. Blagostanje	,344***	,614***	,867***	,887***

*Opombe.* Ravnovesje = ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; Blagostanje = subjektivno blagostanje; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Preučili smo tudi potencialne kovariable, ki bi lahko vplivale na mediacijo. Spol ni statistično značilno povezan z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ( $t(65) = 1,349$ ;  $p = ,182$ ), niti z blagostanjem ( $t(61) = 0,532$ ;  $p = ,597$ ). Vodilna vloga prav tako ni povezana niti z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ( $t(45) = 0,512$ ;  $p = ,606$ ) niti z blagostanjem ( $t(43) = -0,871$ ;  $p = ,389$ ). Prisotnost družinskega člana, ki potrebuje asistenco, se prav tako ni statistično značilno povezovala z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ( $t(12) = 1,395$ ;  $p = ,189$ ) in blagostanjem ( $t(12) = 0,831$ ;  $p = ,422$ ). Izobrazba ni bila povezana niti z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ( $F(5, 96) = 0,491$ ;  $p = ,782$ ) niti z blagostanjem ( $F(5, 96) = 0,478$ ;  $p = ,792$ ). Nobena od povezav ni bila statistično značilna, zato v mediacijski model nismo vključili nobene demografske spremenljivke kot kovariable.

### Testiranje hipotez

Neposredni učinek upravljanja časa na subjektivno blagostanje (Pot c') ni statistično značilen (tabela 4). Upravljanje časa torej ne napoveduje večjega subjektivnega blagostanja, če nadzorujemo mediacijsko vlogo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Hipoteze 1, hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku, tako nismo sprejeli. Posredni učinek upravljanja časa na subjektivno blagostanje preko ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Pot a\*b) se je izkazal kot statistično značilen. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem medira odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem, torej smo hipotezo 2, hipotezo o pozitivnem posrednem učinku, potrdili (slika 2).

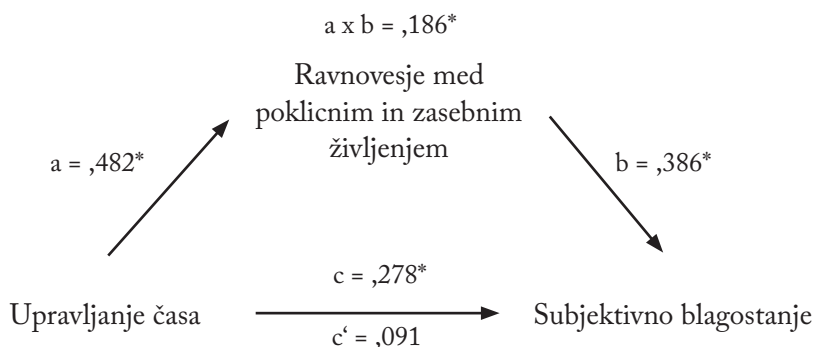
Tabela 4: *Odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem, mediiran glede na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (N = 102)*

Napovednik	Učinek	B	SE	t	p	95 % IZ za B	
						SM	ZM
Pot a							
Upravljanje časa	Ravnovesje	,482	,109	4,440	<,001	,267	,698
Pot b							
Ravnovesje	Blagostanje	,386	,059	6,601	<,001	,270	,502
Pot c							
Upravljanje časa	Blagostanje	,278	,076	3,657	<,001	,127	,428

Napovednik	Učinek	B	Boot 95 % IZ za B		
			SM	ZM	
Pot c'					
Upravljanje časa	Blagostanje	,091	,070	-,047	,229
Pot a × b					
Upravljanje časa	Blagostanje	,186	,049	,099	,289

*Opombe.* IZ = interval zaupanja; SM = spodnja meja; ZM = zgornja meja; Boot = zankani (angl. bootstrapped); Ravnoesje = ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; Blagostanje = subjektivno blagostanje; Pot c' = skupni učinek; Pot c' = neposredni učinek; Pot a × b = posredni učinek.

Slika 2: Regresijski koeficienti za odnos med upravljanjem časa in blagostanjem, mediran preko ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.



*Opombe.* c' = neposredni učinek; a × b = posredni učinek; \* $p < 0,05$ .

Rezultat Welchevega t-testa je pokazal, da se skupina oseb z vodstvenim položajem v upravljanju časa ne razlikuje statistično značilno od skupine oseb, ki nimajo vodstvenega položaja ( $t(52) = -1,692$ ;  $p = ,097$ ). Hipoteze 3, ki predpostavlja, da vodje boljše upravljajo čas, tako nismo potrdili.

## Diskusija

Rezultati niso podprli hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku, saj višja raven upravljanja časa ni napovedovala višje ravni subjektivnega blagostanja, če hkrati ni bilo višje tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim

življenjem. So pa rezultati potrdili hipotezo o pozitivnem posrednem učinku, saj je del totalnega učinka upravljanja časa na subjektivno blagostanje posledica tega, da upravljanje časa vodi v višje ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, ki naposled vodi do večjega subjektivnega blagostanja. Zaradi lažje berljivosti besedila bo v nadaljevanju beseda »ravnovesje« označevala ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Kljub zavrnitvi hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku so rezultati skladni s predhodnimi raziskavami in korelacijami v okviru te študije. Prvič, predhodne raziskave prikazujejo, da je korelacija med prediktorjem (upravljanje časa) in učinkom (subjektivno blagostanje) nižja od korelacije med prediktorjem (upravljanje časa) in mediatorjem (ravnovesje) ter med mediatorjem (ravnovesje) in učinkom (subjektivno blagostanje) (Aeon idr., 2021; Chang in Nguyen, 2011; Jafri in Batra, 2014; Shaikh idr., 2023; Wong idr., 2021). To nakazuje, da je posredni učinek verjetno višji od neposrednega. Drugič, v naši raziskavi smo našli nepričakovano visoko korelacijo ( $r = ,614$ ) med mediatorjem (ravnovesje) in učinkom (subjektivno blagostanje), predvsem če jo primerjamo s korelacijami predhodnih raziskav (npr. Jafri in Batra, 2014), na podlagi katerih smo postavili hipotezo o pozitivnem neposrednem učinku. Neposredni učinek je zato šibek in predstavlja manjši del totalnega učinka (32,73 %), medtem ko je posredni učinek dominanten in predstavlja večji del totalnega učinka (67,27 %). Kombinacija dominantnosti posrednega učinka in visoke korelacije med mediatorjem (ravnovesjem) in učinkom (subjektivnim blagostanjem) je privedla do polne mediacije in zavrnitve hipoteze o pozitivnem neposrednem učinku.

Predhodna študija, ki je proučevala mehanizem v ozadju odnosa med upravljanjem časa in blagostanjem, se je osredotočila na mediacijsko vlogo strukturiranja časa in zaznanega nadzora nad časom (Chang in Nguyen, 2011). Ta konstrukta sta konceptualno sorodna upravljanju časa in po mnenju nekaterih raziskovalcev celo del njegove operacionalizacije (Burrus, 2019). V omenjeni raziskavi je bil odkrit močan neposredni učinek upravljanja časa na subjektivno blagostanje, ki je bil izrazito močnejši od posrednega učinka. V okviru naše raziskave smo vpogled v isti mehanizem odnosa med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem pridobili z obravnavanjem mediacijske vloge ravnovesja. V nasprotju z raziskavo Chang in Nguyen (2011) nismo odkrili neposrednega učinka upravljanja časa na subjektivno blagostanje, saj je ravnovesje v celoti mediiralo njun odnos. Zaključimo lahko, da je višje ravnovesje pogoj za to, da upravljanje časa pozitivno vpliva na subjektivno blagostanje.

Ovrgli smo tudi hipotezo o tem, da vodje boljše upravljajo čas, saj se posamezniki z vodstveno vlogo v upravljanju časa niso statistično značilno razlikovali od posameznikov brez vodstvene vloge v organizaciji. Literatura poudarja pomembnost upravljanja časa za učinkovito izvajanje obveznosti na vodstvenih položajih (Rakhshan idr., 2019), zato je ta ugotovitev nepričakovana in kaže na potrebo po oblikovanju treningov upravljanja časa, ki se osredotočajo predvsem na zaposlene, ki v svojih organizacijah zasedajo vodstvene položaje.

### **Omejitve raziskave in smernice za nadaljnje raziskovanje**

Naša študija ima določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Zasnovana je bila prečno in ne longitudinalno, zato ne moremo oblikovati zaključkov o vzročnosti – obstaja namreč tudi možnost dvosmerne ali obratne vzročnosti med preučevanimi spremenljivkami. Študije npr. kažejo, da lahko tudi subjektivno blagostanje vpliva na strategije upravljanja časa (npr. Locke in Latham, 2002) in da lahko izbrani slog postavljanja mej med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. segmentacija, integracija, uravnoteženje) vpliva na izbrane strategije upravljanja časa (Kossek in Lautsch, 2012). Npr. posamezniki, ki uporabljajo segmentacijo – strožje ločevanje med poklicnim in zasebnim življenjem – bodo drugače razporejali in upravljali čas kot tisti, ki uporabljajo integracijo – manjše ločevanje med delom in zasebnim življenjem (Kossek in Lautsch, 2012; Rothbard in Ollier-Malaterre, 2016).

Druga omejitev je, da ne moremo z gotovostjo izključiti morebitnega vpliva neizmerjenih mediatorjev ali moderatorjev. Učinek na odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem imajo lahko tudi drugi konstrukti, ki jih v raziskavi nismo merili, npr. z obema konstruktoma pozitivno korelira postavljanje in doseganje ciljev (Locke in Latham, 2002), avtonomija (Deci, 2000), upravljanje stresa (Lazarus in Folkman, 1984), zaznan nadzor (Rotter, 1966) in tudi vključenost v delo (Bakker in Schaufelli, 2008). Prihodnjim raziskavam bi koristila obravnava teh dodatnih spremenljivk, da bi pridobili podrobnejši vpogled v odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.

Tretja pomanjkljivost raziskave bi lahko bila, da je bil vzorec, ki smo ga zajeli v raziskavo, pristranski. Ljudje, ki bolj cenijo svoj čas, bodo morda manj verjetno sodelovali v študijah o upravljanju časa (Aeon in Aguinis, 2017). Vzorec posameznikov na vodstvenih položajih je bil znatno manjši

kot vzorec posameznikov brez vodstvenega položaja, kar je lahko negativno vplivalo na reprezentativnost vzorca in potencialno pripomoglo k zavrnitvi hipoteze, ki predpostavlja, da vodje bolje upravljajo čas. Namensko vzorčenje vodij in izdelava krajših vprašalnikov bi zmanjšala to pomanjkljivost, saj vodje praviloma zavrnejo sodelovanje v študijah, ki se jim zdijo predolge (Aeon in Aguinis, 2017).

### Praktična vrednost raziskave

Upravljanje časa pogosto povezujemo predvsem z delovno uspešnostjo in večjo produktivnostjo (Aeon idr., 2021), a smo na podlagi naše raziskave ugotovili, da je upravljanje časa uporabno orodje tudi za povečanje subjektivnega blagostanja. Naša raziskava torej podpira predhodno ugotovljeno uporabnost kvalitetno zasnovanih treningov upravljanja časa (Aeon idr., 2021) in implicira predlog za njihovo izboljšanje. Mediacijska vloga ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem namreč predpostavlja, da bi morali treningi upravljanja časa vključevati tudi vsebine in strategije za uspešno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, saj ta predstavlja glavni vezni člen med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem.

Pripravili smo nekaj napotkov, priporočil in tehnik za upravljanje časa, ki lahko pripomorejo k ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem in so precej preproste za implementacijo v vsakdanje življenje:

- **postavljanje ciljev:** določitev dolgoročnih (kvartalnih, letnih) ciljev – tako osebnih kot poklicnih – in razdelitev na bolj oprijemljive in dosegljive korake (npr. tedenski, mesečni cilji);
- **dnevno načrtovanje:** priprava seznamov nalog in opravil in njihovo prednostno določanje glede na pomembnost, obsežnost in nujnost;
- **časovni roki:** postavljanje realnih časovnih rokov za dokončanje večjih, bolj obširnih projektov in razdelitev teh na manjše, specifične naloge in določitev roke zanje;
- **omejevanje motečih dejavnikov:** izključitev obvestil na telefonu, računalniku; uvedba fokusnih ur, ko niste na voljo za posvete in sestanke;
- **redno ovrednotenje nalog:** redno pregledovanje nalog in preverjanje, če so še vedno relevantne in pomembne;



- **uporaba tehnologije:** uporaba programov in aplikacij za lažjo komunikacijo (npr. Slack, Microsoft Teams) in organizacijo časa ter nalog (Asana, Microsoft To Do, Google Calendar), uporaba časovnikov (Forest, Timer, Rescue Timer) ter nastavitvev opomnikov za pomembne dogodke in sestanke;
- **postavljanje jasnih mej:** določitev jasnih mej med delovnim in prostim časom, npr. določitev časa v dnevnu/tednu, ko ste nedostopni za delovne stvari, neodgovarjanje na e-pošto po določeni uri, uporaba zasebnega računalnika v prostem času, ločitev delovnega prostora od zasebnega, če je delo opravljeno na domu;
- **načrtovanje časa za osebne dejavnosti:** vključitev družinskih aktivnosti, konjičkov ali časa za sprostitev v svoj urnik;
- **izkoriščanje koncev tedna in dopusta:** izklopite vsa obvestila o delu, da si zagotovite resnični odklop in se lahko posvetite tistemu, kar vas veseli (zunaj dela);
- **spoštovanje svojih omejitev:** postavitev realnih pričakovanj do sebe glede tega, koliko dela lahko opravite v določenem času.

V raziskavi smo ugotovili, da se upravljanje časa ne razlikuje znatno med posamezniki, ki zasedajo vodstvene položaje, in tistimi, ki jih ne. Upravljanje časa predstavlja eno izmed ključnih kompetenc vodenja, zato menimo, da bi bilo dobro, da bi imeli vodje treninge oz. bi se opolnomočili za krepitev te kompetence. Za vodje, ki se pogosto spopadajo s slabšim ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (Wallis idr., 2021), bi bilo ključno, da se v treninge o upravljanju časa vključi tudi vsebine o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, s čimer bi se povečalo tudi njihovo subjektivno blagostanje.

Študija omogoča vpogled v odnos med upravljanjem časa in subjektivnim blagostanjem z obravnavo mediacijske vloge ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Rezultati so pokazali, da višja raven upravljanja časa ni napovedovala višje ravni subjektivnega blagostanja, če hkrati ni bilo višje tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. To pomeni, da ima upravljanje časa pozitiven učinek na subjektivno blagostanje zaposlenih predvsem, če sprva pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. V raziskavi smo preverjali tudi, če se upravljanje časa, ki predstavlja eno izmed temeljnih kompetenc vodenja, razlikuje med

zaposlenimi, ki zasedajo vodstvene položaje, in tistimi, ki jih ne, a med njimi nismo ugotovili statistično pomembnih razlik. Pomembno je, da pri treningih upravljanja časa upoštevamo izsledke te raziskave in pri njihovem načrtovanju v večji meri upoštevamo potrebe vodij in vanje vključimo vsebine, ki bi lahko prispevale k izboljšanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem in s tem k povečanju subjektivnega blagostanja.

## Literatura

- Aeon, B. in Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Aeon, B., Faber, A. in Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PloS one*, 16(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Amstad F. T., Meier L. L., Fasel U., Elfering A. in Semmer N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Andrew, F. M. in Withey, S. B. (1976). Social indicators of well-being. *New York and London: Plenum*, 20(31), 696–717. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2253-5>
- Anwar, J., Hansu, S. A. F. in Janjua, S. Y. (2013). Work-life balance: What organizations should do to create balance. *World Applied Sciences Journal*, 24(10), 1348–1354.
- Bakker, A. B. in Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Barrero, J. M., Bloom, N. in Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick*. National Bureau of Economic Research.
- Bond, M. J. in Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321–329. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.321>
- Burkeman, O. (2016). Why time management is ruining our lives. *The Guardian*, 22.
- Burrus, A. L. (2019). *What does time management mean to you? Exploring measures of time management and group differences*. University of Missouri-Saint Louis.
- Carlin, G. (2004). *When will Jesus bring the pork chops?*. Hachette UK.
- Chang, A. in Nguyen, L. T. (2011). The mediating effects of time structure on the relationships between time management behaviour, job satisfaction, and psychological well-being. *Australian Journal of Psychology*, 63(4), 187–197. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00008.x>
- Claessens, B. J. C., Roe, R. A. in Rutte, C. G. (2009). Time management: logic, effectiveness and challenges. V R. A. Roe, M. J. Waller in S. R. Clegg (ured.), *Time in organizational research* (str. 23–41). *Routledge/Taylor & Francis Group*. <https://doi.org/10.4324/9780203889947-11>

- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G. in Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The »what« and »why« of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Diener, E. D., Emmons, R., Larsen, R. in Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Ernst Kossek, E., Lewis, S. in Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Fenner, G. in Renn R. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/0018726709351064>
- Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of happiness studies*, 3, 217–256. <https://doi.org/10.1023/A:1020676100938>
- Giurge, L. M., Whillans, A. V. in West, C. (2020). Why time poverty matters for individuals, organisations and nations. *Nature Human Behaviour*, 4(10), 993–1003. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0920-z>
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. B. in Neck, C. P. (2020). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. *Administrative Sciences*, 10(3), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>
- Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Grissom, J., Loeb, S. in Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773–793. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>
- Gröpel, P. in Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375. <https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Grzywacz, J. G. in Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (third edition)*. Guilford publications.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>
- Jacobs, J. A. in Gerson, K. (2005). *The time divide: Work, family, and gender inequality*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674039049>

- Jafri, M. H. in Batra, M. (2014). Work-life balance and subjective well-being: Role of social support and psychological detachment. *MERC Global's International Journal of Management*, 2(4), 133–150.
- Jex, S. M. in Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work & Stress*, 13(2), 182–191. <https://doi.org/10.1080/026783799296138>
- Kaufman, C. F., Lane, P. M. in Lindquist, J. D. (1991). Time congruity in the organization: A proposed quality-of-life framework. *Journal of Business and Psychology*, 6, 79–106. <https://doi.org/10.1007/BF01013686>
- Kilpatrick, R. in Trew, K. (1985). Life-styles and psychological well-being among unemployed men in Northern Ireland. *Journal of Occupational Psychology*, 58(3), 207–216. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00196.x>
- Kloefkorn, S. (2015). *10 Most Important Leadership Skills for Team Success*. eSkill. <https://eskill.com/blog/important-leadership-skills-for-team-success/>
- Kossek, E. E. in Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of Psychology*, 130(3), 229–236. <https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915004>
- Macan, T.H., Shahani, C., Dipboye, R. L. in Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>
- McNall, L., Masuda, A. in Nicklin, J. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Misra, R. in McKean, M. (2000). College students' academic stress and its relation to their anxiety, time management, and leisure satisfaction. *American Journal of Health Studies*, 16, 41–51.
- Monte Carlo Power Analysis for Indirect Effects. (n. d.). [https://schoemanna.shinyapps.io/mc\\_power\\_med/](https://schoemanna.shinyapps.io/mc_power_med/)
- Mudrack, P.E. (1997). The structure of perceptions of time. *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), 222–240. <https://doi.org/10.1177/0013164497057002003>
- Nchuchuwe, F., Ajulor, O. in Ibikunle, B. (2021). Time management: An indispensable leadership tool for attaining goals in the Nigerian public organizations. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 9(3), 80–96.
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E. in Suh, E. M. (1999). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990. <https://doi.org/10.1177/01461672992511006>

- Oishi, S., Diener, E., Suh, E. in Lucas, R. E. (1999). Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality*, 67(1), 157–184. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00051>
- Peiro, J., Kozusznik, M., Rodriguez, I. in Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Plavčak, A. (2009). *Dejavniki zadovoljstva z življenjem* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rakhshan, M., Rostami, K., Setoodegan, E. in Eslami, J. (2019). The relationship between leadership style and time management in senior and middle nursing managers. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(1), 26–31.
- Reagle Jr, J. M. (2019). *Hacking life: Systematized living and its discontents*. MIT Press.
- Ropret, N., Košir, U., Roškar, S., Klopčič, V. in Vrdelja, M. (2023). Psychological well-being and resilience of Slovenian students during the COVID-19 pandemic. *Slovenian Journal of Public Health*, 62(2), 101–108. <https://doi.org/10.2478/sjph-2023-0014>
- Rothbard, N. P. in Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary management. V T. D. Allen in L. T. Eby (ured.), *The Oxford handbook of work and family* (str. 109–122). Oxford University Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Shaikh, S., Khoso, I. in Channa, N. (2023). The Nexus between time management behaviors and work-life balance of employees. *Nexus*, 22(1).
- Sirgy, M. J. in Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life? *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10(2), 183–196. <https://doi.org/10.1007/s10902-007-9074-1>
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S. in Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- Vogel, S. (2012). Overtime hours threaten work-life balance. *Global Business Knowledge*.
- Wallis, A., Robertson, J., Bloore, R. A. in Jose, P. A. (2021). Differences and similarities between leaders and nonleaders on psychological distress, well-being, and challenges at work. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 325–348. <https://doi.org/10.1037/cpb0000214>
- Wong K. P., Lee F. C. H., Teh P. L. in Chan A. H. S. (2021). The interplay of socio-ecological determinants of work-life balance, subjective wellbeing and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>
- Ziapour, A., Khatony, A., Jafari, F. in Kianipour, N. (2015). Evaluation of time management behaviors and its related factors in the senior nurse managers, Kermanshah-Iran. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 366. [10.5539/gjhs.v7n2p366](https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p366)
- Zijlstra, F. R., Roe, R. A., Leonora, A. B. in Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163–185. <https://doi.org/10.1348/096317999166581>

## **IS TIME-MANAGEMENT THE PATH TO WELL-BEING? – THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE**

*A growing body of literature consistently reports positive relationships between time management, work-life balance, and subjective well-being. Nevertheless, the mechanisms underlying the relationship between time management and subjective well-being are poorly understood. The present study aimed to address this gap by investigating the potential mediating role of work-life balance. We also explored whether leaders differ in their time management compared to non-leaders. The final sample included 102 employees (29 of whom were leaders). We found that work-life balance has a full mediating effect on the relationship between time management and subjective well-being. Contrary to expectations, we found that the level of time management does not significantly differ between participants in leadership positions and those who are not. We recommend that time management training should focus on leaders and incorporate strategies that contribute to enhanced work-life balance, as it represents the main link between time management and subjective well-being.*

## Izpostavljeni žarometom – duševno blagostanje udeležencev v slovenskih resničnostnih oddajah

Špela Justin, Maša Koc Perbil, Maruša Šraml

*Priljubljenost in raznovrstnost resničnostnih oddaj je v zadnjih desetletjih zrastle, povečalo pa se je tudi število pritožb udeležencev takšnih oddaj po svetu o tem, da je snemanje negativno vplivalo na njihovo duševno blagostanje. V raziskavi nas je zanimalo, kako je sodelovanje v slovenskih resničnostnih oddajah vplivalo na zaznano blagostanje udeležencev; želele smo raziskati, ali so med snemanjem udeleženci izpostavljeni stresu, kako je poskrbljeno za njihovo blagostanje ter ali so stresu izpostavljeni tudi po snemanju oddaje. V raziskavi je sodelovalo deset udeležencev oddaje MasterChef Slovenija in Sanjski moški. Podatke smo pridobile s kombinirano metodo – z udeleženci smo izvedle intervju, nato so rešili Lestvico zaznanega stresa. Udeleženci so poročali o stresu, ki pa je bil tudi pozitiven. Večina jih je sodelovanje opisala kot predvsem pozitivno izkušnjo, v kateri so imeli pozitivne odnose z drugimi, zaposleni pa so do neke mere skrbeli za njihovo počutje v času snemanja. Tudi o posledicah sodelovanja so udeleženci poročali predvsem pozitivno ali nevtrarno. Uporabno vrednost raziskave vidimo predvsem za zaposlene v produkciji resničnostnih oddaj, ki v času snemanja nosijo odgovornost za duševno blagostanje udeležencev, ter tudi za bodoče udeležence resničnostnih oddaj.*



## Uvod

### Resničnostne oddaje in njihov sloves

Ko razmišljamo o delu in zaposlenih, si verjetno le redko predstavljamo udeležence resničnostnih oddaj. Kljub temu so udeleženci resničnostnih oddaj neprofesionalni igralci, ki s svojim nastopanjem v dramatičnih in nepredvidljivih situacijah (Tsay-Vogel in Krakowiak, 2017) v kontekstu resničnostne oddaje zabavajo množice gledalcev. Precej novodobni pojav resničnostne televizije, ki se je kot samostojen žanr razvila šele ob koncu 20. stoletja, je dandanes razsežen tako v številu kot v raznovrstnosti formata (Nahtigal, 2008; Tsay-Vogel in Krakowiak, 2017). Tsay-Vogel in Krakowiak (2017) v raziskavi razlikujeta devet podžanrov resničnostne televizije: romantika oziroma zmenkarije, življenjski slog oziroma preobrazba (angl. *makeover*), skrita kamera, talenti, igre (angl. *game show*), dokumentarno spremljanje (angl. *docusoap*), pogovorne oddaje (angl. *sitcom*), organi pregona in sodni organi.

Čeprav takšna raznovrstnost podžanrov nakazuje na priljubljenost med gledalci, imajo resničnostne oddaje slab sloves in jih mnogi vidijo kot škodljive za družbo (Scarborough in McCoy, 2016). Novinar Tedd Koppel je resničnostne oddaje odmevno označil kot konec civilizacije (Olsson in Spigel, 2004), igralec Gary Oldman pa jih je opisal kot muzej socialnega propada (Pringle, 2014). Ti mnenji v veliki meri veljata tako za družbo kot za znanost.

Večina raziskav, ki se ukvarjajo z resničnostno televizijo, se osredotoča na učinek, ki ga ima ta na gledalce. Med drugim so z raziskavami proučevali vpliv gledanja resničnostnih oddaj na porast izraženosti narcisizma (Gibson idr., 2018), stigmatizacijo čezmerne telesne teže in širjenje napačnih zdravstvenih informacij (Nutter in Saunders, 2023), normalizacijo plastičnih operacij in širjenje težko dosegljivih lepotnih idealov (Banet-Weiser in Portwood-Stacer, 2006) ali pa populariziranje alkohola med mladimi (Lowe idr., 2018) itd.

### Kaj pa udeleženci?

Raziskave, ki kot subjekt proučevanja postavijo udeležence resničnostnih oddaj, se večinoma osredotočajo na medijsko predstavljanje različnih identitet in stereotipov (npr. Allen in Mendick, 2013; Lane, 2020; Silverio idr.,



2021) ter udeležence in same resničnostne oddaje uporabljajo za zrcalo družbe. Izkušnje udeležencev tako zaradi delovanja industrije ter pristranskosti v družbi in znanosti niso dobro znane. Predvsem kritično se nam zdi pomanjkanje raziskav, vezanih na duševno blagostanje udeležencev.

Že sama narava resničnostnih oddaj udeležence postavi v stresne situacije. Udeleženci so namreč izpostavljeni nenehnemu nadzoru kamer, ob predvajanju oddaje pa naenkrat tudi širši javnosti. Dejavnik zabave v resničnostnih oddajah pogosto izvira iz intenzivnih čustev in prepirov, ki jih doživljajo udeleženci, za namene snemanja pa so v nekaterih formatih udeleženci izolirani od okolice ali postavljeni v povsem tuja okolja.

Vedno več udeležencev resničnostnih oddaj se odloča spregovoriti o hujših oblikah izkoriščanja, zaradi katerih mnogi od njih sprožijo tudi pravne postopke. Udeleženci se v teh sklicujejo na nizke plače, ki so pogosto nižje od minimalnih plač, dolga obdobja izolacije od sveta, deprivacijo hrane in spanca, skrivanje spolnega nasilja ter prikazovanja pornografije (pogosto v namene maščevanja) in namerni trud producentov, da bi udeležence čustveno ošibili. Ob tem producenti udeležencem pogosto tudi odrekajo psihološko pomoč (Espada, 2023; Grow, 2023). Številni udeleženci o vsem tem težko poročajo, saj jih pogosto zavezujejo pogodbe o zaupnosti, hkrati pa bi se na ta način izpostavili maščevanju pogosto zelo velikih korporacij (Espada, 2023).

V Sloveniji hujših primerov zlorabe nismo zasledile, čeprav Horvat (2010) na primeru resničnostne oddaje Kmetija navaja primere prikazovanja nasilja, nestrpnosti in pornografije. Pomembno je upoštevati, da je strokovna literatura, vezana na resničnostne oddaje v Sloveniji, zelo omejena. Imamo pa v Sloveniji na tem področju uveljavljeno zakonska podlago, ki ščiti pravice udeležencev resničnostnih oddaj. Kot pomembna poudarjamo 6. člen Zakona o medijih Svoboda izražanja: »Dejavnost medijev temelji na svobodi izražanja, nedotakljivosti in varstvu človekove osebnosti in dostojanstva ...« ter 8. člen Prepovedi spodbujanja k neenakopravnosti in nestrpnosti: »Prepovedano je z razširjanjem programskih vsebin spodbujati k narodni, rasni, verski, spolni ali drugi neenakopravnosti, k nasilju in vojni, ter izzivati narodno, rasno, versko, spolno ali drugo sovraštvo in nestrpnost.« (Zakon o medijih, 2001).

Slika 1: Logotipa TV-oddaj *Sanjski moški* in *MasterChef Slovenija*



*Tocnoto.* (2021). <https://www.tocnoto.si/poglejte-kateri-tekmovalki-sanjskega-moskega-sta-postali-pravi-prijateljci/>

*Uporabna stran.* (2020). <https://www.blog.uporabnastran.si/2020/11/15/masterchef-zmagovalci-vsi-zmagovalci-masterchef-slovenija-2015-2016-2017-2018-2019-2020/>

V raziskavi smo želele doprinesiti k literaturi o resničnostnih oddajah v Sloveniji. V ta namen smo obravnavale slabo raziskane teme duševnega blagostanja udeležencev resničnostnih oddaj. Naš cilj je bil podrobneje raziskati duševno blagostanje udeležencev med snemanjem resničnostnih oddaj in po njem. S tem bi lahko pridobile tudi pomembne informacije o tem, ali imajo udeleženci med produkcijo zagotovljeno primerno psihološko podporo. S postavljanjem udeležencev v vlogo subjektov raziskave smo želele tudi opozoriti na pomen njihovih izkušenj in perspektive ter se boriti proti njihovi marginalizaciji v znanosti. Odločile smo se za raziskovanje znotraj dveh resničnostnih oddaj, ki so trenutno ene izmed najbolj priljubljenih na slovenskem območju – oddaje *Sanjski moški* (logotip je prikazan na sliki 1) ter oddaje *MasterChef Slovenija* (logotip je prikazan na sliki 2).

Zastavile smo si štiri raziskovalna vprašanja:

- katerim stresorjem so izpostavljeni udeleženci resničnostnih oddaj med snemanjem?
- katerim stresorjem so izpostavljeni udeleženci resničnostnih oddaj po snemanju?
- kako ustvarjalci resničnostnih oddaj skrbijo za blagostanje udeležencev med snemanjem in po njem?
- kako se udeleženci resničnostnih oddaj spoprimejo s stresorji?

Oblikovale smo tri hipoteze.

1. Udeleženci resničnostnih oddaj so med snemanjem izpostavljeni stresu.
2. Resničnostne oddaje ne skrbijo za duševno blagostanje njihovih udeležencev.
3. Udeleženci resničnostnih oddaj so tudi po predvajanju oddaje izpostavljeni stresu.

## Metoda

### Udeleženci

K sodelovanju smo povabile 50 posameznikov, odzvalo se jih je deset. Vsi so nekdanji udeleženci resničnostnih TV-oddaj, ki so bile v Sloveniji predvajane in posnete po letu 2020. Izbirale smo udeležence iz resničnostnih oddaj MasterChef Slovenija in Sanjski moški.

Vsi udeleženci so bili polnoletne odrasle osebe, sodelovalo je sedem žensk in trije moški. Štiri udeleženke so sodelovale v oddaji Sanjski moški, šest udeležencev pa v oddaji MasterChef Slovenija.

### Pripomočki

Za namene raziskave smo uporabile kombinirano metodo, torej smo združile raziskovanje kvantitativne in kvalitativne oblike.

Kvalitativni del raziskave smo izvedle s pomočjo strukturiranega intervjuja, v katerega so bila vključena naslednja vprašanja:

1. Kako ste se počutili v času produkcije?
2. Ste bili o pogojih snemanja predhodno dobro obveščeni?
3. Koliko svobode ste imeli v času produkcije glede tega, kar ste počeli in govorili?
4. Kakšni so bili vaši odnosi s soudeleženci?
5. Koliko so producenti posegali v vaše odnose?
6. Kakšni so bili vaši odnosi z osebjem, torej sodniki, voditelji, snemalci itd.?
7. Kako varno ste se počutili med snemanjem?
8. Kako je javna izpostavljenost vplivala na vas po predvajanju oddaje?
9. Kako je bilo poskrbljeno za psihološko podporo?

10. Kako je sodelovanje vplivalo na vaše osebno življenje? Kaj pa na vašo kariero?
11. Kako se vam zdi, da vas je oddaja prikazala?
12. Ste bili za vaše delo primerno plačani?
13. Kako bi ocenili vašo izkušnjo z oddajo? Pomagajte si z lestvico od 1 do 7, kjer 1 pomeni zelo slabo in 7 pomeni zelo dobro.

Kot dopolnitev strukturiranega intervjuja smo dodale še kvantitativno metodo raziskovanja, in sicer z uporabo v slovenščino prevedene Lestvice zaznanega stresa (*Perceived stress scale – PSS*; Cohen idr., 1983). Lestvica zaznanega stresa je instrument za ocenjevanje, v kolikšni meri je posameznik v preteklem mesecu življenje dojemal kot nepredvidljivo, neobvladljivo in preobremenjeno. Sestavljen je iz desetih postavk, na katere udeleženci odgovarjajo s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni zelo redko in 5 pomeni zelo pogosto. Vprašalnik smo prevedle tri različne osebe. Končno različico smo oblikovali s pomočjo vzratnega prevoda dveh kolegov.

Vprašanja sicer sprašujejo o občutkih in mislih udeležencev v zadnjem mesecu (npr. Kolikokrat ste bili v zadnjem mesecu razburjeni, ker se vam je zgodilo nekaj nepričakovanega?), vendar smo to za namene raziskave prilagodile. Udeleženci v tej raziskavi so odgovarjali o svojih občutkih in mislih v času snemanja oziroma produkcije resničnostne oddaje, v kateri so sodelovali (npr. Kolikokrat ste bili v času produkcije oddaje razburjeni, ker se vam je zgodilo nekaj nepričakovanega?).

## Postopek

V naši raziskavi so sodelovali udeleženci dveh priljubljenih šovov, slovenskih različic oddaj, ki sta izvirno zasloveli v ZDA (MasterChef in The Bachelor). Obe oddaji v Sloveniji potekata že več sezon. Oddaja MasterChef se je začel predvajati leta 2008 in ima trenutno devet sezon, oddaja Sanjski moški pa ima trenutno tri sezone, prva je bila posneta leta 2004, druga 2021 in tretja 2022. Po formatu MasterChef sodi med talente, Sanjski moški pa med romantične resničnostne oddaje. Ob iskanju udeležencev smo kontaktirale 50 oseb, od katerih se je odzvalo deset udeležencev. Kontakt smo vzpostavile po družbenem omrežju Instagram, saj ima na tej platformi večina udeležencev javno dostopne profile, ki jih tudi aktivno uporabljajo.

Z udeleženci smo na daljavo, po platformi Zoom, izvedle strukturirane intervjuje. Po tem, ko so odgovorili na vsa vprašanja, so rešili še Lestvico zaznanega stresa. Intervjuje smo izvajale vse avtorice raziskave v paru ali individualno z udeleženci. Udeležence smo najprej obvestile o namenu raziskave, o njihovih pravicah ter jih prosile za dovoljenje, da lahko snemamo intervjuje za namene pisanja transkriptov. Z udeleženci smo nato izvedle intervju, ki je običajno trajal od deset do 20 minut. Po zaključenem intervjuju smo jim poslale spletno povezavo do vprašalnika, ki smo ga aplicirale v spletni platformi 1KA. Ko so udeleženci reševali vprašalnik, smo ostale povezane po platformi Zoom ter jim nudile pomoč ob morebitnih težavah z razumevanjem postavk vprašalnika.

Podatke, pridobljene iz strukturiranih intervjujev, smo obdelale kvalitativno. Najprej smo ustvarile transkripte vseh intervjujev in nato združile njihove odgovore v štiri tematske sklope:

- *počutje* (Kako ste se počutili v času produkcije?, Kako se vam zdi, da vas je oddaja prikazala? in Kako bi ocenili vašo izkušnjo z oddajo na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni zelo slabo in 7 pomeni zelo dobro?);
- *medosebni odnosi* (Kakšni so bili vaši odnosi s soudeleženci?, Koliko so producenti posegali v vaše odnose? in Kakšni so bili vaši odnosi z osebjem, torej sodniki, voditelji, snemalci itd.);
- *pogoji snemanja* (Ste bili o pogojih snemanja dobro obveščeni? Koliko svobode ste imeli v času produkcije v tem, kar ste počeli in govorili? Kako varno ste se počutili med snemanjem? Kako je bilo poskrbljeno za psihološko podporo? Ali ste bili za delo primerno plačani?);
- *posledice sodelovanja* (Kako je vaše sodelovanje v oddaji vplivalo na vaše osebno življenje in na vašo kariero? in Kako je javna izpostavljenost vplivala na vas po predvajanju oddaje?).

Sledila je analiza odgovorov, ki je zapisana v poglavju *Rezultati in interpretacija*.

Podatke, pridobljene z Lestvico zaznanega stresa na spletnem portalu 1KA, smo analizirale v aplikaciji Excel. Najprej smo obrnile vrednosti vseh postavk z obratnim načinom vrednotenja, nato pa izračunale aritmetične sredine in standardne deviacije za vsako postavko ter za vsakega udeleženca. Enako smo potem storile še za vsako oddajo posebej. Nato smo podatke analizirale v programu R z uporabo t-testa, da bi preverile, ali se rezultati udeležencev posameznih oddaj statistično pomembno razlikujejo med sabo.

## Rezultati in razprava

V prvem delu raziskave so udeleženci odgovarjali na 13 vprašanj strukturiranega intervjuja. Z vsemi desetimi udeleženci smo vzpostavile pozitiven stik (npr. dogovorili smo se, da se med intervjujem tikamo in tako smo vzpostavili bolj sproščeno okolje). Menimo, da so udeleženci odgovarjali iskreno, večinsko sproščeno in brez zadržkov, tako da v njihove odgovore zaupamo.

Kljub temu pa se je treba zavedati, da so vsi udeleženci poročali o preteklosti (nekateri so celo poročali o dogodkih, ki so se odvijali pred tremi leti). Raziskave so pokazale, da so spomini na preteklost pogosto pozitivno pristranski, kar pomeni, da so ljudje pri čustvenih spominih nagnjeni k poročanju o pozitivnih in prijetnih spominih pred negativnimi, neprijetnimi (Anisfeld in Lambert, 1966 in Stagner, 1933 v Otake, 2015). Prav tako raziskave kažejo, da so avtomatični avtobiografski spomini v vsakdanjem življenju pogosto povezani s pozitivnimi dogodki (Berntsen, 1996 v Otake, 2015). Po drugi strani pa so v posebnih situacijah, kot so spomini na travmatične izkušnje, odkrili negativno pristranskost, kar pomeni povečano osredotočenost na negativne avtobiografske spomine in občutenje manj pozitivnih čustev (McNally idr., 1994; Tromp idr., 1995, v Otake, 2015). To je značilno predvsem za posameznike v negativnem čustvenem stanju (npr. depresivnost, socialna anksioznost). Tako obstaja večja verjetnost, da bodo posamezniki, ki so doživeli travmo ali negativna stanja, pogosteje poročali o negativnih spominih (Otake, 2015). Sklepamo lahko, da so odgovori udeležencev do neke mere pristranski, saj poročajo o preteklih dogodkih, in da lahko poleg morebitnega slabšega spominjanja nanje vpliva še ali pozitivna ali negativna pristranskost.

## Počutje

Štirje udeleženci so omenjali, da so bili **v času produkcije pod stresom**, predvsem na začetku oddaje. Polovica udeležencev je omenila, da jim je bil sam začetek (torej prvi dnevi produkcije) zelo naporen, stresen, ena udeleženka je poročala o paničnih napadih v prvem dnevu snemanja. Čez nekaj časa, ko so se stvari ustalile, pa je vse potekalo »normalno« in niso imeli večjih težav, saj so se sprostili in navadili na nenavadno situacijo. Med govori pa se je pojavljalo tudi nasprotno, da so stvari na začetku potekale sproščeno in je bilo počutje dobro, čez čas, proti koncu snemanja oddaje, pa so stvari postale vedno bolj naporene in udeleženci so situacijo ob koncu opisali kot bolj stresno (tako zaradi časa, ki so ga preživeli stran od svojih bližnjih,

kot zaradi pritiska tekmovanja znotraj oddaje). Nekaj udeležencev pa je poročalo, da je bilo njihovo počutje v celotnem času produkcije dobro, sproščeno, pozitivno in da je zanje situacija potekala brez resnih težav. Eden od udeležencev, ki je opisoval svoje počutje kot sicer zelo dobro, ampak hkrati stresno, je povedal: *»... ne čutiš zdaj samo stresa, ampak čutiš vsa čustva ... na koncu dela si čisto utrujen od te čustvene izmučenosti ...«*

Udeleženci oddaje MasterChef so pogosteje poročali, da je bilo sodelovanje v oddaji vedno bolj stresno proti koncu oddaje, medtem ko so udeleženske Sanjskega moškega poročale ravno nasprotno – zanje je bil sam začetek snemanja bolj stresen. To je najverjetneje posledica različnega poteka oddaj – pri oddaji MasterChef, kjer je tekmovanje vezano na uspešnost pripravljene jedi, izzivi med oddajo postajajo vedno bolj težavni in tekmovanje vedno bolj napeto. Tudi udeleženci oddaje MasterChef drugod po svetu poročajo, da je bila njihova izkušnja zelo stresna. Na primer udeleženka v oddaji MasterChef Avstralija je poročala, da je veliko njenih soudeležencev, vključeno z njo samo, prebedelo kar nekaj noči, saj so neprestano razmišljali o hrani, ki se je pekla ali kuhala v sosednji sobi čez noč, medtem ko oni niso imeli dovoljenja spremljati, kako se njihova hrana pripravlja (Guertin, 2023). Pri oddaji Sanjski moški pa se zdi, da so dekleta sprva občutila domotožje in šok nove situacije, ki se je umiril, ko so spoznale druge soudeleženske, se spoprijateljile in se navadile na novo okolje in način dela. Udeleženci obeh oddaj pa so poročali, da tudi samo trajanje snemanja predstavlja stres, saj so dolgo odrezani od sveta in svojih bližnjih.

Z Lestvico zaznanega stresa smo želele preveriti, koliko stresa so čutili udeleženci v obdobju snemanja oddaje. Rezultati vprašalnika so pokazali, da udeleženci v splošnem niso bili pod zelo hudim stresom, kar je skladno tudi z informacijami, pridobljenimi v intervjujih. Pogosto so zaupali v svoje sposobnosti spopadanja z osebnimi problemi; zdelo se jim je, da stvari obvladajo in niso imeli občutka, da bi se jim nakopičilo toliko težav, da jih ne bi zmogli premagati. Dokaj pogosto so se počutili živčno in pod stresom. Na podlagi intervjujev lahko sklepamo, da je k tem občutkom pripomogla nenehna obkroženost z več kamerami, ki jih večina udeležencev ni bila navajena, nekoliko pa tudi samo tekmovanje in proces izločanja udeležencev.

Med udeleženci, ki so sodelovali v snemanju MasterChefa, in temi, ki so sodelovali v oddaji Sanjski moški, ni bilo velikih razlik v doživljanju stresa med snemanjem. Razlike tudi niso bile statistično značilne, kar pa lahko delno pripišemo tudi zelo majhnemu vzorcu.



Na vprašanje o tem, **kako jih je oddaja prikazala** in kako se glede tega počutijo, je večina udeležencev poročala podobno – da jih je oddaja prikazala točno takšne, kot so, in da so s tem zadovoljni, nimajo nobenih zamer ali negativnih občutkov. Kljub temu pa so se pri nekaterih od njih pojavljali tudi odgovori, da se jim zdi, da so nekoga drugega, torej njihovega soudeleženca oziroma soudeleženko, prikazali na zelo drugačen, nepravičen način. Ena od udeleženk je poročala, da so jo sicer na začetku oddaje prikazovali takšno, kot je, vendar so proti koncu to spremenili in jo prikazali v slabši luči. Sklepala je, da so s tem želeli upravičiti svojo odločitev, da iz oddaje izpade. Trije udeleženci so poročali, da jih je oddaja slabo prikazala in so bili s tem precej nezadovoljni. V odgovorih so pojasnili, da je bilo veliko dogodkov skrajšanih in so bili zato videti zelo drugače, kot so se v resnici vedli. Kljub temu je večinsko mnenje udeležencev to, da so vedeli, v kaj se spuščajo in so na koncu njihove odločitve tiste, ki vplivajo na to, kako bodo prikazani. Ena udeleženka je povedala: *»V nobenem trenutku te nihče ne sili, kaj moraš reči, tako da načeloma pride tvoja osebnost ven.«*

Odgovori udeležencev se skladajo z literaturo, saj producenti resničnostnih oddaj vedo, da v oddaji nikomur ne uspe zamaskirati svoje osebnosti za več kot 14 dni (Biressi in Nunn, 2005). Producenti poskušajo izbrati »zanimive« ljudi, katerih združitev bo pomenila zanimive dogodke, ki bodo pritegnili gledalce oddaje (Andrejevic, 2004, v Nahtigal, 2008). Torej sam namen producentov oddaje je, da predstavijo udeležence takšne, kot so, saj so bili izbrani na podlagi svojih osebnostnih lastnosti. Glede na to odgovori udeležencev, da jih je oddaja predstavila avtentično, niso presenetljivi.

Tretje vprašanje, povezano s počutjem udeležencev, je bilo zastavljeno s sedemstopenjsko lestvico, kjer so udeleženci poročali o svojem splošnem **počutju glede celotne izkušnje z resničnostno oddajo**, v kateri so sodelovali. Pri tem so dobili razlago, da ocena 1 pomeni zelo slabo in ocena 7 zelo dobro. Štirje udeleženci so izkušnjo ocenili z oceno 7 (zelo dobro). Pri tem je le en udeleženec podal razlago svoje ocene; omenil je, da bi se oddaje ponovno udeležil, če bi ga za to prosili. Ena udeleženka pa je podala oceno 7, saj ima sicer lepe spomine, vendar je dodala, da če res pogleda na izkušnjo kot celoto, je bolj primerna ocena 5 (»dobro«): *»... obdobje snemanja te oddaje, če zdaj pogledam nazaj, bi ocenila s 7... če pač res sešteješ vse pluse pa minuse, bi pa mogoče rekla nekje 5.«*

Dva udeleženca sta omenila, da je bila izkušnja dobra in pozitivna, vendar vse ni bilo popolno, zato sta njuni oceni okoli 6, kar pomeni dokaj dobro.



Preostali trije udeleženci so podali ocene med 4 in 5 (torej od povprečno do dobro). Poročajo, da je kljub vsemu bilo snemanje zelo naporno in stresno: *»... smo morali biti na čim več možnih situacij pripravljeni in smo se včasih pol noči učili namesto spali, tako da smo še zdaj skurjeni.«*

Na splošno bi lahko torej rekli, da je bila velika večina udeležencev zadovoljna s celotno izkušnjo in nanjo gledajo pozitivno, brez večjih obžalovanj. Vsi so podali ocene nad polovično vrednostjo lestvice. Tukaj se lahko opazi že prej omenjena pozitivna pristranskost, vendar so nekateri udeleženci to pri sebi opazili in so se, ko so razmišljali o svojih odgovorih, poskušali spomniti vseh, tako pozitivnih in negativnih dogodkov, ter podati bolj objektivno oceno izkušnje. Hkrati pa se je treba zavedati, da so se udeleženci zavedali, v kaj se spuščajo, ko so se odločili za sodelovanje v resničnostni oddaji. Ravno to dejstvo so nekateri udeleženci večkrat omenili (npr. *»... smo vedele, v kaj se spuščamo, če ne najverjetneje niti ne bi šla v to.«*). Po svetu je bilo posnetih že mnogo resničnostnih oddaj in nekateri udeleženci so s tem imeli zelo slabe izkušnje, ki jih tudi javno predstavljajo (npr. članki, kot so *18 People Who Seriously Regret Going On Reality TV* (Harris, 2021) in *10 Reality TV Stars Who Said They Regret Being On Their Shows* (Gibbs, 2021) ter javne tožbe proti produkcijski hiši resničnostne oddaje). Poljudne revije redko predstavljajo zgodbe udeležencev resničnostnih oddaj, ki so imeli dobro izkušnjo in svojih odločitev ne obžalujejo. Zato je težko določiti delež udeležencev, ki imajo glede oddaje pozitivne ali negativne občutke. Je pa rezultat, prejet v tej raziskavi, optimističen za prihodnost resničnostnih oddaj v Sloveniji.

Na tej točki smo potrdile hipotezo, da so udeleženci med snemanjem izpostavljeni stresu. Vseh 10 udeležencev je poročalo, da je bila situacija do neke mere stresna – ne nujno negativna, ampak rahlo nenavadna in s tem stresna. Tukaj bi seveda lahko šlo za pozitivni stres, ki predstavlja sicer povečan srčni utrip in rahlo povišane ravni hormonov, ampak ne traja dolgo in predstavlja del zdravega življenja.

### **Medosebni odnosi**

Velika večina udeležencev je poročala, da so se s soudeleženci dobro razumeli, nekateri so se zelo povezali in razvili prijateljski odnos. Poročajo, da je bilo morda videti, kot da so med njimi zamere, vendar je bilo to le prikazano, saj udeleženci v resnici med sabo niso imeli konfliktov: *»Ko tako pol živiš skupaj, si v bistvu že zelo hitro postaneš kar blizu, čeprav se zares še ne poznaš toliko časa.«* Ena udeleženka pa je po drugi strani poročala, da so bili

med samo produkcijo oddaje odnosi s soudeleženci dobri in se je z vsemi razumela, vendar se je ob koncu snemanja in vrnitvi v »resnično življenje« to spremenilo in odnosi niso ostali tako pozitivni. Med udeleženci pa se je pojavil tudi odgovor, da so bili odnosi z večino soudeležencev »zelo slabi«. Vendar splošno lahko torej sklepamo, da so nekateri konflikti znotraj oddaj le prikazani za namene dramtiziranja.

Večina udeležencev je poročala, da niso dobili občutka, da bi producenti posegali v njihove odnose. Odgovarjali so, da so se sami odločali, kaj bodo povedali pred kamero in da nihče ni posegal v njihovo besedo ali jih silil v prepire z drugimi udeleženci. Pojavilo se je tudi mnenje, da so producenti sicer posegali v odnose, ampak bolj neposredno: »... *malo potegnejo kakšna stara čustva iz tebe, preden ti postavijo naslednje vprašanje, da se ti bolj čustveno odzoveš ... je malo podtikanja, ampak res neposredno.*«

V manjšini so udeleženci poročali, da so producenti posegali v njihove odnose – na primer že s samo izbiro, kdo bo s kom sodeloval v skupini, pa tudi bolj konkretno, na primer: »... *jaz sem na primer skozi govorila, da bi zelo rada šla jahat ... in potem so oni takrat, ko sem se skregala z eno punco, dali njo, da gre ona jahat ...*« En udeleženec pa poroča, da odgovora na to ne pozna. Tukaj sta mogoči dve razlagi, ali se vsi udeleženci niso zavedali, da je produkcija oddaje posegala v njihove odnose, ali pa je bilo to vplivanje omejeno le na nekatere udeležence in vsi tega niso občutili.

Glede odnosov z osebjem (torej sodniki, voditelji, snemalci, ekipo za ličenje itd.) so vsi udeleženci poročali, da so bili ti odnosi dobri. Omenjali so, da so se z osebjem zabavali, so bili prijateljski in so s tem ustvarjali sproščeno ozračje: »*Spet živiš z njimi več kot en mesec in si vsak dan s temi ljudmi in po mojem mnenju, če ne bi imela tako tudi z ekipo dobrega odnosa, bi že prej želela iti tudi domov.*«

Ob zapuščanju oddaje je eno od udeleženk najbolj prizadelo ravno to, da se je morala posloviti od osebja. Druga udeleženka pa je omenila, da so imeli težave le z enim od zaposlenih: »... *en moški je bil zelo provokatorski ... edini, ki te je znal spraviti v zelo slab položaj ... potem, ko smo povedali tem ostalim, so ga dal stran.*«

V oddajo MasterChef pa so poleg udeležencev vključeni tudi sodniki. O odnosu s sodniki so udeleženci poročali, da so bili strogo ločeni in tako z njimi niso razvili odnosa, saj so se videli le, ko so jih sodniki ocenjevali. Kljub temu pa so udeleženci opisali, da je bilo ozračje tudi v navzočnosti sodnikov prijetno in korektno.

Glede na nekatere članke, ki poročajo o delu producentov resničnostnih oddaj, je mnenje udeležencev raziskave o njihovih odnosih zelo pozitivno in presenetljivo. Predvsem v svetu ameriških resničnostnih oddaj so odnosi med udeleženci ter odnosi udeležencev z zaposlenimi nekoliko negativno opisani. V intervjuju, kjer so o njegovem delu spraševali producenta resničnostnih oddaj, je ta omenil, da je njegova naloga postati »najboljši prijatelj« vseh udeležencev. Poskuša se jim približati, da mu zaupajo, kar pozneje izkoristi za povečanje dramatičnega dogajanja v oddaji. Isti producent je omenil tudi, da s sodelavci skupino producentov imenujejo kar »manipulacija«, saj je to njihova glavna naloga (Fenwick, 2022). Seveda težko sklepamo, kako je s tem na slovenskem področju, ampak vsaj na podlagi te raziskave je videti, da takšni odnosi tukaj niso prisotni.

### Pogoji snemanja

Udeleženci so pred začetkom snemanja oddaje podpisali pogodbo, v kateri so bili obveščeni o pogojih snemanja. Večina se jih je strinjala, da so bili o tem, kaj se bo na snemanju dogajalo, dobro obveščeni, da pa so si težko predstavljali, kako bo v resnici biti tam, dokler tega niso doživeli. Razumeli so tudi, da ni bilo vse predvideno vnaprej, saj želijo producenti v dogajanju ohraniti določeno mero spontanosti, zato jih je morda med snemanjem vseeno kaj presenetilo. Precej manj pogosto pa se je pojavilo mnenje, da bi morali biti o poteku življenja med snemanjem predhodno bolj obveščeni.

Slika 2: Lokacije snemanja oddaje *Sanjski moški 2021*, *Boutique Hotel Portorose*, in oddaje *Sanjski moški 2022*, *Dvorec Lamberg*



*Kayak*. (b. d.). <https://www.kayak.com/Portoroz-Hotels-Boutique-Hotel-Portorose.89996.ksp>

*Lamberg*. (b. d.). <https://lamberg.com/sl/home/>

V času snemanja se je večina udeležencev počutila svobodno, povedali so, da so lahko počeli in govorili, kar so želeli, upoštevati pa so morali pravila, ki pa so jim bila vnaprej znana in so se z njimi strinjali (na primer v času snemanja so bivali na skupni lokaciji, med snemanjem niso smeli uporabljati telefonov). Dve udeleženci sta povedali, da se nista počutili, kot da sta imeli svobodo, pri tem pa sta omenjali predvsem omejitve gibanja v času snemanja. Omejeni so bili na okolico stavbe bivanja (prikazani na sliki 3 in sliki 4), člani produkcije pa so morali ves čas vedeti, kje se kdo nahaja. Med snemanjem oddaje so bili v govoru svobodni, po snemanju oddaje pa so bili zavezani k nerazkrivanju informacij o oddaji.

Vseh 10 udeležencev je povedalo, da so se med snemanjem počutili zelo varno in se niso na kakršenkoli način počutili ogrožene. V času snemanja so imeli na voljo koordinatorje, na katere so se lahko obrnili, če so imeli težave in so potrebovali psihološko podporo. Kljub temu je polovica udeležencev povedala, da niso čutili, da koordinatorjem lahko zaupajo, saj so menili, da njihova čustvena stiska članom produkcije predstavlja priložnost za dobro vsebino snemanja. Nekateri so poudarili, da koordinatorji niso bili psihologi, da je bil njihov zadnji kontakt s psihologom na testiranju ob izbiri kandidatov. Koordinatorji so bili tam predvsem, da so jih poslušali. Nekateri pa so imeli s koordinatorji dobre izkušnje in so pomoč, ko so jo potrebovali, pri njih tudi dobili. Pogost odgovor je bil tudi, da so se za psihološko podporo udeleženci zanašali drug na drugega.

Večina udeležencev je menila, da so za svoje delo prejeli pošteno plačilo, a so poudarili, da s tem mislijo predvsem na izkušnjo in izobraževanja, ki so jih bili deležni časa snemanja (velja za udeležence MasterChefa). Poleg tega so kot plačilo dojemali tudi prepoznavnost in priložnosti za zaslužek, ki jim ga je sodelovanje v oddaji prineslo. Trije udeleženci MasterChefa pa so povedali, da se jim to ni zdelo dovolj ter da bi bilo primerno, da v zameno za svoj čas, ki so ga porabili za snemanje, prejmejo tudi denarna nadomestila. Tudi udeležence Sanjskega moškega so bile v večini zadovoljne s plačilom, a predvsem zato, ker so se prijave zaradi izkušnje in ne zato, da bi zaslužile.

## **Posledice sodelovanja**

Udeleženci so v osebnem življenju v primerjavi s poklicnim zaznali manj sprememb. Poročali so o tem, da so njihovi medosebni odnosi z bližnjimi ostali nespremenjeni, tudi sami sebe zaznavajo enako, kot so se pred

snemanjem oddaje: »*Sem še vedno nek preprost človek, isto živim s punco, ni bilo nekih hudih sprememb,*« je povedal eden od udeležencev.

Zaradi sodelovanja v oddaji je ena od udeleženk spoznala novega partnerja, kar je močno vplivalo na njeno osebno življenje, druga pa je poročala, da se je po prihodu s snemanja oddaje domov s partnerjem še bolj zblížala. Sklepa, da je do tega prišlo, ker se med snemanjem nekaj tednov nista videla in sta drug drugega zelo pogrešala. Ena od udeleženk je poročala, da je snemanje oddaje pozitivno vplivalo na njeno samozavest in stališče do sebe. Povedala je, da je k temu pripomogla tudi stilistka, ki jo je v oddaji urejala. Eden od udeležencev je poročal, da je sodelovanje v oddaji vplivalo na čas, ki ga preživi z družino, in sicer posredno, saj je vplivalo na njegovo na kariero. Po snemanju so se mu namreč odprle priložnosti za delo na prireditvah, zaradi česar je manj koncev tedna preživel doma, a je poročal, da to ni vplivalo na kvaliteto njegovih odnosov z družino.

Polovica udeležencev je povedala, da jim je sodelovanje v oddaji služilo kot odskočna deska za kariero. Pridobili so prepoznavnost, nova poznanstva ter vplivnost na družbenih omrežjih, kar jim je odprlo karierne priložnosti, ki pa so jih morali znati dobro izkoristiti. Nekaterim od njih je to predstavljalo motivacijo, da so se v oddajo sploh prijavili. Večina udeležencev, ki je poročala o pozitivnem vplivu na kariero, je sodelovala v MasterChefu in se je tudi po snemanju oddaje ukvarjala s kuhanjem.

Manj pogosto je bilo poročanje, da je sodelovanje v oddaji na kariero udeležencev vplivalo negativno. To se je pojavilo pri delovnih mestih, ki zajema veliko stika s strankami. Poročali so, da so imeli težave z ljudmi, ki so se sestajali z njimi kot potencialne stranke, a so jih želeli le spoznati, se z njimi fotografirati. Ena od udeleženk je zato poročala o manjši učinkovitosti na delovnem mestu, druga pa o težavah z nadrejenimi.

Glede javne izpostavljenosti so udeleženci poročali, da jih je presenetilo, kako hitro so postali tako prepoznavni, da so jih ljudje ustavljali na ulici. Redko se je pojavil tudi odgovor, da večje razlike niso opazili, saj so bili že pred sodelovanjem v oddaji javno izpostavljeni. Večina udeležencev je poročala, da so bili ljudje, ki so jih ogovorili v javnosti, vedno vljudni in prijazni. Nekateri so poročali, da so se takšnih dogodkov kmalu naveličali. Pojavil se je tudi odgovor, da je komentarje na družbenih omrežjih, ki so jo sprva zmotili, udeleženka uspela sprejeti kot priložnost za osebno rast.

Nekaj jih je omenilo tudi negativno plat prepoznavnosti – občutek, da so jih ljudje ves čas opazovali, da v javnosti niso imeli miru. Ena od udeleženk je povedala: »Bili so momenti, ko sem se počutila stisnjeno v kot. Tudi mami je opazila, da sem v nekem krču, da sploh več ne znam odreagirat.« Poročali so tudi, da so zaradi te prepoznavnosti čutili pritisk, da so v javnosti ves čas zelo urejeni. Eni od udeleženk je bilo po predvajanju oddaje še posebej težko: »Jaz sem osebno kar tako v eno tako temo padla, no, meni je bilo res težko. Ljudje ne znajo spoštovat osebnega prostora, ne znajo pač izbirat besed, mislijo, da lahko rečejo, kar želijo,« je povedala, ko je razkrila, da je nekdo v restavraciji začel kričati nanjo, da bi morala ona izpasti iz oddaje. Povedali so, da so bile te posledice javne izpostavljenosti najbolj očitne okoli časa predvajanja finala oddaje, po koncu predvajanja pa so začele počasi izzvenevati.

Po analizi sklopa *Pogoji snemanja* ter *Posledice sodelovanja* smo zaključile, da lahko ovržemo svojo drugo hipotezo, ki predpostavlja, da resničnostne oddaje ne skrbijo za duševno blagostanje njihovih udeležencev. Sicer zavrnitev te hipoteze ne pomeni, da je za njihovo blagostanje zelo dobro poskrbljeno ali da je to prioriteta resničnostnih oddaj, vendar ne moremo ignorirati dejstva, da so med snemanjem prisotni koordinatorji in drugi socialni delavci, katerih delo je skrb za počutje udeležencev.

Tudi zadnjo hipotezo, da so udeleženci tudi po objavi oddaje izpostavljeni stresu, ovržemo. Čeprav so nekateri udeleženci poročali, da jim javna izpostavljenost ni najbolj koristila ali da jim je kdaj predstavljala stres, večina poroča o pozitivnih izkušnjah po predvajanju oddaje.

## Zaključek

Raziskava se nam zdi pomembna in v praksi uporabna predvsem za bodoče producente resničnostnih oddaj in za bodoče udeležence, ki se bodo v teh oddajah zaposlili. Rezultati so nas pozitivno presenetili, saj smo na podlagi branih člankov o dogajanju v ameriških in angleških resničnostnih oddajah pričakovale večje zanemarjanje duševnega blagostanja udeležencev. Poročamo lahko, da so udeleženci vsaj teh dveh resničnostnih oddaj, ki smo jih raziskale, vključeni v relativno kvalitetno delovno okolje. Seveda pa sama narava dela – sodelovanje v resničnostni oddaji, sploh tekmovalni, kot je MasterChef, samo po sebi predstavlja stresne okoliščine, na katere morajo biti udeleženci pripravljeni. Sodelovanje v takšnih oddajah ni za vsakogar in posreden namen naše raziskave je tudi, da se tako producenti kot morebitni bodoči udeleženci tega zavedajo.

Raziskava je bila podvržena nekaterim omejitvam. Najbolj opazna omejitev je povezana s težavami pri zbiranju udeležencev na družbenem omrežju Instagram, kjer je le majhen delež udeležencev prebral naše sporočilo in še manjši odstotek nanj odgovoril, kar lahko izkrivlja rezultate, saj so bolj verjetno vključeni tisti s pozitivnimi izkušnjami, ki brez težav obujajo spomine na preteklost. Zaradi manjšega števila udeležencev je analiza kvantitativnih rezultatov v programu R in uporaba t-testa manj natančna in primerna. Naslednja omejitev je retrogradno poročanje o spominih. Njihovi spomini so lahko tako bolj okrnjeni in manj natančni. Dodatno se lahko pojavi že prej omenjena pozitivna ali negativna pristranskost. Zadnja omejitev raziskave, ki omeji posploševanje na slovensko področje, pa je, da v Sloveniji obstaja več resničnostnih oddaj kot le ti dve, ki smo jih vključili v raziskavo (npr. Kmetija, Big Brother, Ljubezen po domače, Poroka na prvi pogled itd.). Naši končni rezultati se tako nanašajo le na resničnostni oddaji MasterChef in Sanjski moški.

Glede na to, da je naša raziskava predvsem namenjena trenutnim producentom in ustvarjalcem oddaj ter bodočim udeležencem resničnostnih oddaj v Sloveniji, je pomembno omeniti naslednjo dilemo: ali je snemanje resničnostnih oddaj sploh lahko etično, glede na to, da je njihov uspeh v veliki meri odvisen od t. i. drame, ki jo udeleženci pogosto zaigrajo, torej od doživetega stresa, medosebnih konfliktov in nestabilnega počutja udeležencev? Udeleženci v naši raziskavi so sicer poročali, da je na voljo neka vrsta psihološke podpore med snemanjem oddaje in večina je sicer imela z oddajo pozitivno izkušnjo, vendar se že v majhnem naboru naših udeležencev najde posameznike, ki so imeli zelo slabe izkušnje z oddajo. Menimo, da na tej točki ostaja prostor za spremembe.

Na podlagi vseh naših ugotovitev bi bodočim ustvarjalcem resničnostnih oddaj predlagale predvsem, da tudi po koncu snemanja udeležencem nudijo psihološko podporo (predvsem po objavi oddaje, ko udeleženci najbolj čutijo pritiske javnosti). Zaželeno bi bilo tudi, da med samim snemanjem ne zanemarijo udeležencev, ki oddaje ne doživljajo pozitivno. To bi lahko spremenili že s tem, da ponudijo možnost udeležencem, da zapustijo oddajo, kadarkoli čutijo, da bi to bilo zanje ustrezno. Bodočim udeležencem pa predlagamo predvsem, da se poučijo o oddaji, o poteku snemanja, poskušajo kontaktirati nekdanje udeležence in se prepričajo, da je sodelovanje zanje ustrezna izbira, preden se udeležijo snemanja. Zaključujemo z mnenjem udeleženke, ki je svojo izkušnjo povzela takole: *»... preden vstopiš v oddajo, ti jo res predstavijo, da je tako najbolj rožnata stvar na svetu in ti res dajo občutek,*



*da boš center pozornosti ... s tabo delajo, kot da si njihov otrok ... ko se prižgejo kamere, to izgine ... podpora zelo upade ... in ti si dobesedno sam in se počutiš, kot da si sam sredi džungle, kjer te lahko napade vsaka žival, ki pride mimo.»*

## Literatura

- Allen, K. in Mendick, H. (2013). Keeping it real? Social class, young people and 'authenticity' in reality TV. *Sociology*, 47(3), 460–476. <https://doi.org/10.1177/0038038512448563>
- Banet-Weiser, S. in Portwood-Stacer, L. (2006). 'I just want to be me again!' Beauty pageants, reality television and post-feminism. *Feminist Theory*, 7(2), 255–272. <https://doi.org/10.1177/1464700106064423>
- Biressi, A. in Nunn, H. (2005). Reality TV: Realism and revelation. *Wallflower Press*. <https://doi.org/10.7312/bire476405>
- Cohen, S., Kamarck, T. in Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Espada, M. (2023). Why it's so hard for reality stars to get protection from exploitation. *Time*. <https://time.com/6314118/reality-tv-unions-protection/>
- Fenwick, J. (2022). 'There's 100% manipulation': the inner workings of reality TV, according to a producer. *Vice*. <https://www.vice.com/en/article/wxnygn/theres-100-manipulation-the-inner-workings-of-reality-tv-according-to-a-producer>
- Gibbs, L. (2021). 10 reality TV stars who said they regret being on their shows. *Screenrant*. <https://screenrant.com/reality-tv-stars-who-regret-time-appearance-show/>
- Gibson, B., Hawkins, I., Redker, C. in Bushman, B. J. (2018). Narcissism on the Jersey shore: Exposure to narcissistic reality TV characters can increase narcissism levels in viewers. *Psychology of Popular Media Culture*, 7(4), 399–412. <https://doi.org/10.1037/ppm0000140>
- Grow, K. (2023). *Reality TV stars accuse NBC, Bravo of exploitation: 'The day of reckoning has arrived'*. *Rollingstone*. <https://www.rollingstone.com/tv-movies/tv-movie-news/reality-tv-stars-legal-threat-nbc-bravo-exploitation-1234800920/>
- Guertin, L. (2023). *MasterChef star reveals brutal reality of filming the show: 'Didn't sleep'*. *Au.lifestyle.yahoo*. <https://au.lifestyle.yahoo.com/masterchef-star-reveals-brutal-reality-of-filming-the-show-didnt-sleep-050028470.html?guccounter=1>
- Harris, K. (2021). *18 people who seriously regret going on Reality TV*. *Buzzfeed*. <https://www.buzzfeed.com/kristenharris1/reality-stars-who-regret-tv>
- Horvat, M. (2010). *Kmetija slavnih: Spornost da ali ne?* [diplomsko delo]. Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&cid=16033>
- Lane, T. (2020). Along which identity lines does 21st-century Britain divide? Evidence from Big Brother. *Rationality and Society*, 32(2), 197–222. <https://doi.org/10.1177/1043463120904049>
- Lowe, E., Britton, J. in Cranwell, J. (2018). Alcohol content in the 'hyper-reality' MTV show 'Geordie Shore'. *Alcohol and Alcoholism*, 53(3), 337–343. <https://doi.org/10.1093/alcac/agy017>



- Nahtigal, Z. (2008). *Resničnostni šovi – slovenski nastopajoči in njihove vloge* [diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Nahtigal-Zala.PDF>
- Nutter, S. in Saunders, J. F. (2023). Weight stigma and health misinformation: A systematic review of research examining correlates associated with viewing The Biggest Loser. *Stigma and Health*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/sah0000457>
- Olsson, J. in Spigel, L. (2004). *Television after TV: Essays on a medium in transition*. Duke University Press.
- Otake, K. (2015). Subjective happiness and autobiographical memory: Differences in the ratio of positive events and transmission as emotional expression. *Personality and Individual Differences*, 72, 171–176. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.046>
- Pringle, G. (10. 2. 2014). Robocop's Gary Oldman: »My dog has more dignity than the Kardashians«. *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/robocop-s-gary-oldman-on-the-kardashians-and-being-the-highestgrossing-actor-in-film-history-9120010.html>
- Scarborough, R. C. in McCoy, C. A. (2016). Moral reactions to reality TV: Television viewers' endogenous and exogenous loci of morality. *Journal of Consumer Culture*, 16(1), 164–191. <https://doi.org/10.1177/146954051452107>
- Silverio, S. A., Wilkinson, C. in Wilkinson, S. (2021) The male gaze or male gays? From romance to bromance through performances of gender and sexuality by two of Love Island's favourite characters. *Sexuality & Culture* 25, 1990–2009. <https://doi.org/10.1007/s12119-021-09860-7>
- Tsay-Vogel, M. in Krakowiak, K. M. (2017). Exploring viewers' responses to nine reality TV subgenres. *Psychology of Popular Media Culture*, 6(4), 348–360. <http://dx.doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/ppm0000103>
- Zakon o medijih (Zmed). (2001). Uradni list RS, št. 110/06 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08 – ZPOMK-1, 77/10 – ZSFCJA, 90/10 – odl. US, 87/11 – ZAvMS, 47/12, 47/15 – ZZSDT, 22/16, 39/16, 45/19 – odl. US, 67/19 – odl. US in 82/21). <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1608#>

## Viri slik

- Kayak*. (b. d.). <https://www.kayak.com/Portoroz-Hotels-Boutique-Hotel-Portorose.89996.ksp>
- Lembergh*. (b. d.). <https://lambergh.com/sl/home/>
- Tocnoto*. (2021). <https://www.tocnoto.si/poglejte-kateri-tekmovalki-sanjskega-moskega-sta-postali-pravi-prijateljici/>
- Uporabna stran*. (2020). <https://www.blog.uporabnastran.si/2020/11/15/masterchef-zmagovalci-vsi-zmagovalci-masterchef-slovenija-2015-2016-2017-2018-2019-2020/>

## UNDER THE SPOTLIGHT- MENTAL WELLBEING OF PARTICIPANTS IN SLOVENIAN REALITY SHOWS

*The popularity and diversity of reality shows have significantly grown in recent decades, accompanied by an increase in complaints from participants worldwide about the negative impacts of filming on their well-being. This study aims to investigate how participation in reality shows in Slovenia affected the well-being of contestants. We aimed to research whether participants experience stress during filming, how their well-being is taken care of by the members of the production team, and whether they are exposed to stress even after the airing of the show. The study involved ten participants from the shows MasterChef Slovenia and The Bachelor. Data were collected using a combined method, including interviews and the Perceived Stress Scale. Interview responses were categorized into four thematic areas: Well-being, Interpersonal Relationships, Filming Conditions, and Consequences of Participation. The participants reported experiencing stress, which was often described as positive. The majority had a predominantly positive experience of filming, had positive relationships with others, and acknowledged that the staff to some extent cared about their well-being during filming. Reports on the consequences of participation were mostly positive or neutral. The questionnaire results indicated that the stress experienced by the participants was not exceptionally burdensome, with most of the participants successfully coping with the stressors they encountered. The study faced several limitations, including non-random sampling, a small sample size, and retrospective reporting. We see the practical value of the research primarily for employees in the production of reality shows, who bear responsibility for the mental well-being of participants during filming, and well as for future reality show participants.*

# Dobrodošli, zaposleni tujci – analiza blagostanja zaposlenih, ki prihajajo iz tujine

*Kristina Cvetković, Urška Horvatič, Lea Štravs*

*Preučevale smo razlike v blagostanju zaposlenih tujcev v primerjavi z blagostanjem zaposlenih Slovencev. Nadalje nas je na vzorcu tujcev v povezavi z blagostanjem zaposlenih zanimala povezava med zaznano diskriminacijo v povezavi s tujim državljanstvom in znanjem slovenskega jezika. Naš vzorec je sestavljalo 321 udeležencev, zaposlenih v Sloveniji, od tega 237 Slovencev in 84 tujcev iz 18 držav. Ugotovile smo, da med Slovenci in tujci obstaja statistično pomembna razlika v blagostanju zaposlenih, in sicer tujci poročajo o višjem blagostanju zaposlenih. Analiza rezultatov je pokazala tudi, da znanje slovenskega jezika ne vpliva pomembno na blagostanje zaposlenih tujcev, medtem ko ima zaznana diskriminacija pomemben negativen vpliv. Naši zaključki so lahko uporabni predvsem za organizacije, ki urejajo bivanje in integriranje tujcev v Sloveniji, ter organizacije, ki zaposlujejo tujce. Treba je delati predvsem na zmanjševanju diskriminacije do tujcev na delovnem mestu. Rezultati so lahko koristni tudi za tujce, ki iščejo delo na slovenskem trgu dela.*

## Uvod

Blagostanje je pomemben vidik duševnega zdravja posameznika. S pojmom blagostanja se ukvarja veja psihologije, ki ji rečemo pozitivna psihologija. Ta se osredotoča na optimalno delovanje človeka in proučevanje dobrega življenja. Poznamo dve smeri, po katerih se je razvijalo razumevanje blagostanja, in sicer hedonska, ki pravi, da je sreča seštevek vseh hedonskih

trenutkov v posameznikovem življenju, in evdajmonska, ki pravi, da je za srečo v življenju pomembno živeti v skladu s pravim jazom (Avsec idr., 2022). Pojem blagostanja se je v zadnjem času razširil s področja zdravja tudi na druga področja človekovega življenja, med drugim v delovni kontekst (Page in Vella-Brodrick, 2009).

Povprečen Slovenec na delovnem mestu kot aktivno zaposlen posameznik preživi približno 8 ur na delovni dan (SURS, 2020), kar je polovica njegovega budnega časa v dnevu in tretjina njegovega celotnega dneva. Delo torej predstavlja kar dobrošen del posameznikovega vsakdana in gledano v celoti tudi življenja, zato je zelo pomembno, kako se zaposleni na delovnem mestu počuti (Zheng idr., 2015). Ali kot zaposleni deluje optimalno, v skladu s samim seboj, in ali je kot zaposleni srečen? Do katere mere?

Tako je pomembno, kako se na delovnem mestu počutimo, saj na njem preživimo velik del našega življenja. Raziskovalnega problema smo se lotile tako, da smo primerjale vzorec tujcev in Slovencev, zaposlenih v Sloveniji, v izraženem blagostanju zaposlenih. Pri tujcih sta nas zanimala še dva dejavnika, ki bi lahko vplivala na blagostanje zaposlenih, in sicer zaznano znanje slovenskega jezika v povezavi z delom v tuji državi ter zaznana diskriminacija na delovnem mestu, povezana s tujim državljanstvom.

## **Blagostanje zaposlenih**

V našem okolju manjka raziskav o blagostanju zaposlenih. Natančneje, v Sloveniji nismo zasledile raziskav o blagostanju zaposlenih tujcev. To nas je presenetilo zaradi vsakoletno naraščajočega števila tujcev pri nas (SURS, 2023).

Posameznikovo dobro počutje na delovnem mestu se kaže tudi v blagostanju, ki ga ima v vlogi zaposlenega. Tudi evropski raziskovalci so se ob koncu 20. stoletja začeli posvečati blagostanju zaposlenih (npr. Danna in Griffin, 1999; Robertson in Cooper, 2010). Raziskave o blagostanju zaposlenih se danes vse bolj oddaljujejo od vpliva medosebnih razlik na blagostanje in se premikajo v smer preučevanja vpliva življenjskih obdobij in dogodkov, prisotnih na delovnem mestu, in posameznikovega dožemanja teh ter s tem vpliva na blagostanje (Sonnentag in Ilies, 2011; Xanthopoulou idr., 2012). Vseeno so te raziskave osredotočene na zadovoljstvo z delom, odnos do dela in negativne vidike dela. Avtorji Zheng idr. (2015) pa kljub temu vidijo potrebo po širšem razumevanju blagostanja zaposlenih.

Pretekle študije, ki so preučevale počutje zaposlenih na delovnem mestu, so se osredotočale predvsem na splošno blagostanje in splošen pogled na življenje v kontekstu dela (npr. He in Pan, 2011, Xie, 2011, Yang, 2013, v Zheng idr., 2015; Wright in Cropanzano, 1997), blagostanje zaposlenih pa se je merilo tudi s psihološkim blagostanjem, subjektivnim blagostanjem in mero zadovoljstva s službo. Avtorji Zheng idr. (2015) ocenjujejo, da to ni reprezentativna mera blagostanja na delovnem mestu, ter izpostavljajo pomembnost oblikovanja kontekstno specifičnih mer, ki zajamejo vse raznovrstne, zapletene kognitivne in čustvene izkušnje zaposlenega pri delu oziroma na delovnem mestu. Avtorici K. M. Page in D. A. Vella-Brodrick (2009) opredelita psihološko in subjektivno blagostanje kot ključna elementa duševnega zdravja zaposlenih, poleg pa kot mero blagostanja zaposlenih dodata še dva situacijsko specifična konstrukta, in sicer afekte (pozitivne in negativne), povezane z delom, ter zadovoljstvo z delom.

V naši raziskavi za potrebe preučevanja blagostanja zaposlenih izhajamo iz modela blagostanja zaposlenih (Zheng idr., 2015), ki naj ne bi vzelo v zakup samo počutja in dela zaposlenih ter značilnosti delovnega okolja, pač pa tudi družinske odnose zaposlenega in njegovo zadovoljstvo z življenjem (npr. Siegrist idr., 2007; Vanhala in Toumi, 2006). Zheng in sodelavci (2015) opisujejo tri dejavnike blagostanja zaposlenega posameznika, povzete po modelu avtoric K. M. Page in D. A. Vella-Brodrick (2009), in sicer psihološko blagostanje, blagostanje na delovnem mestu in subjektivno blagostanje. Na omenjene dimenzije se osredotočimo tudi mi v naši raziskavi.

- **Psihološko blagostanje** izhaja iz širšega teoretičnega pristopa pri opredelitvi blagostanja ter ima korenine bolj v zahodnih kulturah (Zheng idr., 2015). Spada v zgoraj omenjen evdajmonski pristop, ki se osredotoča na samouresničitev in opredeljuje blagostanje v smislu, kako dobro posameznik živi ali deluje glede na svoje potencialne (Ryan in Deci, 2001). Multidimenzionalni model psihološkega blagostanja, ki ga opredeljuje Ryff (1989) in ga tudi avtorji Zheng idr. (2015) upoštevajo v svoji raziskavi, vsebuje naslednje dimenzije: sprejemanje sebe, pozitivni medosebni odnosi, avtonomnost, smisel življenja, obvladovanje okolja in osebna rast.
- **Življenjsko blagostanje** izhaja iz subjektivnega blagostanja. Naslanja se predvsem na subjektivno doživetje življenja in izkušenj ter se nanaša tako na posameznika kot na družino, prijatelje in srečo v teh kontekstih. Subjektivno blagostanje zajema mero zadovoljstva z življenjem in afekte, odvisne od značaja posameznika, ki so spet lahko tako

pozitivni kot negativni (Busseri idr., 2007). Tudi subjektivno blagostanje izvira iz širšega teoretičnega pristopa opredelitve blagostanja, in sicer predstavlja hedonski pristop, ki je osredotočen na srečo in subjektivno doživljanje sreče (Avsec idr., 2022). Pomembna komponenta subjektivnega blagostanja je subjektivno doživljanje in dojemanje posameznika, ki temelji na njegovih lastnih standardih, in ne na standardih drugih, kar so znanstveniki dolgo izpuščali iz razlag in raziskav (Diener, 1984).

- **Blagostanje na delovnem mestu** je sestavljeno iz mere zadovoljstva z delom in afekti, ki se pojavljajo na delovnem mestu in so lahko tako pozitivni kot negativni. Pri tej dimenziji se avtorji nanašajo na vidike zadovoljstva, ki jih zaposleni posameznik doživlja neposredno na delovnem mestu.

### Zastopanost tujcev na slovenskem trgu dela

Slovenija se v zadnjih letih vse bolj odpira za tujce, s tem pa se povečuje trg dela za tujce pri nas. Statistični urad Republike Slovenije (2023) navaja, da je 1. 1. 2023 v Sloveniji bivalo 189 796 tujih državljanov. To je 9 792 več kakor leto prej, najbolj se je povečalo število državljanov Ukrajine. Med tujimi državljani v Sloveniji je bilo 1. 1. 2023 36,7 % žensk in 63,3 % moških (SURS, 2023). Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2023) navaja, da je bilo do oktobra 2023 v Sloveniji veljavnih 51 892 delovnih dovoljenj, od tega za 20 419 dovoljenj ni podatka o kategoriji dejavnosti. Od preostalih veljavnih delovnih dovoljenj se jih največ nanaša na predelovalne dejavnosti, temu sledijo gradbeništvo ter promet in čiščenje. Od januarja do oktobra 2023 se je v Sloveniji na novo zaposlilo 8 518 državljanov EU, evropskega gospodarskega prostora in Švicarske konfederacije. Od tega je največ državljanov Hrvaške (ZRSZ, 2023). Zaradi tako velikega števila tujcev, ki prihajajo v tuje (delovno) okolje, kjer so lahko sprejeti drugače, nas zanima, kako oni doživljajo to okolje.

Pri opredelitvi pojma tujec se nanašamo na 2. člen zakona o tujcih (ZTuj-2), ki pravi, da »tujec ali tujka je vsakdo, ki nima državljanstva Republike Slovenije« (Zakon o tujcih, 2011, čl. 2). V raziskavi smo se osredotočile na tujce, ki so zaposleni v Republiki Sloveniji. Pri tem smo upoštevale 7. člen zakona o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT), ki pravi, da »tujec je zaposlen v Republiki Sloveniji, kadar je na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi v delovnem razmerju pri delodajalcu v

Republiki Sloveniji. Pogodba o zaposlitvi mora biti v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja, in s kolektivnimi pogodbami, ki zavezujejo delodajalca. Tujec je samozaposlen v Republiki Sloveniji, če samostojno opravlja pridobitno ali drugo dovoljeno dejavnost.« (Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev, 2015, čl. 7)

V primeru, da tujec prihaja iz tretje države, potrebuje za zaposlitev in usposabljanje v Republiki Sloveniji enotno dovoljenje za prebivanje in delo (ZRSZ, b. d.).

### **Raziskave blagostanja zaposlenih v tujini**

Definicije in razumevanje blagostanja so do neke mere odvisne od kulture. Zahodne kulture bolj poudarjajo pomen obvladovanja okolja, avtonomije in osebnih izkušenj, na vzhodu pa dajejo večji pomen občutku harmonije in družbenim vrednotam (Zheng idr., 2015). Vsaka kultura ima tako svoje smernice glede dobrega počutja na delovnem mestu, v vseh pa lahko prepoznamo velik pomen tega za družbo.

Težave z duševnim in fizičnim zdravjem pri delovno aktivnem prebivalstvu imajo lahko resne socialno ekonomske posledice tako za posameznika kot za celotno družbo. Zaradi povečanja migracij se pojavlja potreba po proučevanju blagostanja in fizičnega zdravja zaposlenih tujcev (Devkota idr., 2020). Rezultati raziskave, kjer so preučevali, ali zaposleni priseljenci v primerjavi z domačini opravljajo bolj tvegana dela, so pokazali, da se priseljenci pogosteje zaposlujejo v panogah, kjer so bolj izpostavljeni nevarnostim (Orrenius in Zavadny, 2009). Zaposleni migranti poročajo o slabih delovnih pogojih, kot so daljši delovni čas, majhna varnost zaposlitve, nizke plače in spopadanje z zlorabami na delovnem mestu. Na delovnem mestu se srečujejo s fizičnim, psihičnim, verbalnim in spolnim nasiljem, kar vodi v poslabšanje duševnega zdravja (Moyce in Schenker, 2018). Slabi delovni pogoji in izpostavljenost nevarnostim na delovnem mestu povečujejo ranljivost zaposlenih tujcev in povzročajo težave z zdravjem, kar predvsem negativno vpliva na blagostanje zaposlenih tujcev (Hasan idr., 2021).

Avtorji Devkota idr. (2020) so raziskovali duševno zdravje in blagostanje pri zaposlenih migrantih, ki so se vrnili v izvorno državo Nepal, in pri zaposlenih državljanih, ki Nepala niso zapustili. Ugotovili so, da se tako nekdanji migranti in tudi zaposleni, ki niso delali v tujini, spopadajo s težavami v duševnem zdravju, kot so stres, anksioznost in depresija. Hkrati pa so



se zaposleni nekdanji migranti v tujini pogosteje srečujejo z neugodnimi delovnimi razmerami, kot so izkoriščanje in zlorabe delodajalca, jezikovne ovire, dolge ure težkega fizičnega dela, opravljanje dela za praznike ter ločenost od družine. Nekdanji migranti so poročali, da so to tudi dejavniki, ki prispevajo k njihovem slabšemu duševnemu in fizičnemu zdravju ter blagostanju. Podobno je raziskava na Finskem (Aalto idr., 2014) pokazala, da priseljeni zaposleni zdravniki v primerjavi z zdravniki domačini pogosteje poročajo o stresu, povezanim z delovnim mestom. Hkrati priseljenci pogosteje poročajo o pomanjkanju profesionalne podpore in o manjšem blagostanju, povezanim z delom.

Raziskave kažejo na razširjenost depresije, anksioznosti in prisotnost stresa med priseljenimi zaposlenimi, vključujoč stres pri menjavi kulture in posttravmatsko stresno motnjo. Priseljenci poročajo o manjšem blagostanju zaradi slabših delovnih razmer, kot so zelo zahtevni poklici, delovna mesta z nizkim nadzorom in velika nestabilnost zaposlitve. Hkrati se pri njih pojavlja večje tveganje za doživljanje diskriminacije in težave s komunikacijo na delovnem mestu. Rezultati študij kažejo tudi, da priseljeni zaposleni z večjo psihološko odpornostjo in čustveno inteligentnostjo poročajo o večjem psihološkem blagostanju kakor tisti z nižjo (Hasan idr., 2021).

Naš raziskovalni namen je bil ugotoviti, ali se blagostanje zaposlenih tujcev v Sloveniji razlikuje od blagostanja zaposlenih Slovencev. Na podlagi zgoraj opisanih raziskav smo pričakovale, da bo blagostanje pri zaposlenih tujcih manjše kot pri Slovencih, kar je bila naša prva hipoteza.

### **Zaznana diskriminacija pri zaposlenih**

Vse več govora se pojavlja tudi na področju raznovrstnosti na delovnem mestu v povezavi z diskriminacijo. Se pa tovrstne raziskave osredotočajo predvsem na razlike v spolu in rasi (Ogbonna in Harris, 2006). Pri opredelitvi pojma diskriminacije se nanašamo na 4. člen zakona o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD), ki pravi, da »diskriminacija pomeni vsako neupravičeno dejansko ali pravno neenako obravnavanje, razlikovanje, izključevanje ali omejevanje ali opustitev ravnanja zaradi osebnih okoliščin, ki ima za cilj ali posledico oviranje, zmanjševanje ali izničenje enakopravnega priznavanja, uživanja ali uresničevanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, drugih pravic, pravnih interesov in ugodnosti« (Zakon o varstvu pred diskriminacijo, 2016, čl. 4).



V Sloveniji diskriminacijo na delovnem mestu prepoveduje 6. člen zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki pravi, da mora »delodajalec iskalcu ali iskalki zaposlitve pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških. Enako obravnavo mora delodajalec zagotavljati kandidatu oziroma delavcu zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi.« (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 6)

Čeprav se diskriminacija v povezavi z narodnostjo zaposlenih na delovnem mestu pojavlja, je velikokrat neutemeljena, saj etična ali spolna raznovrstnost v delovni organizaciji nima učinka na delovno uspešnost zaposlenih (Kochan idr., 2003). Kljub temu pa ima lahko etnična raznovrstnost na delovnem mestu negativen vpliv na zaposlene, kar avtorja Tajfel in Turner (2004) razlagata s teorijo socialne identitete. Po teoriji posamezniki razvrščajo sebe in druge v kategorije glede na demografske spremenljivke, kot sta spol in etnična pripadnost. Pripadnost neki etnični skupini tako posamezniku omogoča vir njegove socialne identitete, hkrati pa drugim zaposlenim predstavlja vir informacij (ne nujno resničnih), na podlagi katerih sklepajo o posamezniku in o njegovi delovni uspešnosti (Tajfel in Turner, 2004). To pa se ne pojavlja samo v povezavi z etnično pripadnostjo, temveč pri kakršnih koli razlikah, ki se pojavljajo med večino in manjšino, na primer rasa, kultura, spol, starost, vera. Če se posameznik lahko identificira z določeno skupino, ima to zanj pozitivne psihološke posledice in prispeva k boljšemu počutju (Swann idr., 2004).

Številne raziskave kažejo na negativnem vpliv diskriminacije na duševno zdravje posameznikov. Longitudinalna raziskava, v kateri so preučevali odnos med zaznano diskriminacijo na delovnem mestu in zdravjem zaposlenih žensk, je pokazala, da so bili nivoji stresa pri ženskah, ki so bile nedavno na delovnem mestu diskriminirane, za 30 % višji, kakor pri tistih, ki o diskriminaciji niso poročale (Pavalko idr., 2003). Prav tako raziskave nakazujejo na obstoj negativne povezave med diskriminacijo zaradi rase in pripadnosti etnični skupini ter blagostanjem (Williams idr., 2003). Doživljanje rasizma tako negativno vpliva na duševno zdravje posameznikov

(Paradies, 2006). Samozaznana diskriminacija pri tujcih vpliva tudi na zlorabo različnih substanc, in sicer se zaznana diskriminacija povezuje s pogostejšim kajenjem cigaret in zlorabljanjem alkohola (Tran idr., 2010). Prav tako študije kažejo, da diskriminacija na delovnem mestu negativno vpliva na blagostanje zaposlenih (Bran idr., 2019).

Avtorja Ogbonna in Harris (2006) sta raziskovala dinamiko odnosov na delovnem mestu v povezavi z etnično raznovrstnostjo in prisotnost diskriminacije na delovnem mestu v Veliki Britaniji. Osredotočila sta se na srednje veliko delovno organizacijo, ki je takrat zaradi večje potrebe po delovni sili poleg Britancev zaposlovala tudi ljudi iz Irana, Iraka, Egipta, Nigerije, Somalije, Makedonije, Češke, Indije, Pakistana, Turčije, Izraela in Palestine. Ugotovila sta, da je imelo veliko zaposlenih tujcev občutek, da so diskriminirani zaradi svoje pripadnosti manjšini. To se je pojavljalo predvsem zaradi problema v razumevanju jezika, kar naj bi tujcem oteževalo uspešno opravljanje dela na višjih položajih, kjer je bila zahteva po komunikaciji z drugimi zaposlenimi in osebami zunaj delovne organizacije večja. Pojavljala pa se je tudi diskriminacija, povezana s tujim državljanstvom. Tujci, zaposleni v tej delovni organizaciji, so čutili napetost in neodobravanje zaradi etnične pripadnosti. Bili so mnenja, da dobivajo najslabša delovna mesta v organizaciji ter da si organizacija zatiska oči pred očitno prisotnostjo diskriminacije. So pa tudi drugi zaposleni občutili razlike med njimi in tujci v negativni smeri, in sicer na način, da so bili sami vedno odgovorni za napake in se je od njih pričakovalo bolj uspešno delo, tujci pa so vedno dobili lažje delo. Tako je organizacija posredno tudi med sodelavci spodbujala diskriminacijo (Ogbonna in Harris, 2006).

V raziskavi nas je zanimalo, kakšen je odnos med blagostanjem zaposlenih tujcev v Sloveniji in zaznana prisotnostjo diskriminacije na delovnem mestu, povezane s tujim državljanstvom. Na podlagi zgoraj opisane literature smo pričakovale, da bodo tujci z manjšim blagostanjem zaposlenih poročali o večji prisotnosti diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom na delovnem mestu, kar je bila naša druga hipoteza.

### **Vpliv znanja jezika na blagostanje zaposlenih tujcev**

Znanje tujega jezika olajša proces integracije v novo okolje, omogoča lažje ustvarjanje novih stikov ter olajša vstopanje na trg dela v tuji državi. Nemoteno komuniciranje v tujem jeziku je lahko predpogoj za socialno vključevanje na delovno mesto in zadovoljstvo pri delu (Fichtnerova in

Nathan, 2023). Češka študija (Fichtnerova in Nathan, 2023) je preučevala vpliv znanja češkega jezika tujcev, ki delajo na univerzah, na zadovoljstvo s sodelovanjem s sodelavci, sosedi in znanci. Ugotovili so, da je kljub več-kulturnemu okolju na univerzah, ki omogočajo komunikacijo v angleščini, nujno razumevanje češkega jezika zaradi lažjega usmerjanja na delovnem mestu, opravljanja administrativnih del in integracije v lokalno skupnost. Neznanje tujega jezika je lahko resna ovira pri procesu integracije in vzdrževanju blagostanja tujcev na delovnem mestu. Dustmann in Fabbri (2003) sta ugotovila, da obvladovanje angleškega jezika vpliva na višji dohodek zaposlenih tujcev in zasedanje boljših delovnih mest. Slabše razumevanje jezika lahko vpliva na višjo stopnjo frustracije med sodelavci zaradi nezmožnosti medsebojnega razumevanja. Zaznane ali resnične razlike v komunikaciji in jeziku lahko povečajo napetost v skupini in povzročijo slabše delovanje skupine (Ogbonna in Harris, 2006).

Zadnje, kar nas je v raziskavi zanimalo, je povezava slovenskega jezika z blagostanjem zaposlenih tujcev v Sloveniji. Na podlagi zgoraj opisanih študij in literature smo pričakovale, da bodo tujci z manj znanja slovenskega jezika poročali o manjšem blagostanju, kar je bila naša tretja hipoteza.

### **Doprinos raziskave**

Teoretična vrednost raziskave je, da se področje blagostanja zaposlenih, predvsem tujcev, v Sloveniji še ni preučevalo. Število tujcev se v Sloveniji vsako leto večja, od leta 2022 do leta 2023 se je povečalo kar za 9792 (SURS, 2023), zato je področje blagostanja zaposlenih tujcev treba podrobneje raziskati. Prav tako se blagostanje navadno ne proučuje v specifičnem kontekstu delovnega mesta in splošno dela (Zheng idr., 2015), z raziskavo pa lahko pridobimo prav vpogled v blagostanje zaposlenih posameznikov, ki je pri preučevanju blagostanja velikokrat izpuščen.

Praktična vrednost raziskave se kaže v tem, da na podlagi rezultatov lahko pridobimo podrobnejši vpogled v blagostanje zaposlenih, kar služi kot podlaga za uvedbo praktičnih ukrepov za izboljšavo ali ohranjanje trenutnega stanja. Prav tako lahko z raziskavo povečamo zavedanje delodajalcev o prisotnosti diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom na delovnem mestu in problemi, s katerimi se spopadajo tuji zaposleni zaradi slabšega znanja slovenskega jezika.

## Metoda

### Udeleženci

Za potrebe raziskave smo kontaktirale 1336 ljudi, od teh je 345 udeležencev izpolnilo spletno anketo do konca. 323 udeležencev je izpolnilo anketo v slovenščini in 22 v angleščini. Iz vzorca 345 udeležencev smo izločile še 24 ljudi, ki so anketo izpolnili do konca, vendar niso zaposleni v Republiki Sloveniji. Tako naš končni vzorec sestavlja 321 udeležencev.

Sodelovalo je 221 žensk in 97 moških, trije udeleženci pa so se opredelili kot drugo. Povprečna starost vseh udeležencev je 38,85 leta ( $SD = 10,90$ ; min = 19; max = 75). Glede na državljanstvo je v vzorcu 237 Slovencev in 84 tujcev, od tega 27 državljanov Belorusije, 13 državljanov Rusije, 11 državljanov Srbije, 9 državljanov Bosne in Hercegovine, 6 državljanov Ukrajine, 4 državljani Hrvaške, 2 državljana Makedonije, 2 državljana Italije ter po en predstavnik drugih držav: Latvija, Litva, Kirgizistan, Pakistan, Madžarska, Kazahstan, Filipini, Poljska, Slovaška in Češka.

### Pripomočki

Pripomoček Lestvica blagostanja zaposlenih so razvili avtorji Zheng idr. (2015). Pri zagotavljanju veljavnosti lestvice so s konfirmatorno analizo ugotovili, da se dimenzije življenjsko blagostanje, blagostanje na delovnem mestu in psihološko blagostanje ustrezno prilegajo podatkom. Vse tri dimenzije in mera blagostanje zaposlenih v splošnem imajo visok Cronbachov koeficient zanesljivosti. Dimenziji življenjskega blagostanja in blagostanja na delovnem mestu imata  $\alpha = 0,87$ , dimenzija psihološkega blagostanja pa  $\alpha = 0,84$  (Zheng idr., 2015), kar kaže na to, da so mere ustrezno zanesljive (Tavakol in Dennick, 2011). Koeficient za celotno lestvico pa je  $\alpha = 0,91$  (Zheng idr., 2015), kar lahko nakazuje na nekoliko predolgo lestvico (Tavakol in Dennick, 2011). Lestvica ima 18 postavk, od tega 6 na vsaki izmed treh dimenzij (Zheng idr., 2015).

Lestvico smo s pomočjo metode vzratnega prevoda prevedle v slovensko obliko. V spletnem orodju za izdelovanje anket 1KA smo ustvarile anketo, tako v slovenskem kot angleškem jeziku zaradi specifičnosti vzorca in morebitnega nepoznavanja slovenskega jezika. Blagostanje zaposlenih smo preverjale s tremi dimenzijami, in sicer življenjsko blagostanje (*»Sem v dobri življenjski situaciji.«*), blagostanje na delovnem mestu (*»V splošnem*

*sem precej zadovoljen\_na s svojo sedanjo službo.»*) in psihološko blagostanje (*»V splošnem se v svoji koži počutim dobro ter samozavestno.»*). Udeleženci so odgovarjali na sedemstopenjski odgovorni lestvici, pri čemer je 1 pomenilo Popolnoma ne drži zame in 7 Popolnoma drži zame. Višje doseženo število točk na vprašalniku predstavlja večje blagostanje zaposlenih. Poleg Lestvice blagostanja zaposlenih so nas zanimale še nekatere demografske spremenljivke, in sicer spol, starost, najvišja dosežena stopnja izobrazbe, državljanstvo in ali so udeleženci zaposleni v Republiki Sloveniji. Posameznike, ki so se opredelili kot tujci, smo na koncu povprašale še o njihovem znanju slovenskega jezika (*»Ocenite vaše znanje slovenskega jezika«*) na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – slovenskega jezika ne govorim in ne razumem; 7 – tekoče govorim in razumem slovenski jezik). Povprašani so bili tudi po zaznani diskriminaciji na delovnem mestu v povezavi s tujim državljanstvom (*»V kolikšni meri na trenutnem delovnem mestu zaznavate prisotnost diskriminacije, povezane s tujim državljanstvom?«*) na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli; 5 – vedno).

## Postopek

Za vzorec smo iskale tujce in Slovence, zaposlene v Sloveniji. Načrtovale smo, da bomo udeležence pridobile s priložnostnim vzorčenjem, širjenjem ankete med znance in njihove prijatelje ter s pošiljanjem prošnje za sodelovanje na elektronske naslove društvom, katerih člani so tujci v Sloveniji. Prosile smo, da anketo izpolnijo sami in jo posredujejo naprej. Nato smo se zaradi premajhnega vzorca osredotočile še na ustanove, ki tujce zaposlujejo (npr. fakultete), na razne FB-skupine in internetne forume.

Postopek zbiranja podatkov je potekal tako, da smo delile elektronsko povezavo do ankete, ki je bila dostopna v spletnem orodju 1KA. Udeleženci so po elektronski povezavi izpolnili anketo. Udeleženci, ki so označili, da nimajo slovenskega državljanstva, so dobili še vprašanje, katero državljanstvo imajo, in na koncu še dve dodatni vprašanji (o znanju slovenskega jezika in o zaznavi stopnje diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom).

Podatke smo iz spletnega orodja za ankete 1KA uvozile v program Excel, kjer smo podatke najprej pripravile na analizo (izločile nepopolne odgovore). Nato smo podatke uvozile v program R, kjer smo analizo (Fox in Weisberg, 2019; Revelle, 2019; Signorell, 2021) tudi izvedle. Pred izvedbo analize smo pri vprašanju zaznane diskriminacije opravile pretvorbo iz

petstopenjske odgovorne lestvice v sedemstopenjsko lestvico. Tako smo izenačile vse lestvice v sedemstopenjske, da smo lahko izračunale korelacijo med zaznano diskriminacijo in blagostanjem zaposlenih. S Shapirovim testom smo preverile normalno porazdelitev postavk v vprašalniku in ugotovile, da se vse postavke normalno porazdeljujejo. Pri prvi hipotezi smo iskale razlike in podobnosti med vzorcema tujcev in Slovencev v blagostanju zaposlenih in v ta namen smo za analizo uporabile t-test. Pri drugi in tretji hipotezi pa smo s Pearsonovim koeficientom korelacije ugotovljale korelacijo med dvema spremenljivkama.

## Rezultati

Tabela 1: Prikaz opisnih statistik postavk na Lestvici blagostanja zaposlenih ( $N = 321$ ) z dodatnima vprašanjema o zaznani diskriminaciji in znanju slovenskega jezika ( $N = 84$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>W</i>
<b>Življenjsko blagostanje</b>					
Postavka 1	5,28	1,25	1,43	0,07	0,89
Postavka 2	4,76	1,45	0,04	0,08	0,93
Postavka 3	4,64	1,45	-0,08	0,08	0,93
Postavka 4	5,00	1,48	0,25	0,08	0,91
Postavka 5	4,49	1,51	-0,35	0,08	0,94
Postavka 6	3,82	1,68	-0,85	0,09	0,94
<b>Blagostanje na delovnem mestu</b>					
Postavka 7	4,40	1,82	-0,83	0,10	0,92
Postavka 8	4,61	1,9	-0,83	0,11	0,90
Postavka 9	4,70	1,83	-0,66	0,10	0,90
Postavka 10	4,89	1,73	-0,32	0,10	0,90
Postavka 11	5,54	1,53	0,90	0,09	0,84
Postavka 12	5,19	1,63	0,35	0,09	0,87
<b>Psihološko blagostanje</b>					
Postavka 13	5,66	1,45	1,82	0,08	0,81
Postavka 14	5,36	1,45	0,52	0,08	0,88
Postavka 15	5,13	1,49	0,20	0,08	0,89
Postavka 16	5,55	1,3	1,01	0,07	0,87

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>W</i>
<b>Psihološko blagostanje</b>					
Postavka 17	5,47	1,52	0,94	0,08	0,85
Postavka 18	5,83	1,46	1,64	0,08	0,78
<b>Diskriminacija</b>					
Diskriminacija	2,75	1,59	1,14	0,66	0,57
Jezik	3,93	2,03	0,21	-1,29	0,56

*Opombe.* *As* = asimetričnost porazdelitve; *Spl* = sploščenost porazdelitve; *W* = vrednost Shapirovega testa. Postavki Diskriminacija in Jezik upoštevata samo vzorec tujcev ( $N = 84$ ).

Vse postavke v tabeli 1 se glede na rezultate Shapirovega testa normalno porazdeljujejo ( $p < 0,001$ ). Pri večini postavk je vrednost aritmetične sredine nad 4, nižja je samo pri postavki 6 ter pri Jeziku in Diskriminaciji. Najnižja vrednost aritmetične sredine je pri postavki Diskriminacija, medtem ko je najvišja pri postavki 18.

### Razlike v zaznavah blagostanja zaposlenih tujcev in Slovencev

Pričakovale smo, da bo med Slovenci in tujci prišlo do statistično značilnih razlik v blagostanju zaposlenih, pri čemer bodo tujci imeli statistično značilno manjše blagostanje v primerjavi s Slovenci. Rezultati hipoteze o razliki v zaznavi blagostanja zaposlenih tujcev in Slovencev, ki primerja blagostanje zaposlenih med dvema neodvisnima vzorcema (Slovenci in tujci), kažejo na statistično značilne razlike ( $t(319) = -3,13$ ;  $p = 0,002$ ). Povprečje blagostanja zaposlenih pri Slovencih ( $M = 4,91$ ) je nižje v primerjavi s tujci ( $M = 5,33$ ). Kljub statistični značilnosti razlik pa rezultati niso v skladu s hipotezo, ki predpostavlja, da bo blagostanje zaposlenih med Slovenci statistično značilno višje. Hipotezo smo ovrgle.

### Povezava med zaznano diskriminacijo na delovnem mestu in blagostanjem zaposlenih tujcev

Predvidevale smo, da bo zaznana prisotnost diskriminacije na delovnem mestu v povezavi s tujim državljanstvom statistično značilno negativno korelirala z blagostanjem zaposlenih pri tujcih. Rezultati analize korelacije med blagostanjem zaposlenih pri tujcih in zaznano prisotnostjo diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom kažejo na statistično značilno



negativno korelacijo ( $t(82) = -4,71; p < 0,005$ ). S korelacijskim koeficientom smo ugotavljale povezavo med blagostanjem zaposlenih pri tujcih in zaznano prisotnostjo diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom, in ugotovile, da znaša  $-0,46$ . Hipotezo smo potrdile. Manjše kot je blagostanje zaposlenih, višja je stopnja zaznane diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom.

### **Povezava med znanjem slovenskega jezika in blagostanjem zaposlenih tujcev**

Pričakovale smo, da bo znanje slovenskega jezika statistično značilno pozitivno koreliralo z blagostanjem zaposlenih pri tujcih, zaposlenih v Sloveniji. Rezultati analize hipoteze, ki govori o povezavi med znanjem slovenskega jezika in blagostanjem zaposlenih tujcev, kažejo, da ni bilo mogoče potrditi statistično značilne povezave ( $t(82) = -1,45; p = 0,15$ ). Korelacijski koeficient med blagostanjem zaposlenih tujcev in znanjem slovenskega jezika pri tujcih znaša  $-0,16$ . Hipoteze nismo potrdile. Med blagostanjem zaposlenih tujcev in znanjem slovenskega jezika pri tujcih ni bilo statistično značilne povezave.

### **Razprava**

Rezultati raziskave so pokazali, da je blagostanje zaposlenih pri tujcih statistično značilno višje v primerjavi s Slovenci. To se ne sklada z rezultati predhodnih raziskav, ki kažejo, da se tujci na delovnem mestu srečujejo s slabšimi delovnimi pogoji, visoko stopnjo stresa, anksioznostjo in depresijo ter visoko stopnjo nestabilnosti zaposlitve. Poleg tega raziskave kažejo, da so izpostavljeni nevarnostim na delovnem mestu, izkoriščanju, zlorabam in čezmernemu delu, kar vpliva na fizično in duševno zdravje ter vodi v manjše blagostanje zaposlenih (Devkota idr., 2020; Hasan idr., 2021). Morebiten razlog za statistično značilno večje blagostanje zaposlenih pri tujcih je, da morda opravljajo dela v multinacionalnih timih, kjer sodelujejo s sodelavci z različnimi kulturnimi in nacionalnimi ozadji. To lahko vodi do tega, da je splošna sprejetost na delovnem mestu večja in v zvezi s tem tudi blagostanje zaposlenih. Tu se kaže priložnost za nadaljnje raziskovanje tega področja, kjer bi udeležence povprašali po panogi dela, ki ga opravljajo. Glede na to, da je pri slovenskem prebivalstvu blagostanje zaposlenih tudi razmeroma visoko, lahko sklepamo, da so delovni pogoji v Sloveniji ustrezno urejeni tako, da ne vplivajo negativno na duševno zdravje in blagostanje zaposlenih. Poleg tega predhodne študije kažejo, da je blagostanje pri zaposlenih tujcih



z višjo psihološko odpornostjo in čustveno inteligenco večje kakor pri tistih z nižjo (Hasan idr. 2020). V našem vzorcu je lahko prišlo do tega, da so bili pri zaposlenih tujcih prisotni ti varovalni dejavniki, ki so vplivali na večje blagostanje zaposlenih.

V raziskavi smo predvidevale tudi, da bodo tujci z manjšim blagostanjem zaposlenih poročali o večji prisotnosti diskriminacije v povezavi s tujim državljanstvom. Rezultati naše raziskave se skladajo s predhodnimi ugotovitvami, ki kažejo, da se zaznana diskriminacija na delovnem mestu negativno povezuje z manjšim blagostanjem na delovnem mestu (npr. Bran idr., 2019; Paradies, 2006; Williams idr., 2003). Naše rezultate si lahko razlagamo tudi s teorijo socialne identitete (Tajfel in Turner, 2004), ki govori o tem, da se bolj identificiramo z nam podobno etnično skupino, Swann idr. (2004) pa to povežejo s prisotnostjo diskriminacije, ne le na podlagi etničnosti, temveč tudi drugih značilnosti posameznika, na primer rasa, kultura, vera, pa tudi spol ali starost. Glede na naše rezultate sklepamo, da tujci niso v tolikšni meri podobni Slovencem na delovnem mestu, kar prispeva tudi k manjšemu identificiranju med skupinama (Swann idr., 2004) in torej k ugotovljeni negativni povezavi med zaznano diskriminacijo in blagostanjem zaposlenih pri tujcih.

Sklepale smo, da bodo tujci z manj znanja slovenskega jezika poročali o manjšem blagostanju zaposlenih. Naši rezultati se ne skladajo s prejšnjimi študijami, ki kažejo, da je znanje tujega jezika v tuji državi pomembno orodje za proces integracije v družbo in v delovno organizacijo. Pomembno je tudi za vzdrževanje blagostanja tujcev na delovnem mestu (npr. Fichtnerova in Nathan, 2023). Mogoč razlog za zavrnitev hipoteze o povezavi med znanjem slovenskega jezika in blagostanju zaposlenih je, da morda tujci v naši raziskavi na delovnem mestu ne potrebujejo znanja slovenskega jezika, zato jezik pri njih ni pomemben dejavnik, ki bi vplival na blagostanje. To področje predstavlja priložnost za nadaljnje raziskave.

### **Omejitve raziskovanja in predlogi za nadaljnje delo**

Največja omejitev naše raziskave je, da smo imele v vzorcu majhno število tujcev, zato je bil vzorec tujcev nereprezentativen. Poleg tega sta bila vzorca slovenskih državljanov in tujih državljanov neenakomerna. Za boljše posploševanje na slovenski trg dela bi potrebovale večji vzorec tujcev. Druga omejitev raziskave je, da nismo imele podatka o času bivanja tujcev v Sloveniji. Z leti lahko namreč narašča občutek integriranosti v družbi in kulturi,

zato se tujci, ki so dlje časa v Sloveniji, morda ne spopadajo z omejitvami in težavami, ki bi vodile v njihovo manjše blagostanje. S podatkom o času bivanja tujcev v Sloveniji bi lahko tudi primerjale vzorec tistih tujcev, ki so šele prišli v Slovenijo in se zaposlili, in tistih, ki so v Sloveniji zaposleni že dlje časa. Omejitev predstavlja tudi vprašanje o zaznani diskriminaciji, kjer smo predvidevale poročanje posameznikov o zaznani diskriminaciji, povezani s tujim državljanstvom, na delovnem mestu. Pri tem namreč nismo izrecno omejile zaznane diskriminacije kot tiste, ki so je deležni oni sami. Zato so nam udeleženci lahko poročali o zaznani diskriminaciji na delovnem mestu nasploh. S tega vidika morda povezava med blagostanjem in diskriminacijo v rezultatih ne bi bila povsem točna. Prav tako bi v raziskavi lahko pridobile več demografskih podatkov, recimo vrsto izobrazbe in poklica, saj sta to dejavnika, ki lahko tudi vplivata na blagostanje zaposlenih. Še ena omejitev raziskave je, da v vzorec nismo zajele širokega razpona tujcev z različnimi državljanstvi. Kar 40 od 84 namreč tujcev prihaja iz Belorusije in Rusije, kar je lahko vplivalo na rezultate zaradi morebitne homogenosti skupine tujcev.

Veliko prednost naše raziskave vidimo v tem, da na območju Slovenije še ni bila izvedena podobna raziskava, ki bi proučevala blagostanje zaposlenih pri tujcih. Glede na povečujoče se število zaposlenih tujcev v Sloveniji bi bilo namreč treba preučevati, kakšno je njihovo blagostanje in splošno počutje na delovnem mestu. Na podlagi tega bi lahko oblikovali preventivne in kurativne ukrepe za povečanje blagostanja na področjih, kjer je to nujno (kjer bi se blagostanje izkazalo za majhno). Prav tako so tujci v raziskavah velikokrat spregledani, čeprav na enak način prispevajo k skupnosti in konkretno k organizaciji in delu kakor preostali državljani. Poleg tega je pomembno, da destigmatiziramo vprašanje diskriminacije glede na narodnost na delovnem mestu in o tem odkrito spregovorimo. Na tem področju bi lahko raziskali še, kako različnih varovalni dejavniki, na primer socialna podpora na delovnem mestu, vplivajo na blagostanje zaposlenih. Vnaprej bi bilo smiselno raziskati tudi blagostanje zaposlenih v specifičnih poklicih in panogah, na primer pri zdravnikih, delavcih v proizvodnji in podobno. Prav tako bi bilo v prihodnosti smiselno pridobiti vpogled v to, ali je določena skupina tujcev glede na državljanstvo še posebej izločena iz družbe oz. diskriminirana ter kako se blagostanje zaposlenih razlikuje glede na državo izvora teh posameznikov.

## Zaključek

Ključna ugotovitev naše raziskave je, da tujci v Sloveniji na določenih delovnih mestih zaznavajo diskriminacijo, ki se negativno povezuje z njihovim blagostanjem zaposlenih. Prav tako ugotovitve naše raziskave kažejo na to, da se na delovnih mestih znanje slovenskega jezika ne povezuje z blagostanjem zaposlenih tujcev. Presenetljivo spoznanje v naši raziskavi pa je, da se je blagostanje zaposlenih pri tujcih izkazalo za statistično pomembno večje kakor blagostanje zaposlenih pri Slovencih.

Naši zaključki so lahko koristni za organizacije, ki urejajo stanje tujcev v Sloveniji, delodajalce, ki zaposlujejo tako tujce kot Slovence, in tudi za same tujce, da imajo vpogled v stanje blagostanja in diskriminacije zaposlenih na trgu dela v Sloveniji. Organizacije lahko delujejo predvsem v smeri zmanjševanja diskriminacije na delovnem mestu v povezavi s tujim državljanstvom. Tujci pa lahko na slovenskem delovnem trgu pričakujejo dobro urejena delovna mesta, kjer je poskrbljeno za duševno zdravje na delovnem mestu glede na to, da se je v raziskavi izkazalo, da poročajo o pomembno večjem blagostanju kot Slovenci, zaposleni v Sloveniji. Prav tako lahko pričakujejo, da jim njihove omejitve glede znanja slovenskega jezika ne bodo povzročale velikih težav.

## Prenos v prakso

Ugotovitev, da se diskriminacija na delovnem mestu v povezavi z državljanstvom negativno povezuje z blagostanjem zaposlenih, ima mnoge praktične implikacije. In sicer bi moral slovenski trg dela postati bolj sprejemajoč in odprt do različnih nacionalnosti. Napotek za delodajalce in organizacije je, da diskriminacijo na delovnem mestu spremljajo, nadzirajo in preprečujejo. V ta namen bi lahko med zaposlene redno pošiljali ankete, s katerimi bi preverili, kakšno je trenutno stanje in počutje zaposlenih. Glede na rezultate bi po potrebi zaposlene ozaveščali o prisotnosti in negativnih vplivih diskriminacije ter v namen izboljšanja stanja uvedli izobraževanja ali delavnice o vplivih diskriminacije na zaposlene. Prav tako bi lahko v organizacijah delili brošure in v prostorih organizacije razobesili plakate, ki bi vsebovali podatke o negativnih posledicah diskriminacije na delovnem mestu.

Tuj kader bi v organizaciji lahko spodbujali, da tudi sam jasno izrazi težave, s katerimi se spopada v povezavi z diskriminacijo in nesprejemanjem. S tem bi zagotovili preglednost med vsemi zaposlenimi, težave pa bi na nivoju

organizacije potem tudi ustrezno naslovili ter z reševanjem težav delovali v dobro vseh zaposlenih. Tako bi pozitivno vplivali na občutek povezanosti med zaposlenimi, občutek pripadnosti v organizaciji, stopnjo produktivnosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Preko tega bi se povečalo blagostanje zaposlenih. Zaposleni bi lahko tako oblikovali bolj pozitiven pogled na organizacijo, njene vrednote in se trudili delovati v dobro organizacije. To je predvsem pomembno, saj je tudi s finančnega vidika za delodajalcem bolj koristno, če vlagajo v trenutni kader, namesto da odpuščajo in zaposlujejo nove delavce.

## Literatura

- Aalto, A. M., Heponiemi, T., Keskimäki, I., Kuusio, H., Hietapakka, L., Lämsä, R., Sinervo, T. in Elovainio, M. (2014). Employment, psychosocial work environment and well-being among migrant and native physicians in Finnish health care. *European Journal of Public Health*, 24(3), 445–451. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku021>
- Avsec, A., Kavčič, T. in Zager Kocjan, G. (2022). *Psihologija subjektivnega blagostanja: znanstvena spoznanja o sreči*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789617128475>
- Bran, V., Kumar, A. in Wadajkar, V. (2019). Impact of workplace discrimination on employee wellbeing. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*, 9(2), 222–226. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6667083>
- Busseri, M. A., Sadava, S. W. in DeCourville, N. (2007). A hybrid model for research on subjective wellbeing: examining common- and component-specific sources of variance in life satisfaction, positive affect, and negative affect. *Social Indicators Research*, 83(3), 413–445. <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-006-9028-8>
- Danna, K. in Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 157–384. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Devkota, R. H., Bhandari, B. in Adhikary, P. (2020). Perceived mental health, wellbeing and associated factors among Nepali male migrant and non-migrant workers: A qualitative study. *Journal of Migration and Health*, 3, 100013. <https://doi.org/10.1016/j.jmh.2020.100013>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Dustmann, C. in Fabbri, F. (2003). Language proficiency and labour market performance of immigrants in the UK. *The Economic Journal*, 113(7), 695–717. <http://www.jstor.org/stable/3590195>
- Fichtnerova, E. in Nathan, R. J. (2023). The role of local language mastery for foreign talent management at higher education institutions: case study in Czechia. *European Journal of Management Issues*, 31(1), 3–13. <http://dx.doi.org/10.15421/192301>
- Fox, J. in Weisberg, S. (2019). *An {R} companion to applied regression*, tretja izdaja. Sage. <https://socialsciences.mcmaster.ca/jfox/Books/Companion/>

- Hasan, S. I., Yee, A., Rinaldi, A., Azham, A. A., Mohd Hairi, F. in Amer Nordin, A. S. (2021). Prevalence of common mental health issues among migrant workers: A systematic review and meta-analysis. *PLoS One*, 16(12), e0260221. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260221>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. in Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrm.10061>
- Moyce, C. S. in Schenker, M. (2018). Migrant workers and their occupational health and safety. *Annual Review of Public Health*, 39, 351–365. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-013714>
- Ogbonna, E. in Harris, L. C. (2006). The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, 59(3), 379–407. <https://doi.org/10.1177/0018726706064181>
- Orrenius, M. P. in Zavadny, M. (2009). Do immigrants work in riskier jobs? *Demography*, 46(3), 535–551. <https://doi.org/10.1353%2Fdem.0.0064>
- Page, K. M. in Vella-Brodrick, D. A. (2009). The »what«, »why« and »how« of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pavalko, K. E., Mossakowski, N. K. in Hamilton, J. V. (2003). Does perceived discrimination affect health? Longitudinal relationships between work discrimination and women's physical and emotional health. *Journal of Health and Social Behavior*, 44(1), 18–33. <http://dx.doi.org/10.2307/1519813>
- Paradies, Y. (2006). A systematic review of empirical research on self-reported racism and health. *International Journal of Epidemiology*, 35, 888–901. <https://doi.org/10.1093/ije/dyl056>
- Revelle, W. (2019). *Psych: procedures for psychological, psychometric, and personality research*. Northwestern University, Evanston, Illinois, USA. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Robertson, I. T. in Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. [10.1146/annurev.psych.52.1.141](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141)
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Knesebeck, O., Jürges, H. in Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees: baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17(1), 62–68. [10.1093/eurpub/ckl084](https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084)
- Signorell, A. (2021). *DescTools: Tools for descriptive statistics*. R package version 0.99.40. <https://cran.r-project.org/package=DescTools>
- Sonnentag, S. in Ilies, R. (2011). Intra-individual processes linking work and employee well-being: introduction into the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 521–525. <https://doi.org/10.1002/job.757>

- SURS. (2020). *Svetovni dan dostojnega dela 2020*. <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/11016/slo-dan-dostojnega-dela.pdf>
- SURS. (2023). *Prebivalstvo, 1. januar 2023*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11052>
- Swann, W. B. Jr., Polzer, J. T., Seyle, D. C. in Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9–27. <https://doi.org/10.2307/20159006>
- Tajfel, H. in Turner, J. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. V J. T. Jost in J. Sidanius (ured.), *Political Psychology* (str. 276–293). Psychology Press.
- Tavakol, M. in Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Tran, A. G. T. T., Lee, R. M. in Burgess, D. J. (2010). Perceived discrimination and substance use in Hispanic/Latino, African-born Black, and Southeast Asian immigrants. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 16(2), 226–236. <https://doi.org/10.1037/a0016344>
- Zakon o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD). (2016). *Uradni list RS*, št. 33/16 in 21/18 – ZNÖrg. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7273>
- Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT). (2015). *Uradni list RS*, št. 91/21 – uradno prečiščeno besedilo in 42/23. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6655>
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1 in 114/23. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Zakon o tujcih (ZTuj-2). (2011). *Uradni list RS*, št. 91/21 – uradno prečiščeno besedilo, 95/21 – popr., 105/22 – ZZNŠPP, 48/23 in 115/23. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5761>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. in Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- ZRSZ. (b. d.). *Zaposlitev tujih državljanov*. <https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/zaposlitev-tujih-drzavljanov/>
- ZRSZ. (2023). *Trg dela v številkah*. <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/>
- Vanhala, S. in Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *International Review of Management Studies*, 17(3), 241–255. 10.5771/0935-9915-2006-3-241
- Williams, D. R., Neighbors, H. W. in Jackson, J. S. (2003). Racial/ethnic discrimination and health: findings from community studies. *American Journal of Public Health*, 93, 200–208. 10.2105/ajph.93.2.200
- Wright, T. A. in Cropanzano, R. (1997). Well-being, satisfaction and job performance: another look at the happy/productive worker relationship. V L. N. Dosier in J. B. Keys (ured.), *Academy of Management Proceedings* (str. 364–368). Office of Publications and Faculty Research Services in the College of Business Administration at Georgia Southern University. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1997.4988986>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. in Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051–1069. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726712451283>

## **WELCOME, EMPLOYED FOREIGNERS – ANALYSIS OF THE EMPLOYEE WELL-BEING OF WORKERS COMING FROM ABROAD**

*In our study, we examined the well-being of employees and compared it between two samples, foreigners and Slovenians. We were also interested in the connection between perceived discrimination related to foreign citizenship and knowledge of the Slovenian language on the well-being of foreign employees. Our sample consisted of 321 participants employed in Slovenia, including 237 Slovenians and 84 foreigners from 18 different countries. We found a statistically significant difference in the well-being of employees between Slovenians and foreigners, with foreigners experiencing higher well-being. The analysis of the results also indicated that knowledge of the Slovenian language does not significantly affect the well-being of foreign employees, while perceived discrimination has a significant negative impact. Our conclusions can be particularly useful for organizations that regulate the status of foreigners in Slovenia and those that employ foreign workers. It is essential to focus on reducing discrimination against foreigners in the workplace. The results can also benefit foreigners seeking employment in the Slovenian labour market.*





## Kako študentsko delo vpliva na študente – duševno zdravje in značilnosti delovnega mesta pri študentskem delu

*Jerica Peric, Ivana Risojević, Jona Lara Šrajcer Štravs*

*V raziskavi nas je zanimalo, kako se povezujejo značilnosti delovnega mesta, sociodemografske spremenljivke in duševno zdravje študentskega prebivalstva. Naš vzorec je vseboval 193 oseb (144 žensk, 45 moških in 4 osebe, ki niso opredelile svojega spola), študentov različnih študijskih stopenj. Ugotovile smo, da študentsko delo opravlja večina udeležencev. Večina jih ne dela z namenom razvoja veščin, temveč za preživetje – bodisi za nakup dobrin bodisi aktivnosti, ki izboljšujejo kakovost njihovega življenja. Vzrok za veliko količino dela so visoki življenjski stroški in pomanjkanje socialnih ukrepov, več dela pa študentom v stiski ne prinaša blagostanja, temveč se z njihovim duševnim zdravjem povezuje negativno. K temu prispevajo značilnosti delovnega mesta. Z duševnim zdravjem se najbolj pozitivno povezuje avtonomija, ki so jo študentje ocenili nižje od zaželene, negativno pa psihološki napor, ki so ga ocenili precej visoko. Duševno zdravje najbolj napoveduje socialna podpora na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov predlagamo ukrepe na ravni države, ki bi preprečili delo zaradi preživetja ter izboljšali pravice študentov delavcev in zmanjšali možnosti za njihove kršitve. Prav tako predlagamo ukrepe na ravni univerze, ki bi olajšali usklajevanje dela in študija, dodajamo pa tudi predloge za individualno delo s študenti v največji stiski.*

## Uvod

Mnogi študentje ob študiju delajo, k čemur prispevajo različni dejavniki. Delo jim lahko predstavlja možnost razvijanja veščin, pridobivanja izkušenj in s tem izboljšanja svoje zaposljivosti ob vstopu na trg dela, vendar pa po drugi strani študentsko delo pogosto ni namenjeno kariernemu razvoju, temveč študentom predstavlja vir preživetja. Mnogi ga namreč opravljajo, da si pokrijejo temeljne življenjske stroške v času študija. Delo je zanje nuja, zato pogosto delajo zunaj svojega strokovnega področja. Poleg tega so zaradi atipične oblike zaposlitve in zakonske urejenosti, značilne za Slovenijo, še posebej takšni študentje pogosto podvrženi izkoriščanju in slabim delovnim razmeram, ki jih ne morejo zapustiti. V svoji raziskavi se bomo zato posvetile socialno-ekonomskim okoliščinam študentov in značilnostim njihovega delovnega mesta ter raziskale, kako se to povezuje z njihovim splošnim duševnim zdravjem.

## Značilnosti delovnega mesta in duševno zdravje

Delovno mesto večini ljudi predstavlja okolje, kjer večji deli svojega življenja, večino dni v tednu, preživljajo polovico svojega budnega časa, zato ni nenavadno, da imajo lahko značilnosti delovnega okolja pomemben vpliv na posameznika. Karasek (1979) v okviru modela obremenitev na delovnem mestu poudarja dva vidika delovnega mesta, in sicer (psihološke) delovne zahteve na eni ter stopnjo nadzora pri svojem delu na drugi strani. Zahteve zajemajo čustvene, kognitivne ali mentalne pritiske na posameznika, nadzor pa se nanaša na priložnosti za vplivanje na delovne aktivnosti, uporabo ustvarjalnosti in spretnosti ter učenje novih spretnosti. Slednji je sestavljen iz avtonomije (tj. neodvisnost in svoboda pri delu) in avtoritete (tj. možnosti sprejemanja odločitev o svojem delu) ter s spretnostmi podprte presoje (angl. *skill discretion* – tj. raznovrstnost zahtevanih spretnosti in ustvarjalnosti) (Hoang idr., 2013). Karasek (1979) predpostavlja, da so obremenitve večje, če so delovne zahteve večje in stopnja nadzora manjša. Moderatorsko vlogo lahko igra socialna podpora nadrejenih, sodelavcev ali oseb zunaj službe. Podpora nadrejenih zmanjšuje negativne učinke delovnih obremenitev na zadovoljstvo z delom, podpora sodelavcev in zunanjih (prijatelji, družina itn.) pa zmanjšuje tudi negativne učinke na samo izvedbo dela. Pri tem naj spol, stopnja izobrazbe in klasifikacija delovnega mesta ne bi igrali nobene vloge (Sargent in Terry, 2000). Čeprav izvirni model izhaja s konca 70. let prejšnjega stoletja, je vredno poudariti, da ga sprejemajo

in uporabljajo tudi sodobni avtorji (npr. Häusser idr., 2010; Van Veldhoven in Xanthopoulou, 2010).

Siegrist (1996) kot pomembne za psihološke učinke poudarja drugačne vidike delovnega mesta, in sicer govori o odnosu med vloženim trudom in nagradami, kot so višje plače, napredovanja in stabilnost službe. Predpostavlja, da ima visok trud v povezavi z nizkimi nagradami lahko negativne zdravstvene učinke. Dodaja tudi dimenzijo pretirane zavzetosti pri delu, ki lahko predstavlja dodaten dejavnik tveganja.

I. Niedhammer in sodelavci (2006) ugotavljajo, da med psihološkimi zahtevami in duševnim zdravjem ni pomembnih povezav, se pa te kažejo med nizko stopnjo nadzora in negativnimi vplivi na duševno zdravje. Konkretnije, visoke psihološke zahteve se povezujejo z višjo ravno depresivnih simptomov pri moških. Pretekle študije so poleg povezav značilnosti delovnega mesta z duševnim zdravjem potrdile tudi povezave s kasnejšim psihološkim blagostanjem (npr. de Jonge idr., 2001).

### **Ureditev študentskega dela v Sloveniji**

Študentsko delo je oblika začasne zaposlitve tistih, ki ob študiju delajo. V Sloveniji takšno delo lahko opravljajo vsi s statusom dijaka, študenta ali udeleženca izobraževanja odraslih, ki niso prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje v evidenci brezposelnih oseb. Delo opravljajo na podlagi študentske napotnice, ki jo lahko dobijo pri enem izmed 16 registriranih študentskih servisov (Mladenović, 2023). Študentsko delo je kot oblika zaposlitve pogosta tako v Sloveniji kot tudi drugod po Evropi. V nekaterih državah imajo študentje glede na zadostno število opravljenih ur pravice, ki pripadajo redno zaposlenim, medtem ko so v Sloveniji brez kakršnihkoli pravic, ki bi jim kot drugim delavcem omogočale varno zaposlitev. Po zadnjih podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije število študentov v Sloveniji za študijsko leto 2022/23 znaša 65.130. Leta 2022 je preko študentskega servisa delalo 41.000 oseb, študentje pa so predstavljali 4 % delovno aktivnega prebivalstva.

V raziskavi EUROSTUDENT (v Mladenović, 2023) so ugotovili, da je med letoma 2016 in 2018 kar 70 % anketiranih študentov opravljalo začasno ali redno delo v obsegu od 14 do 30 ur na teden. Študentje delavci imajo torej na trgu dela pomembno vlogo, vlaganje časa v delo pa vpliva tudi na njihov študijski proces. Slednje bo podrobneje opisano v nadaljevanju.

## **Delo za razvoj veččin**

Študentska organizacija Slovenije (2020) povzema ključne razloge, zaradi katerih naj bi se študentje odločili za delo: »Študentsko delo je [...] ena izmed fleksibilnih oblik dela, namenjena specifično mladim, ki so vključeni v proces izobraževanja in si želijo vključitve na trg dela, tako iz finančnih razlogov kot zaradi pridobivanja delovnih izkušenj in kompetenc.« Opis precej točno izraža splošna družbena prepričanja o študentskem delu. Študentje naj bi delo opravljali, da razvijajo svoje kompetence in odkrivajo bodoče priložnosti za neizbežen vstop na trg dela, ob tem pa naj bi jim zaslužek omogočal tudi kritje življenjskih stroškov ali celo omogočil bolj razkošno življenje. Mnogi izmed avtorjev se osredotočajo na študente predvsem kot na delovno silo, ki jo lahko delodajalci razvijajo in uporabijo. Jakubović (2021) je na primer zapisala: »Študentsko delo mladim omogoča, da se seznanijo s trgom dela in tako pridobivajo potrebne izkušnje za svojo prvo zaposlitev po zaključku izobraževanja. Vsak delodajalec, ki je na trgu dela, želi, da je njegova organizacija čim bolj uspešna in učinkovita« (str. 13) Takšen pristop predpostavlja, da študentje na trgu sodelujejo zaradi lastnega interesa, od tega pa imajo korist tudi delodajalci, saj so mladi delavci zavzeti in motivirani. To poročajo tudi nekateri študentje, ki prepoznavajo, da so tudi z opravljanjem nekvalificiranih del zunaj svoje stroke povečali svojo zaposljivost zaradi pridobivanja novega znanja, izkušenj in spoznavanja trga dela (Šoltes, 2020).

## **Delo zaradi finančne stiske**

Študentje so družbena skupina s svojimi značilnostmi, med katere spadajo razvojni izzivi ter finančna in bivanjska negotovost. M. Šilc (2020) je v magistrski nalogi ugotovila, da je kar 61 % anketiranih študentov v preteklosti doživelo finančno stisko. 84 % teh anketarincev meni, da jim je ta povzročilo stres. Študentsko delo ni nujno zgolj poletna aktivnost, kot je to značilno za dijake, temveč posega tudi v čas pedagoškega leta. Avtorica je namreč poročala, da je 79 % anketirancev študentsko delo opravljalo med študijskim procesom na fakulteti, od česar jih je 85 % menilo, da so zaradi usklajevanja študentskega dela in študijskih obveznosti doživljali stres. Tisti, ki prejemajo štipendijo, so vsaj delno finančno razbremenjeni. Državna štipendija v Sloveniji v povprečju znaša 145,7 EUR (min = 62,5 EUR; max = 258,9 EUR) (Gov.si, 2024). Zoisova štipendija znaša 140 EUR, dodatek za bivanje 80 EUR, dodatek za študente s posebnimi potrebami 50 EUR,

dodatek za tujino pa 140 EUR (ŠRIPS, 2024). Vendar višina štipendije pogosto ne pokrije niti stroškov cene sobe v študentskem domu (ŠDL, 2024), če sploh ne upoštevamo drugih oblik bivanja, kot je najemanje na stanovanjskem trgu, študentska prehrana in druge potreščine. Študentsko delo torej ni nujno prostovoljna aktivnost za študente, ki želijo nadgrajevati svoje kompetence. Nasprotno – študentsko delo povečini predstavlja socialni korektiv, torej možnost, da si študentje iz šibkejših okolij z delom nadomestijo ekonomski primanjkljaj, zmanjšajo neenakosti ter si omogočijo financiranje študija in življenja. Ravno socioekonomska neenakost ob koncu mladostništva in v zgodnji odraslosti ima pri depriviligiranih študentih negativen vpliv na osamosvajanje, ki vključuje tudi zaključek študija in bodočo zaposlitev. Slabši materialni pogoji v družini vodijo v neenakost na področju šolanja in s tem v neenakost pri dostopu do služb ter pri stanovanjski problematiki. Vse od navedenega se negativno povezuje z duševnim zdravjem mladih (Podjed, 2022). Ravno v takšnih primerih študentsko delo ne predstavlja več začasnega in občasnega dela za razvijanje kompetenc, temveč redno in stalno delo, ki ga študentje opravljajo za omogočanje normalnega poteka študija in preživetje (Franca, 2019). Leta 2012 je slovenska vlada poleg tega podala odločitev, da tuji študentje nimajo več pravice prejemanja državnih štipendij (Brezar in Radilovič, 2022), s čimer je še dodatno negativno vplivala na njihovo finančno varnost ter posredno na duševno zdravje (Patel in Kleinman, 2003). Ta neprimeren ukrep na srečo ni več v veljavi.

### **Socialni korektiv ali izkoriščanje?**

Kot omenjeno, nekatere analize kažejo, da študentsko delo v resnici opravlja funkcijo socialnega korektiva (Skvarča, 2018). Zaposlitev študentov lahko predstavlja vir socialne vključenosti, saj omogoča finančno neodvisnost, samostojnost, aktivno udeležbo v družbi, osebno izpolnjevanje, identiteto, pripadnost ipd. (Podjed, 2022). Vendar to velja zgolj, če služba omogoča varnost, stabilnost in ne vodi v izkoriščanje, ki študente v stiski potiska še globlje v socialno izključenost. Študije kažejo, da je stanje študentskega dela pogosto ravno takšno. Prva razlika v značilnostih delovnega mesta je očitna. Študentje imajo plačano samo urno postavko brez malice, prevoza, ne dobijo regresa in plačila za bolniško odsotnost ter dopust, pogosto imajo nižjo urno postavko kot redno zaposleni, njihova zaposlitev pa je negotova, saj jih lahko delodajalec kadarkoli odpusti (Mladenovič, 2023).

Marsikaterega izmed študentov ne moti, da mu delodajalec lahko v trenutku da odpoved, kar utemeljujejo s tem, da lahko oni storijo isto. Nismo imeli podatkov o tem, koliko izmed študentov, ki jih velika negotovost dela moti, spada med socialno in ekonomsko ranljive. Študentsko delo ne omogoča nujno varnosti in stabilnosti. V Sloveniji na primer kar polovica študentov še živi pri svojih starših (Šoltes, 2020), čeprav jih dela skoraj 80 % (Šilc, 2020). Mladi so prikrajšani za številne pravice, ki bi jim pripadale, če bi sklenili redno delovno razmerje (Skvarča, 2018). Takšna oblika dela je atipična, nekateri pa jo primerjajo tudi s prekarno zaposlitvijo (Šoltes, 2020).

### **Študentske pravice so pogosto kršene**

Delo ob študiju torej mladim vsaj delno omogoča razvoj veščin in finančno osamosvajanje, vendar je ob prednostih treba opozoriti tudi na izstopajočo problematiko kršenja pravic študentov delavcev. Med najpogostejše kršitve spadajo tiste v zvezi z delovnim časom (npr. nočno delo ali delo, ki presega 40 ur na teden), zaposlovanjem na črno (npr. delo brez napotnic), zapolnitvijo primanjkljajev delovne sile s študenti (npr. v primeru povečanega obsega dela) ali odsotnostjo redno zaposlenih na račun študentov (Antić, 2006). Delodajalci zaradi nižjih stroškov in fleksibilnosti pogosto raje zaposlijo študenta, kar vodi v namišljen ali podaljšan študentski status, ko bi delavcu že morala pripadati redna pogodba o zaposlitvi (Podjed, 2022). V Sloveniji, ki ima specifične značilnosti redne zaposlitvene pogodbe, ni še nihče raziskoval psiholoških dejavnikov, pod vplivom katerih študentje privolijo v takšne pogoje, a ob tem ne smemo zanemarjati dejstva, da marsikdaj nimajo izbire. To je razvidno iz neurejenega stanja in pomanjkljive zakonodaje, na katero v zvezi s študentskim delom opozarjajo strokovnjaki v Sloveniji in zunaj nje. Organi in institucije Evropske unije vse od leta 2011 pozivajo Slovenijo, naj z nacionalnimi programi uredi problem vzporednega trga dela, ki ga ustvarja študentsko delo (Skvarča, 2018).

Študentje prav tako pogosto ne opravljajo del v povezavi s svojim študijem, ki bi povečevala njihovo zaposljivost. Nasprotno, opravljajo manj kvalificirana dela, kot so natakarstvo, gostinstvo, prodajalstvo ali druga priložnostna dela. Če opravljajo strokovna dela, to počnejo v manjšem obsegu in projektno. Strokovno delo je za študente bodisi preveč zahtevno, da bi ga lahko usklajevali s študijem, ali pa ga opravljajo osebe, ki so že študij že zaključile.

(Šoltes, 2020). Nasprotno pa študentje pogosto opravljajo tudi delo, za katero niso primerno usposobljeni tako kompetenčno (npr. nimajo ustreznih veščin) kot psihološko (npr. ne poznajo ustreznih reakcij v izrednih situacijah) (Franca, 2019). Nekatere raziskave poročajo, da mladi prepoznavajo pomanjkljivo vlogo, ki jo ima študentsko delo pri bodoči zaposlitvi. Menijo, da delovne izkušnje, ki jih pridobijo s študentskim delom, niso ključne za uspešnost pri iskanju dela. Namesto tega v ospredje postavljajo izobrazbo, strokovnost in poznanstva (Pucer, 2020).

Mencigar idr. (2024) podajajo zadnjo poglobljeno študijo Ministrstva za znanost, izobraževanje in šport iz leta 2018, v kateri so raziskali nekatere izmed spremenljivk, ki se nanašajo na opisano problematiko. Med drugim so ugotovili, da študentsko delo zaradi finančnih razlogov opravlja približno 50 % študentov, da študentje v povprečju delajo 14 ur na teden, da tretjina študentov ne dela na svojem strokovnem področju in da delo v splošnem opravljajo vse leto. V omenjeni raziskavi pa se niso dotaknili porekla študentov – tuji študentje so namreč posebna skupina, saj jim ne pripadajo enake socialne pravice kot slovenskim študentom, izziv pa jim predstavljajo tudi sociopsihološki dejavniki, kot je pomanjkanje socialne podpore, jezikovne ovire ipd.

Kolegi v sorodni raziskavi (Mencigar idr., 2024) so raziskovali zavzetost in subjektivno blagostanje študentov na delovnem mestu, same pa smo se v raziskavi osredotočile na materialne in sociodemografske značilnosti, ki soustvarjajo psihološke značilnosti študentov na delu. Če se študentje za delo ob študiju odločajo zaradi slabših materialnih pogojev, ga ne moremo dojemati in raziskovati (zgolj) kot nadgradnjo študija. Nasprotno – predstavlja delo, v katerega so študentje prisiljeni zaradi nizke socialne varnosti, ob tem pa postanejo zaradi pomanjkljivih zakonskih ureditev podvrženi izkoriščanju in neprimernim delovnim pogojem. Takšen pogled na študentsko delo je raziskan iz vidika socioekonomskih značilnosti študentov, manj pa poznamo značilnosti dela, za katerega se odločajo študentje v povezavi z njihovimi socioekonomskimi okoliščinami. Za bodočo razpravo o blagostanju študentov in njihovi umeščenosti na trg dela je treba razumeti, kako se značilnosti študentskih poklicev povezujejo z njihovim splošnim duševnim blagostanjem.



## Cilji in namen raziskave

Pomembno se nam zdi razumeti, kako se socioekonomski pogoji študentov povezujejo z značilnostmi delovnega mesta in njihovim blagostanjem. S poznavanjem slednjega lahko pojasnimo, zakaj študentje kljub morebitnim slabim delovnim pogojem in/ali neskladnosti delovnega področja s študijsko smerjo vztrajajo v njih. Z raziskavo bomo prispevale k celostnemu razumevanju, zakaj in kako študentje opravljajo študentsko delo in kako lahko z ustrezno ureditvijo študentskega dela poskrbimo za blagostanje študentskega prebivalstva. Prav tako želimo izboljšati vsakdanje delovanje študentov, saj sta izobrazba in delo zelo pomembna dejavnika študentskega življenja. Cilj raziskave je pregledati in preveriti, kako značilnosti in pogoji študentskega dela vplivajo na subjektivno blagostanje študentskega prebivalstva.

Prva postavljena hipoteza (H1) je bila, da obstajajo razlike v številu opravljenih ur dela glede na sociodemografske spremenljivke – glede na bivanjsko situacijo (H1a), nujnost dela za preživetje (H1b) in (ne)prejemanje štipendije (H1c). Pri tem smo sklepale, da je potreben prihodek višji pri tistih, ki morajo za bivanje plačevati najemnino, nujno delati za temeljne življenjske stroške ali pa nadomestiti sredstva, ki jih kdo drug morda pokrije s štipendijo.

Postavile smo tudi neusmerjeno hipotezo, da se nujnost dela pomembno povezuje z duševnim zdravjem (H2), povezavo pa smo pričakovale iz več razlogov. Nujnost dela, da si študent pokrije temeljne življenjske stroške, je izraz šibkejše finančne situacije, ta pa se nadalje povezuje s slabšim duševnim zdravjem (Patel in Kleinman, 2003). Zaradi nuje po delu je tudi verjetnost, da bo študent vztrajal na delovnem mestu s slabšimi pogoji dela, višja, saj si verjetno težje privoščijo krajše obdobje brez dohodka, do česar bi najbrž prišlo ob menjavi dela.

Tretji sklop hipotez, ki smo si ga postavile (H3), se je nanašal na značilnosti dela kot napovednik duševnega zdravja. Predpostavile smo, da se psihološke zahteve z duševnim zdravjem povezujejo negativno (H3a), stopnja nadzora – avtonomija (H3b), socialna podpora na delu (H3c), stopnja nadzora – avtoriteta (H3d) in s spretnostmi podprta presoja (H3e) pa pozitivno. Pri tem smo izhajale iz dejstva, da so psihološke zahteve negativne, preostale tri dimenzije pa pozitivne značilnosti delovnega mesta ter s tem skladnih ugotovitev preteklih raziskav, ki poudarjajo vlogo dotičnih značilnosti za duševno zdravje (npr. Burns idr., 2016; Stansfeld in Candy, 2006).



Oblikovale smo tudi dve raziskovalni vprašanji. Zanimalo nas je, kako se z značilnostmi delovnega mesta povezuje nujnost dela ter kakšen je napovedni model duševnega zdravja na podlagi značilnosti delovnega mesta. Zaradi odsotnosti jasnih teoretičnih izhodišč na tem področju nismo postavile hipotez.

## Metoda

### Udeleženci

V vzorec smo vključile 193 posameznikov (144 žensk, 45 moških in 4 osebe, ki niso opredelile svojega spola), pri čemer jih je 37 delno izpolnilo vprašalnike. Pri analizi demografskih podatkov smo upoštevale vse udeležence, v analizo duševnega zdravja in značilnosti delovnega mesta pa smo vključile zgolj tiste, ki so izpolnili oba vprašalnika ( $N = 157$ ). Ciljna skupina so bili tako študentje dodiplomske (50,7 %) kot magistrske stopnje (46,2 %) in drugi (3,1 % – npr. doktorat, višja strokovna šola, enoviti magistrski študiji), prihajali pa so iz različnih študijskih smeri – družboslovne (36,8 %), humanistične (22,3 %), naravoslovne (33,2 %) in drugih, npr. interdisciplinarni študiji (7,8 %). Da bi zajele čim bolj raznovrstne perspektive, smo vključile tako domače (91,2 %) kot tuje študente (3,6 %), pa tudi slovenske študente v tujini (5,2 %).

### Pripomočki

V spletno anketo 1KA smo vključile dva vprašalnika: Vprašalnik duševnega zdravja MHC-SF (*Mental Health Continuum – Short Form*; Keyes, 2005) in Vprašalnik vsebine dela (*Job content questionnaire – JCQ*; Karasek idr., 1998). Z Vprašalnikom duševnega zdravja MHC-SF smo želele oceniti subjektivno blagostanje udeležencev – čustveno, socialno in psihološko blagostanje. Vrednost Cronbachovega Alfa koeficienta je 0,94, kar kaže na visoko notranjo zanesljivost (Avsec idr., 2022). Udeleženci so na lestvici od 0 (nikoli) do 5 (vsak dan) poročali o pogostosti doživljanja posameznih čustev (primer postavke: »V zadnjem mesecu sem se čutil/a poln/a življenja.«). Na drugi strani smo z Vprašalnikom vsebine dela JCQ preverjale naslednje značilnosti dela: stopnja nadzora, psihološke zahteve in duševna obremenitev, socialna podpora, fizične zahteve in nevarnost dela. Za Vprašalnik JCQ je koeficient notranje zanesljivosti sprejemljiv, in sicer

znaša 0,73 za ženski oz. 0,74 za moški del vzorca (Karasek idr., 1998). Anketiranci so na štiristopenjski lestvici (sploh se ne strinjam; ne strinjam se; strinjam se; popolnoma se strinjam) poročali o pogojih, v katerih delajo, in o priložnostih, ki jih dobijo na delovnem mestu. Primer postavke je: »Moja služba zahteva, da delam zelo hitro.« Vprašalnik smo za potrebe raziskave vzvratno prevedle, na koncu pa so ga preverili trije neodvisni ocenjevalci. Za potrebe izpolnjevanja vprašalnikov smo udeležence prosile, naj odgovarjajo v navezavi na svojo trenutno službo. V kolikor jih opravljajo več, smo jim predlagale, naj se osredotočijo na tisto, ki jo imajo za »glavno« in vanjo vložijo največ časa. S tem smo se želele izogniti dvosmiselnim odgovorom – v primeru, da bi bil določen udeleženec zadovoljen z enim delovnim mestom, z drugim pa ne.

## Postopek

Med načrtovanjem vzorca smo se odločile, da želimo pridobiti udeležence iz različnih slovenskih fakultet in univerz. Določile smo, da okvirno razporejenost po fakultetah ugotavljamo z vprašanjem o študijski smeri (naravoslovna, družboslovna ali humanistična). Želele smo vključiti tako študente, ki delajo, kot tiste, ki ne. Za študentsko delo zunaj Slovenije velja drugačna zakonska ureditev, zato smo želele vključiti samo tiste, ki delajo v Sloveniji. Pri tem smo želele vključiti tudi tuje študente, ki so specifična demografska skupina. Kot zaželeno velikost vzorca smo določile 200 udeležencev.

Postopek zbiranja podatkov je potekal na portalu 1ka.si, in sicer smo vzorec pridobile z oglaševanjem na družbenih omrežjih (Instagram in Facebook) ter na spletni strani Psihologija dela. Povezavo do ankete smo poslale tudi e-Študentskemu servisu, s prošnjo, naj jo posredujejo študentom. Za posredovanje smo posebej prosile Univerzo v Mariboru in Univerzo na Primorskem. Med zbiranjem podatkov smo spremljale razporejenost po študijskih smereh in po metodi snežne kepe prosile študente specifičnih smeri, naj vprašalnik posredujejo svojim študijskim kolegom. Postopek je bil anonimen, vsi podatki pa uporabljeni le za namene te raziskave. Po zaključku zbiranja smo podatke najprej prečistile. Za analizo demografskih in ekonomskih okoliščin smo izbrisale vse tiste udeležence, ki niso izpolnili tega dela vprašalnika. Ustvarile pa smo dodaten filter za nadaljnjo analizo duševnega zdravja in značilnosti delovnega mesta, iz katerega smo izločile vse udeležence z manjkajočimi podatki na enem ali obeh vprašalnikih, in tiste z ekstremnimi vrednostmi. Po pregledu grafov in opisnih statistik, ki

so dali okvirni pregled podatkov, smo izvedle statistično analizo. Za preverjanje večine hipotez smo izvedle korelacijsko analizo, v zadnjem delu pa smo izvedle še hierarhično multiplo regresijo.

## Rezultati in razprava

### Značilnosti opravljanja dela ter štipendiranje, bivanjska situacija in nujnost dela

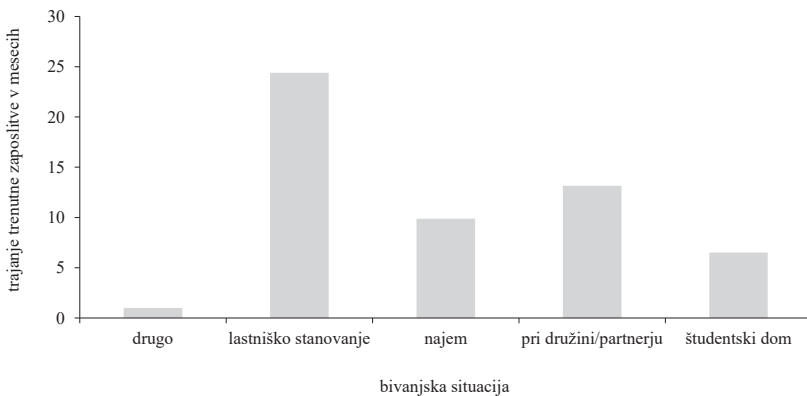
Udeleženci so poročali o štipendijah, ki jih prejema, o nujnosti dela, področju dela (delo znotraj ali zunaj študijske smeri) in bivanjski situaciji (življenje v primarni družini ali pri partnerju, v najemniškem stanovanju ali sobi, študentskem domu, v lastniškem stanovanju). 84,0 % ( $N = 187$ ) študentov trenutno opravlja študentsko delo. Od tega jih 35,3 % dela, da si lahko privoščijo temeljno bivanjsko in finančno varnost, 41,2 %, da si lahko privoščijo življenjsko nenujne dobrine ali aktivnosti, le 7,5 % pa si slednje lahko privoščijo tudi brez dela. Študentje največ delajo poleti ( $M = 31,9$  ur;  $SD = 15,9$  ur), nekoliko manj med pedagoškim procesom ( $M = 20,1$  ur;  $SD = 11,6$  ur), najmanj pa med izpitnim obdobjem ( $M = 14,5$  ur;  $SD = 13,4$  ur).

Rezultati kažejo tudi, da 52 % anketiranih ( $N = 157$ ) dela zunaj svoje stroke oz. študijskega področja. 51 % udeleženih študentov ne prejema štipendije, 38,9 % jih prejema državno štipendijo, 8,3 % Zoisovo štipendijo, 4,1 % pa kadrovske. Največja variabilnost se je pojavljala pri študentih, ki prejema kadrovske štipendije ( $SD = 11,8$ ), ki je ne prejema ( $SD = 11,0$ ) ali ki prejema državno štipendijo ( $SD = 10,1$ ). Nekoliko manj je variiralo število opravljenih ur, ki jih opravijo Zoisovi štipendisti ( $SD = 7,9$ ).

42 % udeležencev živi v najemniškem stanovanju ali sobi, 26,9 % pri primarni družini ali partnerju (kjer ne plačujejo najemnine), 25,9 % v študentskem domu, 4,7 % pa v lastniškem stanovanju (prav tako brez stroškov najemnine). Pri slednjih je bila variabilnost pri številu opravljenih ur največja ( $SD = 14,4$ ). Študentom z lastniškim stanovanjem bodisi ni treba veliko (ali sploh) delati, saj izhajajo iz ekonomsko preskrbljene družine, ki jim pomaga urejati tudi bivanjsko situacijo, bodisi delajo tako veliko, da so si stanovanje lahko kupili sami. Povprečno trajanje opravljanja dela na trenutnem delovnem mestu, za katerega so izpolnjevali vprašalnik, je pri anketiranih študentih znašalo 13,4 meseca. Največ mesecev delovne dobe na trenutnem

delovnem mestu imajo tisti, ki si že lastijo stanovanje. To je skladno z navedenim opažanjem, da študentje z lastniškim stanovanjem tudi več delajo. Na splošno torej lahko daljša doba zaposlitve študentu omogoči več prihrankov, dolgotrajna zaposlitev na istem mestu pa potencialno prinese tudi povišico.

Slika 1: Trajanje delovne dobe na trenutnem delovnem mestu v mesecih glede na bivanjsko situacijo ( $N = 139$ ).



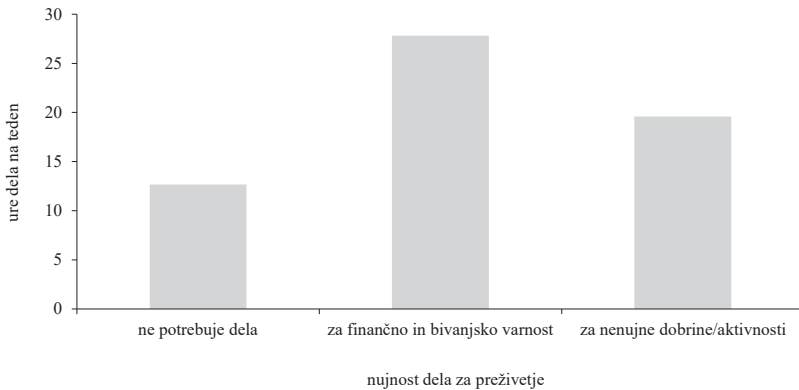
### Medskupinske razlike v številu opravljenih ur dela glede na štipendiranje, bivanjsko situacijo in nujnost dela

Za izračun razlik med skupinami smo izračunale vsoto števila vseh ur, ki jih v tednu opravijo študentje med letom (med pedagoškim procesom, izpitnim obdobjem in poletnimi počitnicami). Shapiro-Wilkov test je pokazal, da porazdelitev vsote opravljenih ur ne odstopa pomembno od normalne ( $N = 139$ ;  $W = 0,98$ ;  $p = 0,09$ ), zato smo uporabile enosmerno ANOVO za neparametrične spremenljivke.

Pokazale so se razlike med študenti glede na nujnost študentskega dela za preživetje,  $X^2(2, N = 139; W = 29,0; p < ,001$ ). Največ razlik je bilo med tistimi, ki delajo za preživetje, in tistimi, ki delajo za nenujne dobrine oz. aktivnosti ( $W = 6,27; p < ,001$ ), pa tudi med tistimi, ki delajo za preživetje, in tistimi, ki ne potrebujejo dela ( $W = -5,9; p < ,001$ ). Študentje, ki delajo za svoje preživetje, med letom na teden opravijo veliko več ur od

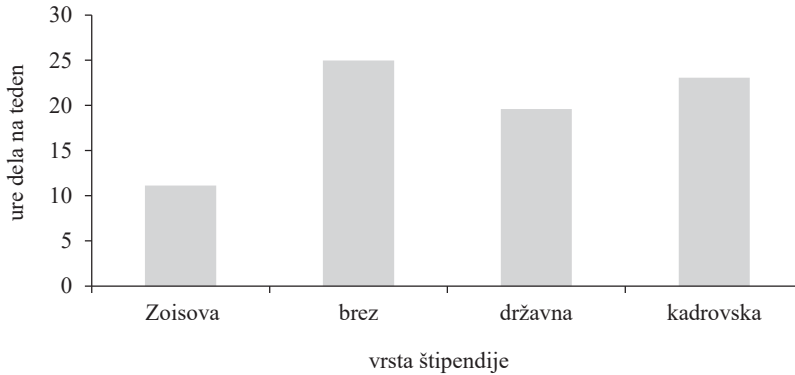
drugih dveh skupin ( $M = 27,8$  ure;  $SD = 8,6$  ure). Naslednja skupina, ki opravi največ ur, so študentje, ki delajo za nenujne dobrine ali aktivnosti ( $M = 19,6$  ure;  $SD = 11,1$  ure). Najmanj pa delajo študentje, ki jim dela za življenjsko (ne)nujne stvari ne bi bilo treba opravljati ( $M = 12,7$  ure;  $SD = 9,7$  ure).

Slika 2: Povprečno število opravljenih ur študentskega dela na teden med letom glede na nujnost dela za preživetje ( $N = 139$ ).



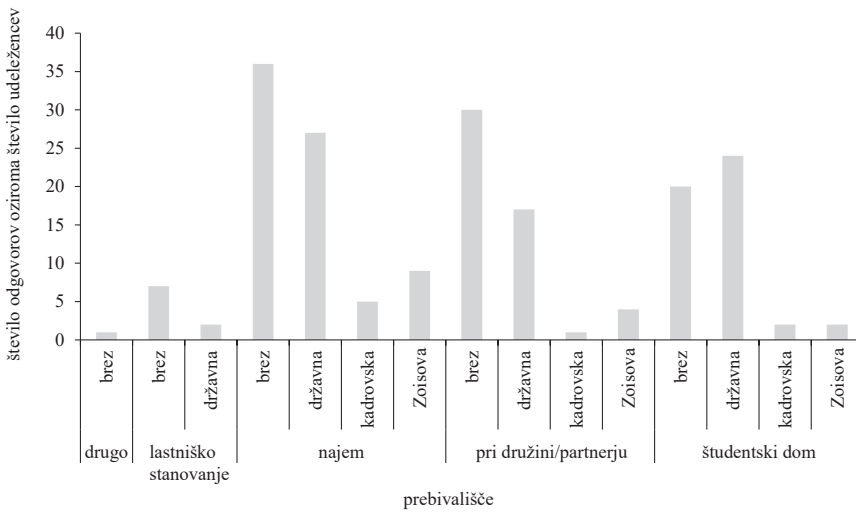
Med študenti so se pokazale tudi pomembne razlike glede prejetja študentskega dela,  $\chi^2(3, N = 139) = 19,2; p < ,001$ . Največ razlik je bilo med študenti, ki prejema Zoisovo študentsko stipendijo, in tistimi, ki sploh ne prejema ( $W = -5,2; p < ,001$ ), in med študenti, ki prejema državno študentsko stipendijo, in tistimi, ki ne prejema ( $W = -4,1; p = ,02$ ). Študentje, ki ne prejema študentskega dela, delajo največ ( $M = 25,0$  ure;  $SD = 11,0$  ure). Nekoliko manj delajo študentje, ki prejema kadrovske študentske stipendije ( $M = 23,1$  ure;  $SD = 11,8$  ure). Sledijo študentje, ki prejema državno študentsko stipendijo ( $M = 19,6$  ure;  $SD = 10,1$  ure), najmanj pa delajo študentje, ki prejema Zoisovo študentsko stipendijo ( $M = 11,1$  ure;  $SD = 7,9$  ure).

Slika 3: Povprečno število opravljenih ur študentskega dela na teden glede na vrsto štipendije v roku enega leta.



Niso pa se pojavile razlike glede na bivanjsko situacijo,  $\chi^2 (4, N = 139) = 4,45; p = ,349$ .

Slika 4: Število prejemnikov vsake vrste štipendije glede na bivanjsko situacijo.



Preverile smo tudi morebitne razlike na nekaterih drugih področjih. Med spoli se niso pojavile razlike v povprečnem številu opravljenih ur,  $\chi^2(2, N = 139) = 3,11$ ;  $p = ,211$ . Prav tako nismo odkrile razlik v povprečnem številu opravljenih ur glede na to, ali študentje delajo na svojem študijskem področju ali ne,  $\chi^2(1, N = 157) = 0,03$ ;  $p = ,85$ .

### Značilnosti dela se povezujejo z duševnim zdravjem

Pred analizo smo preverile predpostavke za parametrične preizkuse. Po odstranitvi osamelcev se je skupni rezultat vprašalnika za duševno zdravje MHC-SF porazdeljeval normalno ( $N = 151$ ;  $Spl = -,43$ ;  $As = -,02$ ). Shapiro-Wilkov test je pokazal, da porazdelitev ne odstopa pomembno od normalne ( $W = 1,0$ ;  $p = ,39$ ).

V nasprotju s tem so podatki na dimenzijah vprašalnika JCQ v večini odstopali od normalne porazdelitve, zato smo v nadaljevanju uporabile neparametrične preizkuse. Za preverjanje povezave med spremenljivkami smo uporabile Spearmanov  $\rho$ .

Tabela 1: Opisne statistike dimenzij vprašalnika JCQ

	N	M	Med	SD	Min	Max	Shapiro-Wilkov test normalnosti	
							W	p
Avtonomija	151	2,58	2,63	0,60	1,00	4,00	0,99	0,11
Socialna podpora	151	3,00	3,00	0,55	1,50	4,00	0,98	0,03*
Psihološke zahteve	151	2,35	2,38	0,54	1,00	3,88	0,98	0,01**
S spretnostmi podprta presoja	151	2,62	2,60	0,72	1,00	4,00	0,98	0,02*
Avtoriteta	151	2,33	2,25	0,68	1,00	3,75	0,97	0,01**

Opombi. \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Tabela 2: *Korelacijska matrika povezav med skupnim rezultatom na vprašalniku MHC in posameznimi dimenzijami vprašalnika JCQ za testiranje enosmerne hipoteze pozitivne povezanosti*

		Avtonomija	Socialna podpora	S spretnostmi podprta presoja	Avtoriteta
MHC	Pearsonov r	0,34***	0,39***	0,22**	0,30***
	<i>df</i>	149	149	149	149
	<i>p</i>	< 0,001	< 0,001	0,004	< 0,001

*Opombi.* \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Povezava med vsemi spremenljivkami je statistično pomembna. Z duševnim zdravjem so pozitivno povezane tiste značilnosti delovnega mesta, ki so zaželeni. Duševno zdravje se je najbolj povezovalo s socialno podporo, nekoliko manj z avtonomijo, še manj z avtoriteto in najmanj s spretnostmi podprto presojo. Nasprotno pa se z duševnim zdravjem negativno povezuje dimenzija psihološke zahteve, ki za delavce predstavlja vir stresa. Tudi ta povezava se je izkazala za statistično značilno ( $r = -,26$ ;  $p < 0,005$ ).

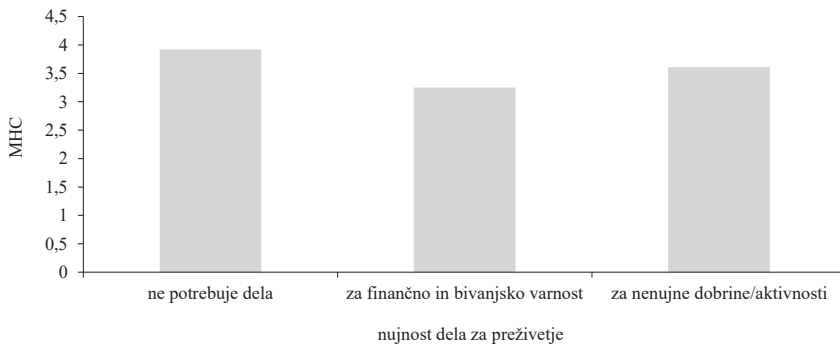
### **Povezava med duševnim zdravjem in nujnostjo dela**

Zanimalo nas je tudi, kako se z duševnim zdravjem, številom opravljenih delovnih ur in značilnostmi delovnega mesta povezujejo sociodemografske spremenljivke. Nujnost dela se je v obeh primerih pokazala kot statistično značilna.

ANOVA je pokazala pomemben učinek nujnosti dela na duševno zdravje ( $F(2) = 3,86$ ;  $p = 0,023$ ). Potrdile smo torej hipotezo H2, da se nujnost dela pomembno povezuje z duševnim zdravjem. Največ delajo študentje, ki potrebujejo finančno in bivanjsko varnost, nekoliko manj tisti, ki delajo za nenujne dobrine in aktivnosti, najmanj pa tisti, ki dela ne potrebujejo (slika 2). Če predpostavljamo, da študentsko delo opravlja funkcijo socialnega korektiva, bi morali študentje, ki zaradi nujnosti več delajo, doseči podobne rezultate kot preostali. Dodatno delo naj bi jim namreč omogočilo finančno in bivanjsko samostojnost, udeležbo v družbi, izpopolnjevanje ipd. (Podjed, 2022; Skvarča, 2018). Vendar rezultati kažejo, da to ne drži. Študentje, ki delajo največ, poročajo o najslabšem duševnem zdravju, tisti, ki delajo najmanj, pa o najboljšem.



Slika 5: Rezultat na lestvici duševnega zdravja glede na nujnost dela.



Ravno nujnost dela zaradi finančne stiske je ena izmed spremenljivk, ki pomembno vpliva na veliko število študentov (Šilc, 2020). Zato očitno študentsko delo ne opravlja funkcije socialnega korektiva v zadostni meri, če sploh. Namesto tega na študentsko prebivalstvo negativno vpliva ne-varna, nestabilna in zahtevna narava delovnega razmerja. Ta morda na njih vpliva intenzivneje, ker zaradi finančne stiske nimajo izbire za (ne) opravljanje dela (Franca; 2019; Skvarča, 2018; Šoltes, 2020). Za razumevanje tega, kaj pri študentskem delu negativno vpliva na študente, ki ga pogosteje opravljajo, smo raziskale tudi povezave med duševnim zdravjem in značilnostmi dela.

### **Povezava med značilnostmi delovnega mesta in nujnostjo opravljanja dela**

Za preverjanje razlik na dimenzijah značilnosti delovnega mesta glede na nujnost opravljanja dela smo uporabile Kruskal-Wallisov  $H$  test.

Tabela 3: Dimenzije značilnosti delovnega mesta glede na nujnost opravljanja dela

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Stopnja nadzora – avtonomija	12,731	2	0,002**
Socialna podpora	0,380	2	0,827
Psihološke zahteve	18,082	2	<,001**
S spretnostmi podprta presoja	1,287	2	0,525
Stopnja nadzora – avtoriteta	2,548	2	0,280

Opombi. \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Ugotovile smo, da ima nujnost dela pomemben učinek za značilnosti delovnega mesta: avtonomija in psihološki napor, ne pa za preostale (tabela 3). Zato smo podrobneje preverile porazdelitev dobljenih rezultatov (tabela 4). Izkazalo se je, da tisti, ki delajo za lastno preživetje, doživljajo pomembno več psihološkega napora kot drugi dve skupini, poleg tega pa imajo na delovnem mestu veliko manj avtonomije.

Tabela 4: Opisne spremenljivke nujnosti dela glede na psihološke zahteve in avtonomijo

	Nujnost	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Psihološke zahteve	delo za nenujne dobrine/aktivnosti	80	2,23	0,497	1,00	3,38
	delo za finančno in bivanjsko varnost	58	2,59	0,516	1,00	3,88
	ne potrebujejo dela	13	2,04	0,516	1,25	2,75
Avtonomija	delo za nenujne dobrine/aktivnosti	80	2,73	0,512	1,38	3,88
	delo za finančno in bivanjsko varnost	58	2,34	0,661	1,00	3,63
	ne potrebujejo dela	13	2,70	0,483	2,13	4,00

Vemo, da študentje v največji finančni stiski delajo največ ur na teden, prav tako imajo najslabše duševno zdravje. Sklepamo lahko torej, da nimajo vedno časa in zmožnosti za iskanje novega delovnega mesta, zaradi česar pogosteje privolijo v slabše delovne razmere. Manj kvalificirano delo, za katerega so značilne slabše delovne razmere, je poleg tega lažje usklajevati s študijem (Šoltes, 2020). Prav tako marsikateri izmed študentov ne vidi smisla v neprestanem iskanju nove in boljše zaposlitve.

Neugodne delovne razmere so namreč značilne za večino študentskega dela. Raziskovale smo samo trenutno zaposlitev, zato je mogoče, da so študentje v preteklosti že preizkusili različne poklice, pri katerih so imeli nizko urno postavko, negotovo naravo zaposlitve ter slabe delovne pogoje (Mladenović, 2023), dokler se niso preprosto ustalili. Ponovno smo prikazale tudi psihološko zahtevnost dela študentov – ti med študijem še nimajo dovolj razvitih kompetenc za spoprijemanje z obremenitvami dela, zaradi časovne ali kakšne druge stiske pa morda nimajo možnosti za kakovosten strokovni razvoj. Zato pogosto opravljajo podobna dela kot njihovi redno zaposleni sodelavci, kar zaradi pomanjkanja nujnih kompetenc in izkušenj negativno vpliva na njihov psihološki napor (Franca, 2019). To je še posebej pričakovano, če študentje poleg tega na delovnem mestu nimajo avtonomije, ki je ključna za uspešen razvoj strokovnih veščin (Karasek, 1979).

### Napovedovanje duševnega zdravja glede na značilnosti delovnega mesta

Izvedle smo tudi hierarhično multiplo regresijo za napoved duševnega zdravja z značilnostmi delovnega mesta (tabeli 5 in 6).

Tabela 5: *Mere privilegija modelov*

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagojen R <sup>2</sup>	Privilegije			
				F	df1	df2	p
1	0,403	0,162	0,154	19,00	1	98	<,001**
2	0,499	0,249	0,233	16,04	2	97	<,001**
3	0,520	0,270	0,248	11,86	3	96	<,001**
4	0,524	0,275	0,244	8,99	4	95	<,001**
5	0,526	0,276	0,238	7,18	5	94	<,001**
6	0,526	0,276	0,230	5,92	6	93	<,001**
7	0,542	0,294	0,241	5,48	7	92	<,001**

*Opombe.* \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; model 1 = socialna podpora, model 2 = z dodatkom avtonomije, model 3 = z dodatkom psiholoških zahtev, model 4 = z dodatkom avtoritete, model 5 = z dodatkom s spretnostmi podprte presoje, model 6 = z dodatkom vsote opravljenih ur na leto, model 7 = z dodatkom delovne dobe.

Tabela 6: Primerjava med modeli

Primerjava							
Model	Model	$\Delta R^2$	$F$	$df1$	$df2$	$p$	
1	- 2	0,09	11,13	1	97	0,001**	
2	- 3	0,02	2,88	1	96	0,093	
3	- 4	0,00	0,56	1	95	0,457	
4	- 5	0,00	0,22	1	94	0,642	
5	- 6	0,00	0,01	1	93	0,928	
6	- 7	0,02	2,33	1	92	0,130	

Opombi. \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Variiranje duševnega zdravja med udeleženci lahko najboljše opišemo s socialno podporo na delu in avtonomijo. Ti dve dimenziji sta edini, ki statistično pomembno prispevata k pojasnjevanju variance. Skupaj sta skupaj pojasnili 23,3 % variance spremenljivke duševnega zdravja.

Skladno s pričakovanji se je pokazala povezava med nujnostjo dela in (ne) prejemanjem štipendije ter številom ur dela, kar smo predpostavljale v potrjenih hipotezah H1b in H1c. Tako v povprečju delajo več študentje, ki morajo nujno delati za zagotovitev temeljne bivanjske varnosti, kot tudi tisti, ki ne prejemajo štipendije oz. prejemajo nižjo. To je smiselno, saj ti posamezniki potrebujejo večji prihodek od lastnega dela, manj ali nič priliva pa jim predstavlja štipendija. Pri tem izstopajo študentje, ki prejemajo kadrovske štipendije. V to skupino je spadala večina študentov, ki na trenutnem delovnem mestu dela največ mesecev. Za te študente je torej služba bolj redne narave in opravijo več ur dela na teden.

V nasprotju s pričakovanji pa se niso pojavile razlike v številu ur dela glede na bivanjsko situacijo ( $X^2(4, N = 139) = 4,45$ ;  $p = 0,349$ ). S tem smo ovrgle hipotezo H1a. Študent, ki živi npr. v najemniškem stanovanju, naj bi imel več stroškov, zaradi česar bi potreboval več opravljenih ur dela ter obratno. Vendar analiza rezultatov kaže, da tistih razlik sploh ni ter da količina dela ni odvisna od tega, ali študent živi pri starših ali v najemniški sobi. Na tem področju smo prišle tudi do drugačnih rezultatov kot J. Šoltes (2020), ki je poročala, da večina mladih še vedno živi pri svojih starših. Največ študentov z državno štipendijo najema stanovanje, tako kot to dela največ oseb brez štipendije (slika 4). Najbrž na to vpliva tudi negotova bivanjska situacija v študijskih središčih na splošno, saj je postelj v študentskih domovih

premalo – kapacitete bi bilo treba povečati vsaj za 25 % (STA, 2023). Bolj primerna bi bila torej interpretacija študentskega dela kot socialnega korektiva (Skvarča, 2018). Študentje zaradi višine življenjskih stroškov sploh nimajo možnosti za bivanjsko samostojnost – tako tisti, ki še vedno živijo pri starših, z delom pokrivajo preostale stroške poleg stanovanjskih.

Potrdile smo vseh pet hipotez H3, ki se nanašajo na značilnosti dela kot napovednik duševnega zdravja, naši rezultati pa so skladni z ugotovitvami preteklih raziskav. Stansfeld in Candy (2006) v metaanalizi poudarjata vlogo psihosocialnega delovnega okolja pri posameznikovem duševnem zdravju. Njun pregled kaže, da nizka socialna podpora, nizka stopnja nadzora in visoke psihološke zahteve napovedujejo motnje v duševnem zdravju. Podobno se v literaturi kaže pri s spretnostmi podprti presoji, ki se, v kolikor je majhna, pozitivno povezuje s čustveno izčrpanostjo in depersonalizacijo (Rafferty idr., 2001).

Kakor Sargent in Terry (2000) smo torej tudi same odkrile velik pomen socialne podpore za duševno zdravje delavcev. Kot sta zapisala avtorja, je zadostna socialna podpora zmanjšala druge negativne učinke na delovnem mestu. Socialna podpora je bila v rezultatih tudi najvišje ocenjena značilnost delovnega mesta, ocenjena nekoliko nadpovprečno. Poleg tega ima srednje majhno variabilnost ( $M = 3,00$ ;  $SD = 0,54$ ).

Avtonomija in s spretnostmi podprta presoja sta bili ocenjeni nekoliko nadpovprečno, psihološke zahteve in avtoriteta pa nekoliko podpovprečno. Rezultati v splošnem kažejo, da značilnosti študentskih delovnih mest niso ravno optimalne, saj naj bi bili rezultati na lestvicah z izjemo psiholoških zahtev čim višji (Karasek, 1979). Do odstopanj rezultatov od siceršnjih povprečij najverjetneje prihaja, ker je vprašalnik tipično uporabljen na redno zaposlenih, ki imajo več časa za posvečanje svojemu delu, saj jim ga ni treba usklajevati s študijskimi obveznostmi (Šilc, 2020), prav tako pa študentje, kot omenjeno, večinoma opravljajo dela, ki zahtevajo manjšo kvalificiranost in manj razvoja veščin (Šoltes, 2020). Nizka povprečja pozitivnih značilnosti delovnega mesta kažejo, da študentje delavci s svojimi prepričanji in prepričanji vodstva študentskih servisov pogosto ne pridobivajo veščin in delovnih izkušenj, ki bi v prihodnje izboljšale njihov položaj na trgu dela (Jakubovič, 2021; Šoltes, 2020; ŠOS, 2020). Njihove delovne značilnosti strokovnega razvoja torej ne spodbujajo v zadostni meri.

Prav tako se je izkazalo, da v nasprotju z demografskimi značilnostmi z značilnostmi delovnega mesta ne moremo z gotovostjo napovedati duševnega

zdravja študentov. Kot smo predvidevale, je poskus razlage blagostanja študentskega prebivalstva zgolj preko značilnosti dela skop in nezadosten, saj opravljanja dela ne moremo ločiti od socioekonomske študentske situacije. Psihološke zahteve se torej z duševnim zdravjem študentov povezujejo pomembno negativno, avtonomija pa pomembno pozitivno, vendar s spreminjanjem teh dveh značilnosti najverjetneje ne moremo pomembno vplivati na duševno zdravje. Vpliv značilnosti delovnega mesta lahko nekoliko medira socialna podpora, ki jo doživljajo študentje delavci (Karasek, 1979), vendar tudi ta služi večinoma kot blažilni dejavnik negativnih bivanjskih in delovnih razmer.

### **Omejitve raziskovanja**

Prva opaznejša omejitev naše raziskave je reprezentativnost vzorca – zaradi nizke udeleženiosti tujih študentov rezultate nanje težko posplošimo. Prav tako bi lahko izbrale boljši način vzorčenja. Obstaja namreč možnost, da ni segel dovolj daleč zunaj naših osebnih krogov prijateljev/znancev ter tako ni zajel študentov v manj ali bolj privilegiranih položajih od nas samih in neposrednih študijskih kolegov. Če bi bilo časa za izvedbo več, bi se vzorčenja lotile širše, tako z vidika bolj reprezentativnega pokrivanja posameznikov vseh socioekonomskih ozadij kot tudi z vidika vključenosti tujih študentov. Omejitev je tudi ta, da nismo nadzorovale morebitnih pomembnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na duševno zdravje študentov, kot so stopnja finančne podpore, ki jo prejmejo od družine, ali osebne lastnosti (npr. rezilientnost). Prav tako bi poudarile, da so se udeleženci za potrebe izpolnjevanja osredotočili zgolj na eno službo. Študentsko delo kot oblika dela omogoča opravljanje več služb hkrati, zato je smiselno predpostavljati, da vsaj del udeležencev opravlja več del. S tem, ko smo jih prosile, naj se omejijo le na eno, smo morda zanemarile pomembne značilnosti njihovih drugih delovnih mest, ki lahko igrajo vlogo pri vplivu na duševno zdravje študentov ali zagotavljanju njihove finančne preskrbljenosti.

### **Zaključek**

V raziskavi smo ugotovile, da študentsko delo opravlja velik del študentskega prebivalstva, ki se za delo pogosto odloči zaradi finančne stiske, v povprečju pa dela v obsegu polovičnega delovnika. Za veliko večino študentov je delo bodisi nujno za preživetje bodisi si z njim zagotavljajo tiste dobrine in aktivnosti, ki izboljšujejo kakovost njihovega življenja in pozitivno

vplivajo na njihovo blagostanje. Študentsko delo ne opravlja vloge socialnega korektiva, saj študentje v večji socialni stiski delajo več, kljub temu pa imajo slabše duševno zdravje. Prav tako značilnosti delovnega mesta študentom pretežno ne omogočajo krepitev njihovih veščin, s katerimi bi nadgradili svoje strokovno znanje. Na to najbolj negativno vpliva primanjkljaj avtonomije, ki se sicer z duševnim zdravjem povezuje pozitivno, ter visok psihološki napor, ki se z njim povezuje negativno. Njihovo veliko blagostanje napoveduje socialna podpora, ki je v splošnem prisotna med študenti delavci.

### **Prenos v prakso**

Ob upoštevanju velikega števila študentov, ki hkrati delajo in študirajo, menimo, da bi bilo mogoče – čeprav morajo tudi fakultete slediti pravilom in protokolom – boljše in učinkoviteje uskladiti urnike dela in fakultete. Študentje pogosto niso sposobni izpolniti svojih akademskih obveznosti ali pa so prisiljeni delati manj, da bi jih izpolnili, zaradi česar se pojavlja potreba po ozaveščanju profesorskega kadra o nujnosti dela študentskega prebivalstva. Verjamemo, da bi pri študentih, ki delajo za preživetje, kader na fakulteti lahko pokazal več razumevanja in prilagodljivosti, na primer dovolil večje število izostankov študentom, ki potrebujejo delo, še posebej, če bi se jim približala in pojasnila njihova finančna situacija.

Vsaka fakulteta od svojih študentov zahteva omejeno obdobje opravljene prakse, kar tistemu delu prebivalstva, ki hkrati dela, predstavlja še dodatno obveznost, za katero mora nameniti energijo in čas. Zato predlagamo tudi prizadevanje za čim večjo združitev prakse in študentskega dela, v kolikor delo poteka na ustreznem področju. Študentom bi lahko že med študijem pomagali pri iskanju primerne delovnega mesta ter omogočili opravljanje prakse pred zaključkom študija. S tem bi zagotovili finančno podporo in strokovno izpopolnjevanje iz istega vira hkrati ter zajeli več potreb študentov in jim omogočili tako strokovni razvoj kot tudi zaslužek.

Ob dejstvu, da študentsko delo opravlja velika večina študentov v obsegu polovičnega rednega delovnika, ti rezultati nikakor niso zanemarljivi in podpirajo pozive, da je študentsko delo področje, ki ga je nujno treba urejati na nacionalni ravni in ki ne sme biti prepuščeno vsakemu delodajalcu posebej. Pristojne državne institucije bi morale vrniti štipendije tujim študentom, ki jim je trenutno popolnoma odvzeta kakršnakoli možnost finančne podpore države, zaradi česar se jih več odloči za delo v večjem časovnem

obsegu. Ustrezno bi morale skrbeti tudi za višino štipendije, ki zadošča življenjskim stroškom, in za usklajevanje štipendij z inflacijo. Prav tako bi bilo treba ustrezneje prilagoditi in/ali znižati cene namestitev in zagotoviti zadostno število postelj v študentskih domovih.

Če pogledamo sosednje države v EU, lahko opazimo, da se njihovi zakoni o študentskem delu precej razlikujejo od slovenskih – študentje uživajo vse pravice redno zaposlenih, hkrati pa ohranjajo status študenta. Takšna ureditev mladim nudi občutek varnosti, kar ima lahko pozitiven učinek na njihovo blagostanje in splošno vsakodnevno delovanje. Država bi morala ne le opredeliti pravice, ki pripadajo študentom, temveč tudi povečati nadzor nad delodajalci in poskrbeti za zmanjševanje kršitev v odnosu do študentov delavcev. Nazadnje bi bilo ustrezno delati v smeri prehoda iz študentskega dela kot agencijskega v ukinitve študentskih servisov in sprejetje ustrežnejše ureditve.

Ob sistemskem reševanju problemov študentov delavcev predlagamo ukrepe za blaženje negativnih posledic. Mednje spada ozaveščanje mladih o praktičnih vidikih in večinah za obvladovanje svoje finančne situacije, hkrati pa ustrezno brezplačno psihološko pomoč, npr. v obliki študentske svetovalnice, ki bi minimizirala negativne učinke finančne stiske na duševno zdravje.

## Literatura

- Antić, K. (2006). Študentsko delo in zaposlovanje mladih [diplomsko delo]. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Antic-Katarina.PDF>
- Avsec, A., Kavčič, T. in Zager Kocjan, G. (2022). *Psihologija subjektivnega blagostanja: znanstvena spoznanja o sreči*. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. in Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Franca, V. (2019). Tveganja za prekarnost pri študentskem delu. *Delavci in delodajalci*, 19(2/3), 299–318. <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-NAGXQC98>
- Franca, V. (2020). Študentsko delo. V Šoltes idr., *Prekarno delo. Multidisciplinarna analiza*. Pravna fakulteta.
- Gov.si. (2024). *Državna štipendija*. <https://www.gov.si/teme/drzavna-stipendija/>
- Hoang, G. T., Corbière, M., Negrini, A., Khue, P. M. in Reinharz, D. (2013). Validation of the Karasek-Job content Questionnaire to measure job strain in Vietnam. *Psychological Reports*, 113(2), 363–379. <https://doi.org/10.2466/01.03.pr0.113x20z3>
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. in Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (–Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>



- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A. in Nijhuis, F. J. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 29–46. <https://doi.org/10.1348/096317901167217>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Mladenović, J. (2023). »Študirati ali delati?« Profیل mladib, ki opravljajo študentsko delo [magistrsko delo]. <https://revis.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=9790&clang=slv>
- Niedhammer, I., David, S. in Degioanni, S. (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2006.03.051>
- Podjed, K. (2022). Vloga študentskega dela v povezavi z družbeno ranljivo-stjo študentov [diplomsko delo]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=159351&clang=slv>
- Pucer, K. (2020). Študentsko delo da ali ne: Primerjava kompetenc pri študentih [diplomsko delo]. [https://www.ediplome.fm-kp.si/Pucer\\_Kristina\\_20200204.pdf](https://www.ediplome.fm-kp.si/Pucer_Kristina_20200204.pdf)
- Radilovič, H. in Brezar, B. (2022). »Čigavi študenti smo, če ne vaši«: Sodobni boj za pravice »tujih« študentov v Sloveniji. *Andragoška spoznanja*, 28(2), 65–85. <https://doi.org/10.4312/as/11172>
- Sargent, L. D. in Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/02678370010025568>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Skvarča, N. (2018). *Obstoj delovnega razmerja in študentsko delo* [magistrsko delo]. <https://revis.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=5533>
- STA. (2023). Študentskih postelj premalo: obnove in novogradnje, a kdaj in kje? 24 ur. <https://www.24ur.com/novice/slovenija/studentskih-postelj-premalo-obnove-in-novogradnje-a-kdaj-in-kje.html>
- Stansfeld, S. in Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443–462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- ŠDL. (2024). *Ceniki stroškov bivanja*. <https://www.stud-dom-lj.si/lokacije-in-ceniki/ceniki-stroskov-bivanja/>
- Šilc, M. (2020). Povezanost med doživljanjem finančne stiske in doživljanjem stresa med študentsko populacijo [diplomsko delo]. <https://egradiva.fsd.uni-lj.si/ediplome/senddoc/2782>
- Šilc, M. (2022). Stres med študentsko populacijo [diplomsko delo]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=157445&clang=slv>
- Šoltes, J. (2020). Študentsko delo kot primer prekarnege dela [diplomsko delo]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=131148&clang=slv>
- ŠRIPS. (2024). *Zoisova štipendija*. <https://www.srips-rs.si/stipendije/zois>

## HOW DOES STUDENT WORK AFFECT STUDENTS – MENTAL HEALTH AND JOB CHARACTERISTICS IN STUDENT WORK

*In our research, we were interested in how the characteristics of the workplace, sociodemographic variables, and the mental health of the student population are interconnected. Our sample consisted of 193 individuals (144 women, 45 men, and four individuals who did not identify their gender), all students from various academic levels and fields of study. We found that most of the student population has a job, with most not working for skills development but rather to cover either the basic costs of living or additional goods or activities that enhance their quality of life. The primary reasons for extensive work are high living costs and a lack of social measures. However, for students in financial hardship, increased work does not contribute to well-being, but instead correlates negatively with their mental health. This is influenced by the characteristics of the job. Autonomy had the most positive association with mental health, rated lower than desired by students, whereas psychological demands were negatively associated and were rated considerably high. The best predictor of mental health is social support in the workplace. Based on the results, we propose state-level measures to prevent students being forced to work to cover basic necessities, enhance the rights of student workers, and reduce the likelihood of the violation of these rights. Additionally, we suggest university-level measures to facilitate the work-study balance and recommendations for individual support for students facing the most severe financial challenges.*

## Ali je študentsko delo muka ali blagor – raziskava blagostanja in delovne zavzetosti na vzorcu slovenskih študentov

*Lea Mencigar, Nika Pečovnik, Patrik Senica*

*V Sloveniji, kjer je opazen visok delež delovno aktivnih študentov, postaja študentsko delo ključen dejavnik v njihovem osebnem in poklicnem razvoju. Namen raziskave je bil preučiti blagostanje in delovno zavzetost teh študentov ter njihovo povezanost z višino urne postavke, delovno dobo in usklajevanjem dela ter študija pa tudi fizične napornosti dela. V raziskavi je sodelovalo 377 delovno aktivnih študentov iz celotne Slovenije, starih med 18 in 28 let. Vzorec je sestavljalo 251 žensk in 123 moških ter 3 udeleženci, ki se glede spola niso opredelili. Študentje, ki se vključujejo v študentsko delo, doživljajo različne ravni blagostanja in delovne zavzetosti. Rezultati te analize so pokazali, da je znotrajosebna dimenzija blagostanja ključna pri napovedovanju delovne zavzetosti in prevladuje nad medosebno. Presenetljivo je tudi dejstvo, da višje plačilo le šibko vpliva na delovno zavzetost, medtem ko se višja urna postavka močno povezuje z blagostanjem. Trajanje študentskega dela pozitivno vpliva na blagostanje, medtem ko se fizična napornost dela izrazi v manjši predanosti. Raziskava kaže, da zmožnost usklajevanja študija in dela prispeva k minimalnim konfliktom ter pozitivno vpliva na delovno zavzetost in blagostanje študentov. V razpravi je obrazložena pomembnost blagostanja in zavzetosti pri opravljanju študentskega dela ter omejitve pričujoče raziskave. Ugotovitve omogočajo oblikovanje praktičnih smernic za oblikovanje delovnih mest, ki bi študentom omogočala večje blagostanje in s tem večjo delovno zavzetost.*

## Uvod

### Študentsko delo v Sloveniji

Mladost je življenjsko obdobje, ko mladi prevzemajo različne družbene vloge. Gre za skupino, ki se znajde v pogosto negotovem obdobju oblikovanja lastne identitete in družbenega položaja. V tem času mladostniki oblikujejo svoje interese, določajo poti za njihovo uresničevanje, ob čemer pa se pogosto znajdejo na razpotju različnih možnosti in položajev. Eden zahtevnejših prehodov je prehod iz izobraževanja na trg dela, ki ga olajšuje postopen prehod s sodelovanjem v študentskih delih med izobraževanjem (Trbanc in Verša, 2002).

Študentsko delo je občasno ali začasno delo, ki je namenjeno specifično mladim vključenim v proces izobraževanja. Opravljajo ga lahko osebe s statusom dijaka v Republiki Sloveniji, ki so dopolnile 15 let, s statusom študenta v Republiki Sloveniji ali pa osebe s statusom udeležencev izobraževanja odraslih, ki so mlajše od 26 let in se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnega, poklicnega, srednjega ali višjega strokovnega izobraževanja. Začasno in občasno delo študentov pa v Sloveniji lahko opravljajo tudi osebe, ki so zaključile srednjo šolo in bodo na podlagi vpisa na visokošolski zavod pridobile status študenta ob začetku novega šolskega leta, študentje tujih univerz, ki v okviru mednarodnih izmenjalnih programov opravljajo študijske obveznosti v Republiki Sloveniji, ter državljani Republike Slovenije s statusom študenta ali dijaka v tujini (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, b. d.).

V zadnjih letih je mogoče opaziti spremembe v aktivnostih mladih, ki se kažejo predvsem v razmahu vključevanja na trg mladinske delovne sile. Gre za poseben segment delovne sile, po katerem se med delodajalci kaže precejšnje povpraševanje. Delodajalci svoje potrebe po delavcih namreč vse pogosteje zadovoljujejo s študenti, saj gre za fleksibilen, dobro izobražen in relativno poceni delež delovne sile. Dodatno pa opravljanje občasnih del ali del za krajši delovni čas za študenta predstavlja vir zaslužka, ki je ob podaljševanju trajanja šolanja in siceršnji podaljšani odvisnosti od staršev izjemno pomembno. Hkrati jim to omogoča pridobivanje pomembnih delovnih kompetenc, na podlagi katerih lahko kasneje ob polnem vstopu na trg delovne sile dobijo polno zaposlitev (Trbanc in Verša, 2002).

V Sloveniji 49,89 % študentov navaja, da opravljajo delo iz finančnih razlogov, s čimer pokrivajo svoje življenjske stroške. Hkrati pa jih 52,96 % poudarja, da dela ne opravljajo zgolj zaradi kritja stroškov, temveč zaradi želje po različnih ugodnostih, kot so materialne dobrine ali potovanja. Poleg tega se dve petini študentov odloča za delo tudi z namenom pridobivanja delovnih izkušenj (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2018).

V evropskih državah študentje med študijem pogosto opravljajo plačano delo, kar zmanjšuje čas za študijske dejavnosti. V Sloveniji 57,4 % študentov uspešno usklajuje čas, 37,6 % želi več časa za študij, 46,7 % pa za delo. Med študijskim letom redno dela 39,6 % študentov, občasno pa 26,5 %. 33,9 % študentov ne opravlja študentskega dela, s čimer se Slovenija uvršča v povprečje med evropskimi državami. Večina tistih, ki ne delajo med študijem, je mlajših od 21 let, medtem ko večina delavcev med študijskim letom spada v starostno skupino 22–24 let (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2018).

Ob upoštevanju opazovanih smernic v vključevanju mladih v študentsko delo se postavlja vprašanje, kakšne posledice to nosi za blagostanje študentov in njihovo delovno zavzetost. Študentsko delo, čeprav lahko predstavlja finančno olajšavo, prinaša tudi določene izzive in vpliva na različne vidike njihovega dobrega počutja.

### **Blagostanje na delovnem mestu**

V zgodovini raziskovanja blagostanja sta med raziskovalci prevladovala predvsem dva vidika blagostanja, in sicer hedonsko in evdajmonsko blagostanje. Hedonski vidik blagostanja izvira iz ideje, da se posameznikovo blagostanje nanaša na doživljanje ugodja nasproti neugodju. Ta vidik lahko merimo na različne načine, najpogosteje pa ga opredelimo s tremi komponentami: zadovoljstvom z življenjem ter prisotnostjo in odsotnostjo negativnih čustvenih stanj (Kavčič idr., 2020). Evdajmonsko blagostanje pa se osredotoča na posameznikovo blagostanje in izpolnitev njegovih potencialov ter poudarja človekovo rast in razvoj (Bartels idr., 2019). Ta vidik blagostanje razume širše in predpostavlja, da je blagostanje mnogo več kakor le ugodje. Za srečo naj bi bila pomembna aktualizacija posameznikovih potencialov (Kavčič idr., 2020).

Kaj pa blagostanje na delovnem mestu? V sodobnem svetu poklicno življenje predstavlja pomemben del življenja večine posameznikov in vpliva

več kot le na njihovo kariero in zaslužek, temveč tudi na njihovo telesno in duševno zdravje (Fisher, 2014). Zato ni presenetljivo, da so raziskovalci organizacij vložili veliko pozornosti v to, da bi bolje razumeli vlogo, ki jo ima delo pri posameznikovem blagostanju. Te raziskovalce že dolgo zanimajo zadovoljstvo z delom in z njim povezana pozitivna stališča in izkušnje v zvezi z delom, delovnimi mesti in delodajalci. To zanimanje se je okrepilo po vzponu pozitivne psihologije, ki usmerja pozornost k blaginji in duševnemu zdravju in ne le k odsotnosti stresa, duševnih težav in trpljenja (Fisher, 2014).

Pod pojmom blagostanja na delovnem mestu je mogoče zajeti mnogo konstruktov, vključno z zadovoljstvom pri delu, vključenostjo v delo, delovno zavzetostjo, pozitivnimi in negativnimi čustvi in razpoloženjem pri delu, zanosom, notranjo motivacijo, uspešnostjo in vitalnostjo (Fisher, 2010). Blagostanje na delovnem mestu je krovni koncept, ki ga lahko opredelimo z različnimi dimenzijami. Zato obstaja več modelov blagostanja na delovnem mestu, ki vključujejo različne dimenzije blagostanja. Blagostanje v povezavi z delovnim mestom so avtorji prvotno preučevali zgolj v kontekstu zadovoljstva z delom, torej v kolikšni meri so zaposleni v splošnem zadovoljni s svojim delovnim mestom. Zadovoljstvo pri delu se nanaša predvsem na zadovoljstvo s plačilom, nadzorom, politiko delovne organizacije in naravo dela. Kasneje so avtorji razširili pogled na raziskovanje blagostanja na delovnem mestu in vključili še dodatne dimenzije. Warr (1999) v svojem temeljnem pregledu literature razlikuje med blagostanjem, povezanim z delom – to so občutki posameznika o sebi v službi – in bolj splošnimi občutki o lastnem življenju oziroma blagostanjem brez konteksta. Medtem ko se je na blagostanje v preteklosti bolj kot ne gledalo enodimenzionalno (tj. na osi dobro ali slabo počutje), Warr predlaga, da bi lahko blagostanje obravnavali s tremi dimenzijami. Tridimenzionalni model blagostanja na delovnem mestu zajema ugodje nasproti neugodju, tesnobo nasproti udobju in entuziazem nasproti depresiji (Rothmann, 2008).

Ključne značilnosti dela, kot so fizična varnost, cenjen družbeni položaj in priložnost za uporabo spretnosti, bodo vplivale na raven blagostanja delavca pri delu. Vendar na dobro počutje, specifično za delo, ne vplivajo le te ključne značilnosti delovnega mesta. Individualni dejavniki, kot so afektivne dispozicije, socialno-ekonomski demografski dejavniki (npr. starost in spol) in raven blagostanja brez konteksta igrajo vlogo pri določanju ravni dobrega počutja ljudi na delovnem mestu (Hassan idr., 2009).

Težave z zdravjem in nizka raven blagostanja pri delu vodita do pomembnih individualnih, ekonomskih ter organizacijskih in družbenih posledic. Na blagostanje vplivajo različne značilnosti in pogoji delovnega mesta (npr. izpostavljenost strupenim snovem, hrup) kot tudi individualni dejavniki (npr. življenjski slog). Nezdrav življenjski slog in slabi delovni pogoji vodijo v težave z zdravjem in slabše počutje delavcev. Težave z zdravjem in majhno blagostanje na delovnem mestu lahko škoduje posameznikom in njihovi ožji družini ter sčasoma skupnosti in družbi, v kateri živijo. Nekatere posledice majhnega blagostanja na delovnem mestu posebej pri posameznikih so pogostejše odsotnosti z dela in povečano tveganje za popolno opustitev zaposlitve, pomanjkanje produktivnosti zaradi absentizma in prezentizma, pomanjkanje motivacije in ravni zadovoljstva pri delu ter povečano tveganje za poškodbe (Hassan idr., 2009).

Ena izmed najbolj ogroženih skupin v smislu težav z zdravjem so delavci, ki opravljajo fizična dela. t. i. »modri ovratniki«, npr. gradbeniki. Raziskave poročajo, da imajo posamezniki, ki opravljajo tovrstno fizično naporna dela, veliko kroničnih obolenj, poškodb, težav z uživanjem substanc ter višjo stopnjo samomorilnosti (Du Plessis idr., 2013). Na podlagi teh ugotovitev sklepamo, da bodo študentje, ki opravljajo fizično bolj naporna dela, doživljali nižje stopnje blagostanja na delovnem mestu (hipoteza 1).

Prav tako je blagostanje na delovnem mestu povezano s plačilom, ki ga delavci prejemajo. Drakopoulos in Grimani (2015) poročata o negativni statistično pomembni povezavi med zmanjšanjem plače delavcev in njihovim blagostanjem. Sklepamo torej, da se tudi sama višina plače povezuje z dobrim počutjem posameznikov, zato pričakujemo, da bodo študentje, ki za svoje delo prejemajo višje plačilo, doživljali višje stopnje blagostanja na delovnem mestu (hipoteza 2).

Tako kot plača se z blagostanjem na delovnem mestu povezuje delovna doba. V raziskavi Hlatshwayo (2014) so posamezniki, ki so bili več let zaposleni v isti organizaciji, v primerjavi z zaposlenimi, ki so bili tam nekaj let manj, poročali o večjem blagostanju na delovnem mestu. Enako predpostavljamo tudi v tej raziskavi, torej da študentje, ki delo opravljajo dalj časa na istem delovnem mestu, doživljajo večje blagostanje na delovnem mestu (hipoteza 3).

Študentje med študijem delajo iz različnih razlogov, predvsem da pridobijo finančno podporo in izkušnje ter znanja, ki so koristna na trgu dela. Vendar pa lahko delo ob študiju vpliva na vključenost študentov v dejavnostih,



povezanih s študijem, vključno z zmanjšanjem angažiranosti in akademske uspešnosti. Prav tako lahko negativno vpliva na njihovo blagostanje in ima škodljive učinke na njihove kasnejše dosežke in uspeh pri delu (Chu idr., 2021). Rezultati študije Chu idr. (2021) kažejo na to, da če so študentje sposobni strukturirati svoje meje med delom, študijem in drugimi obveznostmi (npr. družina, prosti čas), bodo imeli večje blagostanje in bodo bolj zavzeti pri študiju. Nasprotno pa posamezniki, ki težje usklajujejo ti dve področji delovanja, poročajo o nezaželenih izhodih, kot so konflikti in napor.

Raziskovalci so prav tako ugotovili, da je zmožnost postavljanja mej med delom in študijem pozitivno povezana s tem, da sodelovanje v eni vlogi obogati sodelovanje v drugi (npr. ko študent pridobi spretnosti in znanja na delovnem mestu in jih lahko nato uporabi v študijski vlogi), blagostanjem in zavzetostjo za študij. Negativno pa se kongruentnost mej povezuje s konfliktnostjo vlog študenta in delavca (npr. študentje, ki opravljajo študentsko delo, porabijo veliko energije in virov v tej vlogi, kar pomeni, da ti viri in energija niso na voljo za študijsko vlogo). Konflikt vlog se prav tako negativno povezuje z blagostanjem, dopolnjevanje vlog pa pozitivno z angažiranostjo in blagostanjem (Chu idr., 2021), zato enako povezavo pričakujemo tudi mi, tj. da se bo težavnost usklajevanja med delom in študijem negativno povezovala z blagostanjem študentov na delovnem mestu (hipoteza 4).

### **Delovna zavzetost**

Delovno zavzetost lahko opredelimo kot pozitivno, izpolnjujoče, čustveno-motivacijsko stanje, ki se povezuje z delovnim blagostanjem in jo lahko dojemamo kot nasprotje delovne izgorelosti. Zavzetost vključuje dimenzije vitalnosti, predanosti in vpetosti (Bakker in Demerouti, 2008; Leiter in Bakker, 2010). Energija in osredotočanje, ki sta prav tako sestavni del zavzetosti, omogočata zaposlenemu, da izkaže svoj celotni potencial na delovnem mestu; takšen zaposleni ima kapaciteto in motivacijo, da se osredotoča ekskluzivno na naloge, ki jih mora v nekem trenutku opraviti.

Eden od modelov, ki skuša razložiti pojav delovne zavzetosti, je model delovnih zahtev in virov oz. JD-R model (Bakker in Demerouti, 2007; Bakker in Demerouti, 2008). Model predpostavlja, da tako delovni viri kot tudi osebni viri samostojno ali kombinirano napovedujejo delovno zavzetost, še posebej ko so delovne zahteve visoke. Tako zaposleni, ki imajo visoko izražen optimizem, samoučinkovitost, odpornost in samozavest, delajo bolj zavzeto.



Zavzeti zaposleni opravljajo svoje delo bolje, ker izražajo višjo stopnjo pozitivnih čustev, so boljšega zdravja, imajo boljše sposobnosti ustvarjanja lastnih virov (Bakker in Demerouti, 2008). Delovna zavzetost se povezuje z odnosnimi odzivi delavcev, kot sta zadovoljstvo z delom in predanostjo, ter vedenjskimi odzivi, kot sta deloholizem in namera po zapustitvi delovnega mesta (Borst idr., 2020). Tudi veselje na delovnem mestu se povezuje z delovno zavzetostjo, in sicer preko mediatorske vloge psihološkega kapitala (Tsaur idr., 2019), poleg tega pa tudi s smiselnostjo dela (Han idr., 2021), razvojnimi in osebnimi viri ter z zadovoljstvom in zavezanostjo z delom (Mazzeti idr., 2023).

Delovna zavzetost se povezuje z določenimi vidiki blagostanja, kot so psihološko blagostanje, osebni uspeh in duševni viri. Zato lahko dimenzije delovne zavzetosti uporabimo pri intervencijah, ki spodbujajo blagostanje na določenih delovnih mestih (Kanste, 2011; Knight idr., 2017). Tako zavzetost na primer blaži vplive čustvene izčrpanosti in negativnega čustvovanja na produktivnost zaradi prezentizma (Ferreira idr., 2019). Rothmann (2008) je v svoji raziskavi o blagostanju na delovnem mestu oblikoval štirifaktorski model blagostanja, povezanega z delom. Ena od dimenzij je tudi delovna zavzetost, ki jo opredeljuje dimenzija entuziazma nasproti depresivnosti. Na podlagi teh ugotovitev pričakujemo, da bo blagostanje na delovnem mestu napovedovalo delovno zavzetost študentov (hipoteza 5).

Soroden konstrukt blagostanju na delovnem mestu, kakovost poklicnega življenja, se prav tako povezuje z delovno zavzetostjo (Kanten in Sadullah, 2012). Kakovost poklicnega življenja lahko opredelimo kot upoštevanje potreb in želja zaposlenih v zvezi z delovnimi pogoji, plačilom, možnostmi za razvoj, ravnovesja med družinskim in poklicnim življenjem, varnosti in socialnih sodelovanj na delovnem mestu. Pri študentih zato pričakujemo, da se bo težavno usklajevanje dela in študija negativno povezovalo z njihovo delovno zavzetostjo (hipoteza 6). Kanten in Sadullah sta prav tako poleg povezave med delovno zavzetostjo in kakovostjo poklicnega življenja ugotovila, da imajo lahko zaposleni »beli ovratniki« in »modri ovratniki« drugače izraženo zavzetost na nekem delovnem mestu, in sicer je ta pri »modrih ovratnikih« nižja. Na podlagi slednjih ugotovitev zato pričakujemo, da imajo študentje, ki opravljajo fizično bolj naporna dela, nižje izraženo delovno zavzetost (hipoteza 7).

Avtonomija, povratna informacija, raznovrstnost veščin, identifikacija z nalogo in pomembnost naloge imajo pomemben vpliv na delovno zavzetost

(Adiarani, 2019), od njih pa je tudi odvisen odnos med zavzetostjo in smiselnostjo dela (Han idr., 2021). Tudi druge lastnosti delovnega mesta imajo vplive na delovno zavzetost zaposlenih, ti vplivi pa se razlikujejo glede na določene demografske značilnosti. Tako zaposleni, ki imajo daljšo delovno dobo ne glede na starost, izkazujejo večji padec v stopnji delovne zavzetosti in povišanje stopnje izgorelosti, ko so zahteve delovnega mesta visoke. Razlike so se pojavljale tudi glede na zaznane negativne socialne odnose, saj so ti še posebej obremenjujoči in odvrtačoči za mlajše zaposlene z daljšo delovno dobo. Delovna doba ima boljše napovedno vrednost delovne zavzetosti kot pa kronološka starost sama po sebi (Ramos idr., 2016). Glede na omenjene rezultate pričakujemo negativno povezavo med dolžino opravljanja študentskega dela in delovno zavzetostjo študentov (hipoteza 8).

Ker model JD-R predpostavlja, da lahko tudi nagrade predstavljajo obliko delovnih virov, ki imajo vpliv na delovno zavzetost, bi lahko pričakovali, da lahko višina plače, bonusi, nagrade in dodatne ugodnosti povišajo stopnjo delovne zavzetosti, vendar raziskava Kulikowskega in Sedlaka (2020) te povezave ni pokazala, saj omenjeni dejavniki niso doprinesli k deležu pojasnjene variance poleg delovnih virov in zahtev. Tudi raziskava Sharmana in Krishnana (2012) je pokazala podobo ugotovitev, da se zadovoljstvo s plačo ne povezuje z zavzetostjo v celoti, temveč le z dejavnikom vitalnosti, se pa zadovoljstvo povezuje s transformacijskim vodenjem, ki se prav tako povezuje z delovno zavzetostjo. Plača sama po sebi ima torej dokaj nevtralen vpliv na delovno zavzetost (Nguyen, 2022), zato povezave med delovno zavzetostjo in višino urne postavke ne pričakujemo (hipoteza 9).

## Metoda

### Udeleženci

V začetni vzorec je bilo vključenih 495 udeležencev, a smo 118 testirancev, ki vprašalnika niso izpolnili v celoti, iz nadaljnjih analiz izločili. V končnem vzorcu smo tako obdržali 377 udeležencev, starih med 18 in 28 let ( $M = 21,78$ ;  $SD = 1,93$ ). Vzorec sestavlja 251 žensk (66,58 %), 123 moških (32,62 %) in 3 udeleženci, ki se glede spola niso opredelili (0,80 %).

191 udeležencev (50,66 %) se je opredelilo za študente naravoslovnih smeri, 164 (43,50 %) pa za družboslovne smeri. 22 testirancev (5,84 %) je izbralo tretjo možnost, in sicer so usmeritev svojega študija označili kot

interdisciplinarno področje, ki povezuje tako naravoslovno kot družboslovno smer. Študentje svoje trenutno študentsko delo opravljajo v razponu od enega do 97 mesecev ( $M = 13,26$ ;  $SD = 14,82$ ). Njihova neto urna postavka se giblje od 5,85 EUR do 20 EUR ( $M = 7,60$ ;  $SD = 2,00$ ).

## Pripomočki

V raziskavi smo uporabili dva vprašalnika, in sicer Evdajmonsko lestvico blagostanja na delovnem mestu (EWWS) in Vprašalnik delovne zavzetosti (UWES-9).

Evdajmonsko lestvico blagostanja na delovnem mestu (*Eudaimonic workplace well-being scale – EWWS*; Bartels idr., 2019) sestavlja osem postavk. Te so razdeljene v dve dimenziji, vsaka izmed njiju pa zajema štiri postavke. Prva dimenzija je medosebno blagostanje – ta zajema vpliv socialnih sodelovanj na delovnem mestu, ki prispevajo k posameznikovi zmožnosti doseganja psihosocialnega blagostanja (npr. »Menim, da sem si z ljudmi iz svojega delovnega okolja blizu.«). Druga dimenzija je znotrajosebno blagostanje – nanaša se na notranje občutke vrednosti in smiselnosti na delovnem mestu, ki so povezani z dejanskim delom ali osebnim razvojem (npr. »Moje delo mi je zelo pomembno.«). Udeleženci podajajo odgovore na petstopenjski lestvici Likertovega tipa, na kateri označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo, kjer najnižja vrednost 1 pomeni »nikakor se ne strinjam«, najvišja vrednost 5 pa »zelo se strinjam«. Vprašalnik se vrednoti tako, da se seštejejo odgovori vseh postavk, nakar se izračuna povprečje. Stopnja posameznikovega blagostanja na delovnem mestu se nato oceni na podlagi izračunanega povprečja. Nižja vrednost pri tem pomeni nizko stopnjo blagostanja, višja vrednost pa višjo stopnjo blagostanja na delovnem mestu.

Vprašalnik še ni bil preveden in validiran za slovenski prostor, zato smo za potrebe naše raziskave to storili mi. Lestvica blagostanja na delovnem mestu se je izkazala kot dobro zanesljiva, saj je bil Cronbachov koeficient zanesljivosti visok ( $\alpha = 0,84$ ). Tudi konfirmatorna faktorska analiza je pokazala, da se postavke porazdeljujejo v dva dejavnika, kot so predpostavili avtorji izvirne različice ( $X^2(19) = 71,80$ ; CFI = 0,960; TLI = 0,942; RMSEA = 0,086; SRMR = 0,039).

Vprašalnik delovne zavzetosti (Utrecht Work Engagement Scale – UWES-9; Schaufeli idr., 2006) z devetimi postavkami meri tri dimenzije delovne zavzetosti, in sicer vitalnost, predanost in vpetost. Vsaka dimenzija

je sestavljena iz treh postavk. Vitalnost se osredotoča na splošno telesno in duševno počutje posameznika v delovnem okolju, vključno z energijo, odpornostjo in pripravljenostjo za premagovanje izzivov (primer postavke »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.«). Predanost kaže na vpletenost v delo in doživljanje občutka pomembnosti, navdušenja in navdiha (primer postavke »Moje delo je zame vir navdiha.«). Popolno osredotočenost in veselje do dela pa opisuje vpetost (primer postavke »Srečen sem, kadar intenzivno delam.«). Udeleženci podajajo odgovore na sedemstopenjski lestvici Likertovega tipa, na kateri označijo stopnjo pogostosti, ki jo pri navedeni trditvi občutijo pri svojem delu. Vrednost 0 pomeni »nikoli«, vrednost 1 »nekajkrat letno ali manj«, vrednost 2 »enkrat mesečno ali manj«, vrednost 3 »nekajkrat mesečno«, vrednost 4 »enkrat tedensko«, vrednost 5 »nekajkrat tedensko« in vrednost 6 »vsak dan«. Vprašalnik se vrednoti tako, da se seštejejo odgovori vseh postavk, nakar se izračuna povprečje. Splošna mera zavzetosti pri delu se nato oceni na podlagi izračunane povprečja. Nižja vrednost pri tem pomeni nizko stopnjo, višja vrednost pa višjo stopnjo delovne zavzetosti. Vprašalnik delovne zavzetosti je za slovenski prostor priredila S. Tement (2014). Na našem vzorcu se je ta glede na Cronbachov koeficient zanesljivosti izkazal kot visoko zanesljiv ( $\alpha = 0,93$ ).

## Postopek

Pri postopku zbiranja podatkov smo uporabljali metodo snežne kepe. Pri tem smo ubrali več korakov, s katerimi smo želeli pridobiti raznovrsten in reprezentativen vzorec. Najprej smo delili anketo na priljubljenih družbenih omrežjih, kot sta Instagram in LinkedIn. Sledil je korak sodelovanja s študentskim servisom, ki je našo anketo delil na svojih družbenih omrežjih (Facebook, Instagram) in prispeval k večji udeležbi. Dodatno smo poslali anketo nekaterim študentskim organizacijam in fakultetam ter jih spodbudili k deljenju med svojimi študenti.

S programsko opremo SPSS Statistics smo sprva prečistili bazo podatkov. Preverili smo, če je kateri izmed udeležencev vprašalnik na sredini nehal izpolnjevati ali če vprašalnika sploh ni začel izpolnjevati, nakar smo jih iz nadaljnjih statističnih analiz izločili. Analize smo izvedli s programsko opremo SPSS Statistics 22.0 in Jamovi različice solid 1.6. V nadaljevanju smo preverili deskriptivne statistike, in sicer povprečja, standardne deviacije, numeruse, minimalne in maksimalne vrednosti. Za preverjanje normalnosti

porazdelitve rezultatov smo izvedli Shapiro-Wilkov test. Rezultati testa so pokazali, da se odgovori na nobenem konstrukt ne porazdeljujejo normalno, zato smo med preverjanjem vseh hipotez uporabljali korelacijske analize s pomočjo Spearmanovega korelacijskega koeficienta. Za preverjanje hipoteze o napovedni vrednosti blagostanja na delovnem mestu smo s programom Jamovi izvedli hierarhično multiplo regresijo.

## Rezultati

### Blagostanje na delovnem mestu napoveduje delovno zavzetost

V sklopu naše raziskave smo želeli ugotoviti morebitno medsebojno krepitev med blagostanjem in delovno zavzetostjo, torej ali obstaja pozitivna povezava med tema dvema konstruktoma. V nadaljevanju smo še dodatno preverili, ali blagostanje na delovnem mestu napoveduje delovno zavzetost.

Zaradi odstopanj obeh konstruktov od normalne porazdelitve smo najprej s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije preverili povezavo med blagostanjem in zavzetostjo. Rezultati so pokazali, da se z večanjem blagostanja na delovnem mestu viša tudi delovna zavzetost, pri čemer se je povezava izkazala kot statistično značilna ( $r = 0,670$ ;  $p > 0,001$ ).

Tabela 1: Rezultati hierarhične multiple regresije za napovedovanje delovne zavzetosti

Model	$R$	$R^2$	Popravljen $R^2$	Prileganje modela			
				$F$	df1	df2	$p$
1	0,74	0,552	0,551	461,7	1	375	< ,001
2	0,75	0,562	0,559	239,6	2	374	< ,001
3	0,75	0,568	0,565	163,8	3	373	< ,001
4	0,76	0,574	0,569	125,3	4	372	< ,001
5	0,76	0,576	0,571	100,9	5	371	< ,001
6	0,76	0,577	0,570	84,0	6	370	< ,001

*Opombe.* Model 1 = znotrajosebna dimenzija blagostanja; model 2 = z dodatkom medosebne dimenzije blagostanja; model 3 = z dodatkom delovne dobe; model 4 = z dodatkom urne postavke; model 5 = z dodatkom fizične napornosti; model 6 = z dodatkom težavnosti usklajevanja dela in študija.

Izvedli smo multiplo hierarhično regresijo za namene ugotavljanja, kako blagostanje na delovnem mestu napoveduje delovno zavzetost študentov, kjer smo nadzorovali določene druge spremenljivke, kot je razvidno v tabeli 1. Znotrajosebna dimenzija blagostanja na delovnem mestu (model 1) je pojasnila 55 % variance v delovni zavzetosti študentov ( $R^2 = 0,551$ ;  $F(1, 375) = 461,7$ ;  $p < 0,001$ ). V modelu 2 smo dodali medosebno dimenzijo blagostanja, kar je doprineslo 1 % k skupni pojasnjeni varianci ( $R^2 = 0,559$ ;  $F(2, 374) = 239,6$ ;  $p < 0,001$ ). V modelu 3 smo dodali spremenljivko delovne dobe, kar je prav tako doprineslo 1 % k deležu pojasnjene variance ( $R^2 = 0,565$ ;  $F(3, 373) = 163,8$ ;  $p < 0,001$ ). V modelu 4 smo dodali spremenljivko urne postavke, ki je zopet povišala delež pojasnjene variance za pol odstotka ( $R^2 = 0,569$ ;  $F(4, 372) = 125,3$ ;  $p < 0,001$ ). V modelu 5 in 6 smo dodali še spremenljivki fizične napornosti in težavnosti usklajevanja dela in študija, vendar se odstotek pojasnjene variance ni statistično pomembno spremenil. Statistično pomemben doprinos k pojasnjeni varianci so torej poleg znotrajosebnega in medosebnega blagostanja na delovnem mestu imeli še delovna doba ter urna postavka.

Tabela 2: *Korelacijska tabela povezanosti med urno postavko, delovno dobo, težavnostjo usklajevanja in dimenzijami blagostanja ter zavzetosti (N = 377)*

	Blago- stanje	Zavze- tost	Medosebno blagostanje	Znotraj- osebno blagostanje	Vital- nost	Vpetost	Preda- nost
Urna postavka	0,152**	0,231*	0,105*	0,175**	0,162*	0,219**	0,232**
Delovna doba	0,145**	-0,031	0,213**	0,031	-0,024	-0,030	-0,051
Težavnost usklajevanja	-0,041	-0,075	-0,056	-0,098	-0,081	-0,016	-0,033
Fizična napornost dela	-0,093	-0,103*	0,021	-0,214**	-0,043	-0,079	-0,161**

Opombi. \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

V tabeli 2 so prikazane korelacije med urno postavko, delovno dobo, težavnostjo usklajevanja, fizično napornostjo dela in blagostanjem ter zavzetostjo. Zaradi odstopanj konstruktov od normalne porazdelitve smo povezave med njimi preverjali s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije.

### **Povezava med urno postavko in blagostanjem ter zavzetostjo**

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti povezave med urno postavko in dimenzijami blagostanja ter zavzetosti. Predpostavili smo pozitivno povezanost urne postavke in blagostanja ter da se urna postavka z zavzetostjo ne povezuje.

Razvidno je, da študentje z višjo urno postavko izražajo višje stopnje blagostanja ter zavzetosti. Z urno postavko se najmočneje povezuje zavzetost, najmanj pa blagostanje. Glede na to, da sta se obe povezavi izkazali za statistično značilni, smo v nadaljevanju pregledali še povezave z dimenzijami blagostanja in zavzetosti. Povezave med urno postavko in vsemi dimenzijami so se izkazale kot pozitivne in statistično značilne.

### **Povezava med časom opravljanja študentskega dela in zavzetostjo ter blagostanjem**

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti povezave med dolžino opravljanja trenutnega študentskega dela in dimenzijami blagostanja ter zavzetosti. Predpostavili smo negativno povezanost delovne dobe in zavzetosti in da se delovna doba z blagostanjem povezuje pozitivno.

Študentje z daljšo dobo opravljanja trenutnega študentskega dela izražajo večje blagostanje in nižjo zavzetost (tabela 2). Kot statistično značilna se je pokazala povezava med dolžino opravljanja trenutnega študentskega dela in blagostanjem, z zavzetostjo pa ne. Študentje, ki za svoje delo prejemajo višje plačilo, izkazujejo večje blagostanje, medtem ko se višina plačila ne povezuje z njihovo zavzetostjo. Tako smo v nadaljevanju pregledali še povezave z obema dimenzijama blagostanja, in sicer študentje, ki za svoje delo prejemajo boljše plačilo, izražajo večje medosebno blagostanje, ne pa tudi znotrajosebno.

### **Povezava med težavnostjo usklajevanja študijskega procesa ter dela z blagostanjem ter zavzetostjo**

Preverili smo tudi, ali se bo težavnost usklajevanja negativno povezovala z dimenzijami blagostanja in delovne zavzetosti, in sicer smo predpostavili negativno povezanost težavnosti usklajevanja študija z delom in blagostanja, medtem ko smo pričakovali negativno korelacijo med težavnostjo usklajevanja dela s študijem in zavzetostjo.

Študentje, ki delo in študij usklajujejo težje, izražajo manjše blagostanje ter zavzetost (tabela 2). Študentje, ki delo s študijem težje usklajujejo, izražajo manjše blagostanje in zavzetost, a se v nadaljevanju nobena izmed povezav ni izkazala za statistično značilno. Tako v nadaljevanju nismo preverjali povezav s specifičnimi dimenzijami obeh konstruktov, saj se težavnost usklajevanja dela ne povezuje z izraženim blagostanjem in zavzetostjo.

### **Povezava med fizično napornostjo dela in blagostanjem ter zavzetostjo**

Preveriti smo želeli tudi, ali se fizično naporno delo negativno povezuje z blagostanjem in delovno zavzetostjo. Predpostavili smo negativno povezanost fizično napornega dela in blagostanja in negativno povezanost med fizično napornim delom in zavzetostjo.

Študentje, ki opravljajo fizično bolj naporno delo, izražajo manjše blagostanje in zavzetost (tabela 2). Povezava med fizično napornostjo dela in blagostanjem se ni izkazala za statistično značilno, medtem ko študentje, podvrženi fizično bolj napornemu delu, izražajo nižjo zavzetost. Tako smo v nadaljevanju pregledali povezave med fizično napornostjo dela in dimenzijami zavzetosti. Študentje, ki opravljajo fizično bolj naporno delo, izražajo nižjo predanost, ne pa tudi vitalnosti in vpetosti.

## **Razprava**

V Sloveniji je velik delež študentov delovno aktivnih v smislu opravljanja študentskega dela, zato smo želeli preveriti, kakšno je blagostanje na delovnem mestu študentov, ki opravljajo študentsko delo in kako se to povezuje z njihovo delovno zavzetostjo. Poleg tega nas je zanimalo tudi, kako se z blagostanjem na delovnem mestu in delovno zavzetostjo povezujejo višina urne postavke, delovna doba in sposobnost usklajevanja dela in študija.

### **Kaj napoveduje delovno zavzetost na delovnem mestu?**

Ugotovili smo, da je blagostanje na delovnem mestu dober napovednik delovne zavzetosti študentov, saj ta pojasni več kot polovico variance, tudi ob spremljanju preostalih spremenljivk. Tudi predhodne raziskave (Bakker in Demerouti, 2008; Rothmann, 2008) so pokazale, da obstajajo povezave med blagostanjem in zavzetostjo na delovnem mestu, še posebej z



vitalnostjo in predanostjo. Slednje smo potrdili tudi v tej raziskavi, saj so bile korelacije med vitalnostjo in predanostjo najvišje v povezavi z znotrajosebno dimenzijo blagostanja. Zavzetost se močno povezuje z blagostanjem na delovnem mestu, saj blaži čustveno izčrpanost in negativno čustvovanje (Ferreira idr., 2019).

Predvidevamo lahko, da delovno mesto, ki študentom omogoča višje stopnje blagostanja, do katerega pride zaradi zadovoljstva z delom, vključenosti v delo, pozitivnih čustev in razpoloženja (Fisher, 2010), privede do večje delovne zavzetosti. Oblikovanje tovrstnega delovnega mesta za študente je torej pomembno, če si želimo študente, ki so pri delu optimistični, samoučinkoviti, bolj odporni in samozavestni. Z večjim blagostanjem se povezuje tudi kakovost poklicnega življenja, ki jo opredeljujejo upoštevanje potreb in želja zaposlenih, plačilo, možnosti za razvoj, ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, varnost na delovnem mestu in dobro socialno sodelovanje (Kanten in Safullah, 2012). Če delodajalci študentom omogočijo omenjene značilnosti delovnega mesta, bodo ti z večjo verjetnostjo delali bolj zavzeto, kar ni pozitivno le za študente, ampak vodi tudi v boljše rezultate organizacije. Pri zagotavljanju delovnih pogojev, ki večajo blagostanje, pa se ne smemo osredotočiti le na zunanje vidike (npr. odnosi z drugimi), saj se zavzetost, še posebej glede vitalnosti in predanosti, v največji meri povezuje z vidikom blagostanja, ki izhaja iz osebe same (npr. zaznava svojega dela kot pomembnega), ne pa toliko z zunanjimi dejavniki (npr. dobri odnosi s sodelavci).

### **Odnos med plačilom, zavzetostjo in blagostanjem na delovnem mestu**

Odnos med plačilom, ki ga zaposleni prejmejo za svoje delo, in zavzetostjo je nekoliko kompleksen, saj bi glede na modele blagostanja in zavzetosti na delovnem mestu lahko pričakovali, da višje plačilo vodi v višjo zavzetost, nekatere raziskave pa tega niso pokazale (npr. Kulikowski in Sedlak, 2020; Nguyen, 2022). Zaradi tega nismo pričakovali pomembnih povezav med višino urne postavke in delovno zavzetostjo. Našo hipotezo smo ovrgli, saj se je višina urne postavke povezovala tako s splošno oceno delovne zavzetosti kot tudi z vsemi tremi dimenzijami – vse korelacije so bile statistično pomembne, vendar nizke. Dejstvo, da se plačilo v manjši meri povezuje z delovno zavzetostjo kot blagostanje, sicer podkrepi ugotovitve Kulikowskega in Sedlaka (2020), ki ugotavljata, da delovni viri in delovne zahteve (ki predstavljajo

konstrukte povezane z blagostanjem) pojasnijo več variance delovne zavzetosti kot plačilo. Urna postavka se vseeno pomembno povezuje z zavzetostjo, zato zaključujemo, da je zaradi specifik študentskega prebivalstva in narave študentskega dela učinek denarnega nadomestila drugačen kot pri drugem delovno aktivnem prebivalstvu, saj velik delež študentov poudarja, da dela ne opravlja le zaradi kritja življenjskih stroškov, temveč tudi zaradi želje po različnih ugodnostih, kot so materialne dobrine in potovanja (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2018). Ugotovitev gre v prid modelu JD-R, ki predpostavlja povezanost med nagradami in delovno zavzetosjo.

Kot smo pričakovali, se tudi blagostanje pomembno povezuje z višino urne postavke. To se sklada z rezultati raziskave avtorjev Drakopoulos in Grimani (2015), ki poročata o negativni statistično pomembni povezavi med zmanjšanjem plače delavcev in njihovim blagostanjem. Dohodek se povezuje z boljšimi samoocenami zdravstvenega stanja in manj fizičnimi simptomi. Prav tako se pozitivno povezuje z duševnim zdravjem in rezilientnostjo (Sayre in Conroy, 2023).

### **So študentje, ki so zaposleni dalj časa, bolj zavzeti in imajo višje blagostanje?**

Preverili smo, če se delovna doba oz. trajanje dela na študentskem delovnem mestu povezuje z zavzetostjo in blagostanjem. Z analizami te hipoteze glede zavzetosti nismo potrdili, saj se nobena korelacija (čeprav negativna) med različnimi dimenzijami delovne zavzetosti s trajanjem opravljanja dela ni izkazala za statistično pomembno. Glede na raziskave (Ramos idr., 2016) smo sicer pričakovali statistično pomembne negativne povezave, vendar predvidevamo, da so rezultati različni zaradi specifične prebivalstva. Študentje namreč niso pogodbeno zavezani ostati pri trenutnem delodajalcu, hkrati nimajo enakih pogojev glede bolniških odsotnosti in dopustov, zato imajo pri menjavi delovnih mest več svobode in manj omejitev. Morda zaradi teh lastnosti delovna doba nima vplivov na zavzetost na trenutnem delovnem mestu, saj tega študentom ni tako težko zamenjati kot redno zaposlenim.

Z analizami smo potrdili hipotezo, da se delovna doba pozitivno povezuje z blagostanjem. To pomeni, da trajanje dela na študentskem delovnem mestu nakazuje na večje blagostanje študentov. Rezultati pa se ujemajo z rezultati drugih raziskav (npr. Hlatshwayo, 2014), da so posamezniki, ki so bili več let zaposleni v isti organizaciji, v primerjavi z zaposlenimi, ki so bili tam nekaj let manj, poročali o večjem blagostanju na delovnem mestu.

## Konflikt med študijem in delom

Ujemanje med delom in delovno zavzetostjo ter blagostanjem na delovnem mestu je opazno predvsem skozi konflikt med študijem in delom. Raziskava, kot jo je izvedel Chu s sodelavci (2021), kaže, da večja usklajenost med delom in študijem vodi do večjega blagostanja in povečane delovne zavzetosti. Čeprav smo postavili hipoteze o povezavah med konfliktom, delovno zavzetostjo in blagostanjem, rezultatov nismo uspeli replicirati.

Sklepamo, da so sodelujoči študentje spretni pri postavljanju mej med delom in študijem, kar vodi do minimalnih konfliktov med obema vlogama. Ta ugotovitev nakazuje na to, da študentje uspešno uravnotežajo svoje delovne in študijske obveznosti, kar lahko pozitivno vpliva na njihovo delovno zavzetost in blagostanje.

## Ali fizično naporno delo pomeni tudi manjše blagostanje in delovno zavzetost?

Naša zadnja hipoteza se je navezovala na fizično napornost študentskega dela v povezavi z blagostanjem in zavzetostjo. Delovna zavzetost kot celota se je s fizično napornostjo povezovala šibko, a statistično značilno. Pri podrobnejšem pregledu smo ugotovili, da je negativna povezanost statistično pomembna le pri dimenziji predanosti. Glede na model JD-R (Bakker in Demerouti, 2008) bi pričakovali, da se delovna zahteva, npr. fizično naporno delo, povezuje z delovno zavzetostjo, kar smo v tej raziskavi potrdili le pri dimenziji predanosti. Rezultate lahko deloma povežemo z ugotovitvami raziskave Kantena in Sadullaha (2012), ki sta ugotovila, da se pri poklicih »belih« in »modrih ovratnikov« delovna zavzetost razlikuje. Pri slednjih (ti večinoma opravljajo fizično bolj naporna dela) je povprečna delovna zavzetost nižja. Sklepamo, da je podobno tudi pri študentih – bolj ko je delo fizično naporno, nižje je izražena njihova predanost do dela. To pomeni, da so manj vpleteni v delo in doživljajo manj občutkov pomembnosti, navdušenja in navdiha.

Povezave med fizično napornim delom in blagostanjem so se izkazale za statistično nepomembne. To je morda nekoliko presenetljivo, saj raziskave poročajo, da so posamezniki, ki opravljajo poklice »modrih ovratnikov«, npr. gradbeništvo, pogosteje podvrženi slabšemu zdravju, in sicer predvsem kroničnim boleznim, poškodbam, alkoholizmu in tudi samomorilnosti, kar negativno vpliva na posameznikovo blagostanje (Du Plessis idr., 2013).

Sodelujoči študentje, ki opravljajo fizično naporno delo, pa tega ne počnejo tako dolgo kakor starejši delavci in še niso podlegli negativnim vplivom fizično naporega dela na zdravje.

## **Praktična uporabnost in zaključki**

Ugotovili smo, da je blagostanje na delovnem mestu dober napovednik delovne zavzetosti študentov. Od tega znotrajosebna dimenzija blagostanja v večji meri napoveduje delovno zavzetost. Prav tako so tudi vse dimenzije blagostanja na delovnem mestu ter delovne zavzetosti med sabo korelirale zmerno do visoko.

Izkazalo se je, da se višina urne postavke povezuje tako s splošno oceno delovne zavzetosti kot tudi z vsemi tremi dimenzijami in z blagostanjem. Nadalje smo ugotovili, da se delovna doba pozitivno povezuje z blagostanjem in da pri študentih ne prihaja do velikih konfliktov med usklajevanjem dela in študija. Izkazalo se je, da fizično naporno delo ne zmanjšuje blagostanja študentov, manjša pa njihovo predanost delu.

Ena izmed pomanjkljivosti naše raziskave je bila, da v anketo nismo vključili vprašanja o tem, kakšno delo opravljajo študentje. S tem bi lahko pridobili še dodaten vpogled v problem in ugotovili, katera delovna mesta so najpogostejša in morda tudi najbolj problematična. S temi podatki bi lahko analizirali, na katerih delovnih mestih so študentje bolj ali manj zavzeti oziroma na katerih delovnih mestih doživljajo večje ali manjše blagostanje. Dodatna pomanjkljivost raziskave je v neuravnoteženem številu udeležencev glede na spol, saj v vzorcu prevladujejo ženske. Neenakomerna zastopanost spolov lahko povzroči pristranskost in omeji veljavnost rezultatov, saj slednji morda niso popolnoma reprezentativni za celotno prebivalstvo.

Prav tako je bila pomanjkljivost, da v anketo nismo vključili kakšnega kvalitativnega vprašanja (npr. »Kaj bi povišalo delovno zavzetost na tvojem delovnem mestu?«). S pridobitvijo teh podatkov bi lahko še natančneje ugotovili, kaj bi lahko v praksi delodajalci spremenili, da bi študentje svoje delo opravljali bolj zavzeto. Še ena pomanjkljivost naše raziskave je bila, da Eudaimonska lestvica blagostanja na delovnem mestu (EWWS) predhodno še ni bila prevedena in prirejena za slovenski prostor.

Rezultate naše raziskave na študentih, ki opravljajo študentsko delo, lahko uporabimo v vsaki organizaciji, kjer najemajo študentsko delovno silo. Ugotovitve o zavzetosti in blagostanju na delovnem mestu lahko uporabimo za

oblikovanje različnih intervencij in preventivnih programov na delovnih mestih – ne le za redno zaposlene, temveč tudi za študente. S programi ozaveščanja in izboljševanja blagostanja na delovnem mestu lahko pride do višje zavzetosti, še posebej zaradi dobrega počutja in zadovoljstva z delom.

Pomembno je tudi to, da se bolj kot blagostanje, navezujoč na delovno okolje in odnose s sodelavci, z zavzetostjo povezuje blagostanje, povezano z notranjimi doživljanji študentov. Zato je bistveno, da delodajalci poskrbijo za delovno okolje, kjer se počutijo zadovoljne, kompetentne, učinkovite in imajo možnost osebnostnega razvoja. Organizacije naj zato v programe za razvoj svojih zaposlenih vključijo tudi študente, saj lahko ima to vpliv na njihovo blagostanje, to pa napoveduje višjo delovno zavzetost, zaradi česar profitirata tako študent kot tudi delodajalec oz. organizacija.

Kakor ugotavljamo, je naša raziskava prva v Sloveniji, ki je uporabila vprašalnik blagostanja na delovnem mestu (EWWS), ki pa sicer ni validiran v slovenskem prostoru. Glede na napovedno vrednost tega konstrukta na delovno zavzetost ugotavljamo, da je merjenje blagostanja specifično na delovnem mestu pomembno ter da ga je treba ločiti od konstrukta subjektivnega blagostanja. Rezultati naše raziskave torej poleg pomembnosti merjenja blagostanja na delovnem mestu opozarjajo tudi na pomen razvoja ali priredb lestvic blagostanja na delovnem mestu, ki bodo primerne za slovenski prostor.

Raziskava povezave med opravljanjem študentskega dela, blagostanjem ter zavzetostjo ima izjemno pomembno vlogo v razumevanju študentske izkušnje in njenega vpliva na različne vidike študentskega življenja. Študentsko delo je med študenti razširjeno, vendar še vedno premalo raziskano, zato je preučevanje te tematike ključno za pridobitev celovite slike študentskega doživljanja. Raziskava nam omogoča vpogled v to, kako opravljanje študentskega dela in njegovih različnih vidikov vpliva na blagostanje in zavzetost študentov.

Poleg osnovnih vprašanj o opravljanju študentskega dela bi bilo koristno raziskati tudi dolgoročne učinke študentskega dela na karierno pot in življenje po končanem študiju. Analiza različnih vrst študentskih del ter vpliv podpore in mentorstva lahko prinese dodatno razumevanje in kontekst različnim izkušnjam študentov. Poglobljena analiza vpliva lokalnih razmer in trga dela na študentsko delo bi dodatno razkrila regionalne razlike in omogočila prilagoditev podpornih ukrepov glede na specifičnosti posameznih okolij. Skupaj z že postavljenimi vprašanji bi te dodatne raziskovalne smeri izboljšale celovitost in uporabnost raziskave v širšem kontekstu.

## Literatura

- Adiarani, P. G. (2019). The effects of job characteristics on work engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1), 475–479. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-01.58>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J. in Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J. in de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Chu, M. L., Conlon, E. G. in Creed, P. A. (2021). Work–study boundary congruence: Its relationship with student well-being and engagement. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21, 81–99. <https://doi.org/10.1007/s10775-020-09429-0>
- Drakopoulos, S. A. in Grimani, K. (2015). The effect of pay cuts on psychological well-being and job satisfaction. V R. Osbourne (ured.), *Job satisfaction: Determinants, workplace implications and impacts on psychology* (str. 113–126). Nova Science.
- Du Plessis, K., Cronin, D., Corney, T. in Green, E. (2013). Australian blue-collar men's health and well-being: Contextual issues for workplace health promotion interventions. *Health Promotion Practice*, 14(5), 715–720. <https://doi.org/10.1177/1524839912464046>
- Ferreira, A. I., da Costa Ferreira, P., Cooper, C. L. in Oliveira, D. (2019). How daily negative affect and emotional exhaustion correlates with work engagement and presenteeism-constrained productivity. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/str0000114>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. V P. Y. Chen in C. L. Cooper, *Work and wellbeing: A complete reference guide, Volume III* (str. 1–25). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Han, S. H., Sung, M. in Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hassan, E., Austin, C., Celia, C., Disley, E., Hunt, P., Marjanovic, S., Shehabi, A., Van Dijk, L. V. in Van Stolk, C. (2009). *Health and wellbeing at work in the United Kingdom*. PsycEXTRA Dataset. <https://doi.org/10.1037/e647302010-001>
- Hlatshwayo P. S. (2014). *Relationship of healthcare assistants working hours, job tenure to job satisfaction and job-related affective well-being*. [magistrsko delo]. DBS School of Arts.

- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754–761. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x>
- Kanten, S. in Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>
- Kavčič, T., Avsec, A., Petrič, M. in Kocjan, G. Z. (2020). *Funkcionalni vidiki osebnosti*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Knight, C., Patterson, M. in Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kulikowski, K. in Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Leiter, M. P. in Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. V A. B. Bakker in M. P. Leiter (ured.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 1–9). Psychology press.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D. in Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (b. d.). Začasno in občasno delo dijakov in študentov. [http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/delovna\\_razmerja\\_zacasno\\_in\\_obcasno\\_delo\\_dijakov\\_in\\_studentov/](http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja_zacasno_in_obcasno_delo_dijakov_in_studentov/)
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2018). Socialni in ekonomski pogoji življenja študentov v Evropi 2016–2018. Pedagoški inštitut.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2022). Socialni in ekonomski pogoji življenja študentov v Evropi 2018–2021. Pedagoški inštitut.
- Nguyen, N. C. (2022). *What does it cost to buy work engagement? A moderated moderation study* [doktorska disertacija]. Alliant International University, Faculty of the California School of Professional Psychology.
- Ramos, R., Jenny, G. in Bauer, G. (2016). Age-related effects of job characteristics on burnout and work engagement. *Occupational Medicine*, 66(3), 230–237. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv172>
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11–16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sharma, D. in Krishnan, V. R. (2012). The impact of pay satisfaction and transformational leadership on employee engagement. *International Journal of Management and Behavioral Sciences*, 3(2), 1–12.



- Tement, S. (2014). The role of personal and key resources in the family-to-work enrichment process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(5), 489–496. <https://doi.org/10.1111/sjop.12146>
- Trbanc, M. in Verša, D. (2002). Zaposlovanje mladih. V I. Svetlik, J. Glazer, A. Kajzer in M. Trbanc (ured.), *Politika zaposlovanja* (str. 338–359). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S. in Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>

## **STUDENT WORK: A PAIN OR A GAIN? – A STUDY OF WELL-BEING AND WORK ENGAGEMENT ON A SAMPLE OF SLOVENIAN STUDENTS**

*In Slovenia, where a notable percentage of students are actively employed, student work is becoming a crucial factor in their personal and professional development. The purpose of this study was to examine the well-being and work engagement of these students and their correlation with hourly wages, work experience, the coordination of work and study, and also the physical strain of work. The study involved 377 working students from across Slovenia, aged between 18 and 28. The sample consisted of 251 females, 123 males and three participants who did not specify their gender. Students engaging in part-time work experience various levels of well-being and work engagement. The results of this analysis revealed that the intrapersonal dimension of well-being is crucial in predicting work engagement, prevailing over the interpersonal dimension. Surprisingly, higher payment only weakly influences work engagement, while a higher hourly wage strongly correlates with well-being. The duration of student employment positively affects well-being, whereas the physical strain of work reflects in lower commitment. The study indicates that the coordination of study and work contributes to minimal conflicts and positively influences the work engagement and well-being of students. The discussion elaborates on the significance of well-being and work engagement in student employment and the limitations of this study. The findings provide practical guidelines for designing jobs that would enhance students' well-being and, consequently, increase work engagement.*



**O OSAMLJENOSTI, ISKANJU  
SMISLA, SINDROMU IZGORELOSTI,  
SINDROMU PREVARANTA**



## **Ali je moj sodelavec v stiski – samozaznana zmožnost prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih**

*Daša Gajšek, Veronika Zupan, Špela Rot*

*V zadnjih letih je vedno več ozaveščanja o prepoznavanju znakov duševne stiske, manj pa se raziskovalci osredotočajo na preučevanje te tematike v delovnem okolju. Zaposleni lahko namreč opazijo, da njihov sodelavec doživlja duševno stisko, ki izvira iz težkih razmer ali neobvladljivih zahtev pri delu, ali pa z drugega področja (npr. iz družinske situacije). V naši študiji smo želeli preučiti, kako različni dejavniki (starost, spol, trajanje zaposlenosti, delo na lokaciji ali na daljavo, splošna povezanost, vedenjske in afektivne značilnosti neformalnih stikov) doprinesejo k samozaznani zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih. Sodelovalo je 296 delovno aktivnih oseb, 243 žensk in 53 moških, s povprečno starostjo 43,56 leta. Ugotovili smo, da zaposleni lastno zmožnost prepoznavanja duševne stiske zaznavajo kot večjo, kadar so bolj povezani s sodelavci in kadar imajo z njimi več neformalnih stikov. Na koncu smo podali tudi nekaj priporočil, kako lahko organizacije ustvarijo podporno okolje za svoje zaposlene in morebiti izboljšajo njihovo psihološko dobrobit (npr. izvajanje teambuildingov ali delavnic).*

## Uvod

Delo za večino ljudi predstavlja pomemben del življenja. V Sloveniji je delovno aktivnih okoli 44 % celotnega prebivalstva države (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Velik del svojega časa torej preživimo z ljudmi, s katerimi sodelujemo pri delu. Zaposleni imajo ob medsebojnih sodelovalnih priložnost opaziti in prepoznati različna duševna stanja svojih sodelavcev. Pri sebi in sodelavcih lahko med drugim opazijo znake duševne stiske.

Zaposleni lahko doživljajo duševno stisko bodisi zaradi težkih razmer ali neobvladljivih zahtev pri delu, lahko pa izvira tudi iz drugega področja posameznikovega življenja (npr. iz družinske situacije). Duševno stisko prepoznamo po znakih, kot so spremembe v razpoloženju, obnašanju, apetitu, spalnih navadah, težavah s koncentracijo ali spominom. Posameznik, ki doživlja stisko, lahko tudi zlorablja psihoaktivne snovi. Opazimo lahko, da izgublja zanimanje za njemu ljube aktivnosti, deluje upočasnjeno in utrujeno (Bajt idr., 2015; Center for Workplace Mental Health, b. d.; Mira, b. d.).

Glede na nedavne ugotovitve bo skoraj vsaka druga oseba imela osebno izkušnjo z vsaj eno duševno motnjo (McGrath idr., 2023). Zato je prepoznavanje duševnih stisk pri sočloveku še toliko pomembnejše. Večina raziskovalcev proučuje pomen prepoznavanja duševnih stisk v pedagoškem okolju, kjer se osredotočajo na učiteljeve sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri učencih (Sisask idr., 2014; Žist, 2021), in na zdravstvenem področju, kjer je v ospredju prepoznavanje duševnih stisk, ki jih pri pacientih opazijo zdravstveni delavci (Fallowfield idr., 2001). Manj pa je preučevano področje na ravni delovnih organizacij, kjer bi se raziskave osredotočale na to, kako zmožni se zaposleni počutijo pri prepoznavanju duševnih stisk znotraj kolektiva. Pomanjkanje takšnih raziskav omejuje razumevanje problematike, kako lahko organizacije ustvarijo podporno okolje za svoje zaposlene in izboljšajo njihovo psihološko dobrobit.

## Prepoznavanje duševnih stisk pri drugih

Ključno področje prizadevanj za izboljšanje duševnega zdravja posameznikov predstavlja raziskovanje pismenosti o duševnem zdravju. Pismenost o duševnem zdravju vključuje

prepoznavanje, razumevanje in odzivanje na duševno stisko (Jorm idr., 1997). V naši raziskavi se osredotočamo na prvo komponento, prepoznavanje duševne stiske.

Prepoznavanje duševne stiske se nanaša na sposobnost prepoznavanja znakov in simptomov duševnih težav pri drugih. Jorm (2012) poudarja, da je prepoznavanje ključno za učinkovito ukrepanje in podporo pri doživljanju duševne stiske. Naslanjamo se tudi na delovanje Ameriške psihiatrične zveze, ki poudarja pomen prepoznavanja duševne stiske v kontekstu ohranjanja zdrave delovne skupnosti. Prepoznavanje duševnih stisk pri sodelavcih je po mnenju Zveze ključno za ustvarjanje okolja, ki spodbuja odprto komunikacijo in podporo pri duševnem zdravju (American Psychological Association, 2020).

### **Samozaznana sposobnost prepoznavanja duševne stiske**

Bolj kot na samo prepoznavanje duševne stiske se bomo osredotočili na to, kako posamezniki dojemajo lastne zmožnosti za prepoznavanje duševnih težav pri drugih. Poleg tega nas zanima, kako lahko značilnosti dela in delovnega okolja vplivajo na samozaznano zmožnost prepoznavanja duševnih težav pri drugih.

Zaznavanje lastne kompetentnosti je psihološki koncept, ki izraža presojo posameznikovih lastnih sposobnosti za aktivacijo virov, da bi dosegli določen cilj (Harter, 1990). V raziskavi smo predpostavili nekatere izmed dejavnikov, ki bi lahko imeli vlogo pri oblikovanju ocene lastne zmožnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih. Dejavnike smo iskali v demografskih podatkih in različnih vidikih dela udeležencev.

#### *Ali je starost zaposlenih povezana z njihovo samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševnih stisk pri drugih?*

Avtorji preteklih raziskav ugotavljajo, da je pismenost o duševnem zdravju povezana s starostjo (Fisher in Goldney, 2003; Hadjimina in Furnham, 2017). Starejše osebe so bile v omenjenih raziskavah manj uspešne pri prepoznavanju simptomov duševnih motenj. Zaradi pomanjkljivega znanja o duševnem zdravju lahko starejši posamezniki v delovnem okolju težje prepoznajo kazalnike duševne stiske pri sodelavcih (Spiranovic idr., 2014).

Znotraj starejšega prebivalstva je velik delež ljudi, ki nima ustreznih informacij o duševnem zdravju in zato ne razpolaga z znanjem, ki bi bilo nujno za prepoznavanje simptomov pri sodelavcih. Gum in drugi (2009) ugotavljajo, da so starejši posamezniki zaznali depresijo samo takrat, ko je oseba iz primera izkazovala žalost, kar pa ne zajema celotnega spektra simptomov

(npr. razdražljivost, izguba interesa za sicer ljube dejavnosti, utrujenost in težave s spanjem) in nakazuje na pomanjkljivo znanje (Ettman idr., 2020). Boljše znanje o določeni temi lahko poveča posameznikovo samozaznano sposobnost na tem področju. Na podlagi navedenega predvidevamo (H1), da obstaja negativna povezava med starostjo zaposlenih in njihovo samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih.

*Ali se zaposleni v samozaznani oceni sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri drugih razlikujejo glede na spol?*

Prepoznavanje duševne stiske pri drugih zajema tudi prepoznavanje njihovih čustvenih stanj. V predhodnih raziskavah so pri ženskah zaznali večjo sposobnost procesiranja čustvenih izrazov (Korb idr., 2015). Do podobnih rezultatov so prišli tudi avtorji, ki so preučevali medosebna inteligentnost. Ta se nanaša na obseg znanja o drugih osebah, o njihovem običajnem vedenju ter sposobnost prepoznavanja odstopanj od običajnega vedenja drugih (Armstrong, 2000).

Nadalje Türksoy in sodelavci (2015) ugotavljajo, da ženske dosežajo višje ravni na področju medosebna inteligentnosti kot moški. Podobno so v svoji metaanalizi zaključili tudi Fang-Pin in drugi (2017). Zaradi domnevno višjih sposobnosti prepoznavanja čustvenih stanj drugih ljudi bi lahko bila tudi samoocena sposobnosti prepoznavanja stiske višja pri ženskah. Zato smo predvideli (H2), da obstajajo razlike v samozaznani sposobnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih glede na spol zaposlenega.

*Ali se zaposleni razlikujejo v samozaznani oceni sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri drugih glede na trajanje zaposlitve v organizaciji?*

Dolgotrajna zaposlitev v eni organizaciji ne prinaša le ekspertize v opravljanju delovnih nalog, temveč lahko prispeva tudi k boljšemu poznavanju pričakovanj in ustaljenega načina vedenja v organizaciji (Cobb, 2023). Dolgotrajni zaposleni domnevno bolj poznajo standarde kakovostno opravljenega dela v organizaciji in značilno vedenje zaposlenih, zato bi lahko tudi lažje prepoznali odstopanja od pričakovanega.

Steiner in drugi (2020) ugotavljajo, da so zaposleni dlje časa pripravljeni ostati v organizaciji, kadar nadrejeni in sodelavci izražajo skrb za njihovo blagostanje. Zato sklepamo, da so osebe, ki so že dlje časa zaposlene v organizaciji, lahko bolj spodbujene k skrbi za duševno stanje sodelavcev kot osebe, ki so v neki organizaciji šele začele svojo pot. Zaradi različnih

izkušenj pri skrbi za duševno zdravje sodelavcev bi se lahko pojavile razlike v občutku kompetentnosti za prepoznavanje duševne stiske pri sodelavcih: Obstajajo razlike v samozaznani sposobnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih glede na trajanje zaposlitve v organizaciji (H3).

*Ali se zaposleni razlikujejo v samozaznani oceni sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri drugih glede na lokacijo dela?*

S premikom delovnega procesa iz fizičnega v virtualno okolje se upočasni pretok informacij znotraj organizacije (Yang idr., 2022) – ne samo informacij o organizaciji, temveč tudi o posameznikih znotraj nje. Ena glavnih omejitev, ki jo raziskovalci poudarjajo pri delu na daljavo, je omejeno število neverbalnih namigov (Lieberman in Schroeder, 2020). Pri doživljanju duševne stiske se kažejo številni neverbalni znaki, npr. vidna utrujenost, razdražljivost in izogibanje socialnim stikom. Zaradi omejene opaznosti teh znakov pri delu na daljavo zaposleni izgubijo pomembne informacije, ki bi lahko nakazovale na morebitne duševne stiske pri sodelavcih. Pomanjkanje informacij o vsakodnevnem delovanju sodelavcev pa lahko zmanjša samozaznano sposobnost prepoznavanja duševnih stisk.

Poleg tega se pri delu na daljavo zmanjša količina neformalnih stikov, ob katerih bi si sodelavci lahko besedno ali nebesedno izmenjali informacije o svojem duševnem zdravju. Zato so osebe, ki delajo na daljavo, dodatno prikrajšane za informacije oz. znanje o delovanju svojih sodelavcev. Operirajo z manj znanja, zato se lahko čutijo manj kompetentne pri zaznavanju doživljanja duševnih stisk pri sodelavcih (Daim idr., 2012).

Izziv predstavlja tudi povečana možnost za zmotno interpretacijo vedenja ali drugih informacij sodelavcev, s katerimi smo povezani na daljavo (Daim idr., 2012; Wang idr., 2009). To lahko poveča možnost za napačno prepoznavo znakov duševne stiske pri sodelavcih in zmanjša samozaznano kompetentnost za to področje. Postavili smo četrto hipotezo: Obstajajo razlike v samozaznani sposobnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih med tistimi, ki delajo samo na lokaciji, in tistimi, ki delajo (tudi) na daljavo.

*Ali se zaposleni razlikujejo v samozaznani oceni sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri drugih glede na stopnjo povezanosti med sodelavci?*

Občutek povezanosti se nanaša na občutek obojestranskih povezav, pripadnosti in recipročne skrbi drugih oseb. Organizacije in zaposleni ta občutek spodbujajo z izkazovanjem zanimanja in skrbi za zaposlene v obliki

aktivnega poslušanja, zavzemanja perspektive, medsebojne pomoči in podobnimi priložnostmi za razvoj odnosov med sodelavci (Van den Broeck idr., 2016). V predhodnih raziskavah so ugotovili, da se občutek povezanosti močno navezuje na občutek kompetentnosti (Patrick idr., 2007).

Dodatno sta Maslach in Jackson (1981) ugotovila, da so zaposleni, ki čutijo podporo svojih sodelavcev, manj dovzetni za občutke depersonalizacije. Ta kaže, kako odtujeni so zaposleni drug od drugega. Zaposleni, ki se ne počutijo močno povezani s sodelavci, so lahko bolj odtujeni med sabo. Tako so tudi manj motivirani za medsebojno skrb in pozornost na simptome, kar bi lahko vodilo v manjši občutek kompetentnosti za prepoznavanje duševne stiske pri sodelavcih. H5: Obstajajo razlike v samozaznani sposobnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih glede na stopnjo splošne povezanosti s sodelavci.

*Ali so značilnosti neformalnih sodelovanj med sodelavci povezane z njihovo samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševnih stisk pri drugih?*

Med sodelavci potekajo tudi manj formalne oblike komunikacije. Z neformalno komunikacijo imamo v mislih komunikacijo, ki ni urejena s formalnimi pravili. Poteka lahko kot pogovor med sodelavci v skupnih prostorih, med odmori za kavo, po e-poštnih sporočilih ali med srečanji zunaj uradnega delovnega časa. Za neformalno komunikacijo je značilno sproščeno okolje, kjer se sodelavci pogosto izražajo manj uradno in bolj osebno. Najpogostejše teme, ki se pojavljajo med neformalnimi pogovori sodelavcev, so vezane prav na področja, kjer lahko prepoznamo znake duševne stiske (npr. osebne izpovedi, prejemanje in dajanje podpore) (Fau, 2011). Udeleženci v raziskavi Koch in Denner (2021) so se počutili bolj informirane, ko so imeli možnost neformalne komunikacije s sodelavci.

Sproščene stike s sodelavci in sodelovanja, ki ne vključujejo zgolj informacij o delovnih nalogah, umeščamo na vedenjsko dimenzijo neformalnih sodelovanj (Winslow idr., 2019). Pomembno je tudi čustveno doživljanje teh sodelovanj, saj lahko doprinese k nadaljnjemu odzivanju posameznika (Weiss in Cropanzano, 1996). Winslow in sodelavci (2019) čustveni vidik neformalnih sodelovanj imenujejo afektivna dimenzija. Afekt predstavlja del posameznikovega notranjega doživljanja (Fredrickson, 2001), ki je lahko ali pozitivno ali negativno (Tellegen idr., 1999).

Čustvena vpletenost oseb v neformalna sodelovanja in njihovo pozitivno čustveno odzivanje lahko izboljša občutek pripadnosti in razpoloženje



vključenih oseb (Appau idr., 2019; Park in Hinsz, 2015; Winslow idr., 2019). Znanstveniki so ugotovili, da osebe, ki brez težav uravnavajo pozitivna in negativna čustva, čutijo tudi večjo učinkovitost pri upravljanju socialnih odnosov in pri sočutnem vključevanju v čustvene izkušnje drugih. To bi lahko zaznali tudi pri prepoznavanju duševne stiske pri drugih (Caprara in Steca, 2005). Raziskave kažejo, da doživljanje pozitivnih čustev prav tako spodbuja vzajemnost in altruistično vedenje med posamezniki, kar je prisotno tudi pri prepoznavanju duševne stiske (Frijda in Mesquita, 1994; Keltner in Kring, 1998). Predpostavili smo (H6), da obstaja povezava med neformalnimi sodelovanji s sodelavci in samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih.

H6a: Obstaja pozitivna povezava med neformalnimi sodelovanji s sodelavci na vedenjski dimenziji in samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih.

H6b: Obstaja pozitivna povezava med neformalnimi sodelovanji s sodelavci na afektivni dimenziji in samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih.

## Metoda

### Opis pripomočkov

Za preverjanje samozaznane zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih smo oblikovali Vprašalnik za preverjanje samozaznane zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih. Sestavljen je iz osmih postavk. S prvo postavko preverjamo splošno samozaznano zmožnost prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih. Splošno postavko smo se odločili uporabiti, ker so na tak način tudi pretekle študije na tem področju preverjale sposobnost prepoznavanja duševne stiske (Methot idr., 2016; Nielsen idr., 2021). Preostalih sedem postavk se osredotoča na posamezne vidike oz. znake duševne stiske (Bajt idr., 2015; Mira, b. d.). Osredotočili smo se na znake, ki se kažejo kot sprememba vedenja, sprememba v čustvenem stanju, sprememba v kognitivnem delovanju, sprememba v telesnem delovanju, upad uspešnosti pri delu, sprememba prisotnosti (v smislu prihajanja na delo) in sprememba v družbenem delovanju posameznika. Primer postavke je: *»Zdi se mi, da bi znal\_a prepoznati, če bi kdo od sodelavcev začel kazati spremembe v telesnem delovanju (npr. če bi imel manj energije, če bi*

*shujšal ali imel telesne težave*).« Posameznik svoj odgovor označi s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, pri kateri 1 pomeni »sploh ne drži zame«, 5 pa »popolnoma drži zame«. Zanesljivost vprašalnika se je izkazala za visoko (Cronbach  $\alpha = 0,91$ ).

Vprašalnik merjenja neformalnih sodelovanj na delovnem mestu (*Measure of Informal Workplace Social Interactions*; Winslow idr., 2019) je pripomoček, s katerim merimo tako pogostost sodelovanj kot tudi pozitiven afekt, ki ga lahko spremljajo takšna sodelovanja. Sestavljen je iz 16 vprašanj, ki jih razvrščamo v dve dimenziji: vedenjsko dimenzijo in afektivno dimenzijo. S pomočjo vedenjske dimenzije ocenjujemo sodelovanja v obliki neformalnih stikov in pogovorov, ki niso povezani z delom. Z afektivno dimenzijo pa merimo afekt (čustveno doživljanje posameznika, ki je lahko ali pozitivno ali negativno), ki je povezan z neformalnimi sodelovanji. Šest vprašanj se nanaša na vedenjsko dimenzijo (primer postavke: »*Pogosto sem s sodelavci govoril\_a o temah, ki niso povezane s službo.*«), deset pa na afektivno dimenzijo (primer postavke: »*Dobro sem se počutil\_a, kadar so sodelavci v službi govorili z mano.*«). Udeleženci odgovarjajo na vprašanja iz sklopa vedenjske dimenzije na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa »zelo pogosto«. Pri analizi rezultatov postavke na posamezni dimenziji seštejemo. Pri tem višji rezultat na tej lestvici kaže, da posameznik pogosteje doživlja neformalna sodelovanja na delovnem mestu oz. občuti pozitiven afekt v teh sodelovanjih. Naredili smo prevod v slovenščino in povratni prevod za preverjanje natančnosti. Izvorna različica vprašalnika kaže visoko zanesljivost (Cronbach  $\alpha = 0,89$  za vedenjsko dimenzijo, Cronbach  $\alpha = 0,95$  za afektivno dimenzijo) (Winslow idr., 2019). Prevedena različica vprašalnika prav tako dosega visoko zanesljivost (Cronbach  $\alpha = 0,90$  za vedenjsko dimenzijo, Cronbach  $\alpha = 0,95$  za afektivno dimenzijo).

## Postopek

Podatke smo pridobili na spletu s pomočjo spletnega orodja 1KA. Zbiranje podatkov je potekalo novembra 2023. Udeležence smo pred začetkom izvajanja študije seznanili s pogoji sodelovanja. Nato so pričeli izpolnjevati anketo, ki je vsebovala vprašanja o demografskih podatkih (spol, starost) in nekaterih značilnostih trenutnega delovnega mesta: kako dolgo je oseba zaposlena pri trenutnem delodajalcu in kakšna je njena prevladujoča lokacija dela (v živo, online ali hibridno). V nadaljevanju smo v nekaj povedih pojasnili, kaj je duševna stiska. Nato pa smo udeležencem postavili

vprašanje o splošni povezanosti s sodelavci na delovnem mestu. Vključili smo tudi Vprašalnik samozaznane zmožnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih in Vprašalnik merjenja neformalnih sodelovanj na delovnem mestu. Aktivno povezavo do ankete smo delili na spletnih družbenih omrežjih in k sodelovanju povabili delovno aktivne osebe. Udeleženci za sodelovanje v raziskavi niso prejeli kakršnega koli finančnega ali drugega nadomestila.

Za predprocesiranje podatkov smo uporabili programsko opremo SPSS Statistics 22.0. Najprej smo prečistili bazo podatkov in pregledali deskriptivno statistiko. Zaradi majhnega vzorca testirancev v posameznih kategorijah smo nekatere skupine združili. S Shapiro-Wilkovim testom in pregledom koeficientov asimetrije in sploščenosti smo preverili normalnost porazdelitve novo generiranih skupnih rezultatov. Če so se vrednosti koeficientov gibale znotraj intervala  $[-2, 2]$ , smo privzeli, da se spremenljivka porazdeljuje normalno (George in Maley, 2010). Zaradi različnih dolžin uporabljenih pripomočkov smo vrednosti standardizirali. Nato smo pregledali normalnost porazdelitve rezultatov na Vprašalniku za preverjanje samozaznane zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih v različnih skupinah. Na podlagi rezultatov smo upravičili uporabo neparametričnih oz. parametričnih testov. Z uporabo Pearsonovega in Spearmanovega koeficienta za preverjanje korelacije ter Kruskal-Wallisovega in Mann-Whitneyevega U testa pri primerjavi skupin smo preverili statistično pomembnost. Za mejo statistične značilnosti smo vzeli vrednost 0,05. Ker smo izvedli post-hoc teste s šestimi primerjavami, smo pri statističnem zaključevanju upoštevali Bonferronijev popravek<sup>1</sup> in tako p vrednosti, ki so bile manjše od 0,008, označili za statistično pomembne.

## Udeleženci

Na začetno stran ankete je kliknilo 708 oseb. Izpolnjevati jo je začelo 348 posameznikov. Po pregledu podatkov smo izločili tiste, ki so izpolnjevanje ankete prekinili po vprašanjih o demografskih podatkih. Prav tako smo iz vzorca izključili dva posameznika, ki sta izpolnila vprašalnik hitreje kot drugi in sta pri vsakem vprašanju podala isti odgovor. Mead in Craig (2012) namreč opozarjata, da nekateri udeleženci na ocenjevalni lestvici označijo zgolj eno vrednost odgovorov na vprašanje, ne da

a. 1 Bonferronijev popravek, izračunan po formuli:  $0,05$  (prvotna mera statistične pomembnosti)/6 (št. primerjav) (Ludbrook, 1998).

bi sploh prebrali vprašanje, kar lahko izkrivi rezultate raziskave. Tako je naš končni vzorec zajemal 296 delovno aktivnih posameznikov (tabela 1). Njihova povprečna starost je bila 43,56 leta ( $SD = 9,87$ ). Najmlajši udeleženec je bil star 18 let, najstarejši pa 67 let. Vzorec je sestavljalo 243 žensk in 53 moških.

Tabela 1: Numerusi in deleži oseb v posamezni kategoriji

	Kategorija	<i>N</i>	%
Trajanje zaposlitve	1 leto ali manj	30	10,10
	1–5 let	85	28,70
	5–10 let	50	16,90
	Več kot 10 let	131	44,30
Delo na lokaciji in delo na daljavo	Na lokaciji	270	91,20
	Drugo	26	8,80
Splošna povezanost	Nepovezan	19	6,42
	Niti povezan niti nepovezan	77	26,01
	Povezan	125	42,23
	Zelo povezan	75	25,34

*Opomba.* Prva številka v stolpcu nakazuje na število oseb v skupini, druga številka pa predstavlja, kolikšen odstotek oseb je v določeni skupini.

## Rezultati

Ženske svojo zmožnost prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih zaznavajo boljše kot moški. Moški pa so pri tem imeli bolj raznovrstne ocene. Svojo sposobnost prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih boljše ocenjujejo tudi osebe, ki delajo na lokaciji. Glede na trajanje zaposlenosti v organizaciji svojo sposobnost prepoznavanja duševne stiske kot najslabšo prepoznavajo osebe, ki so v organizaciji zaposlene med 1 in 5 leti. Najboljše ocene pa so podajale osebe, ki so v organizaciji zaposlene eno leto ali manj. Osebe, ki se počutijo nepovezane s sodelavci, svoje sposobnosti prepoznavanja duševne stiske ocenjujejo najslabše. Najvišjo oceno pa si pripisujejo osebe, ki se s sodelavci počutijo zelo povezane (tabela 2).

Tabela 2: Standardizirano povprečno število točk, standardni odkloni, minimumi, maksimumi na Vprašalniku samozaznane zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih, ločeni glede na več spremenljivk

	Kategorija	Točke, dosežene na vprašalniku (Z vrednosti)			
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Spol	Ženski	0,06	0,90	-3,08	1,44
	Moški	-0,11	1,11	-4,41	1,44
Delo na lokaciji in delo na daljavo	Na lokaciji	0,05	0,95	-4,41	1,44
	Drugo	-0,13	0,93	-2,14	1,44
Trajanje zaposlenosti	1 leto ali manj	0,18	0,85	-1,39	1,44
	1–5 let	0,07	1,03	-2,71	1,44
	5–10 let	-0,21	1,06	-4,41	1,44
	Več kot 10 let	0,10	0,86	-3,27	1,44
Splošna povezanost	Nepovezani	-0,37	1,39	-4,41	1,44
	Niti povezani niti nepovezani	-0,16	0,98	-2,90	1,44
	Povezani	-0,08	0,79	-3,08	1,44
	Zelo povezani	0,53	0,85	-3,27	1,44

Izkazalo se je, da se samozaznana zmožnost prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih ne spreminja glede na starost ( $r(294) = 0,026$ ;  $p = 0,652$ ). Prav tako smo ugotovili, da se moški in ženske ne razlikujejo bistveno v samooceni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske ( $U = 5971,5$ ;  $p = 0,405$ ). Zaposleni se ne razlikujejo v samooceni niti glede na trajanje zaposlitve v organizaciji ( $H(3) = 4,90$ ;  $p = 0,179$ ). Enako velja za lokacijo dela – tako zaposleni, ki delajo na lokaciji, kot tudi osebe, ki delajo na daljavo, se pri prepoznavanju duševne stiske ocenjujejo podobno uspešne ( $U = 3094$ ;  $p = 0,316$ ).

Na drugi strani pa smo ugotovili, da se zaposleni razlikujejo v samooceni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske glede na stopnjo povezanosti s sodelavci ( $H(2) = 35,63$ ;  $p < 0,001$ ), in sicer: zelo povezani sodelavci svojo sposobnost prepoznavanja duševne stiske ocenjujejo boljše kot nepovezani, povezani sodelavci ter sodelavci, ki niso niti povezani niti nepovezani.

Ugotovili smo tudi, da čim pogosteje ko zaposleni ob neformalnih stikih s sodelavci občutijo pozitivna čustva (npr. užitek, sreča, veselje), tem boljše oceno pripisujejo lastni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri

sodelavcih. Podobno tudi osebe, ki so s sodelavci pogosteje v neformalnem stiku, zaznavajo boljšo lastno zmožnost prepoznavanja stiske.

## Razprava

Prepoznavanje duševne stiske pri drugih je ena izmed treh komponent pismenosti o duševnem zdravju (Jorm idr., 1997), ki je ključna za učinkovito ukrepanje in nudenje podpore tistim, ki jo potrebujejo (Jorm, 2012). Priložnosti za opažanje in prepoznavanje znakov doživljanja duševne stiske dobimo tudi v delovnem okolju. Ugotovili smo, da k samooceni sposobnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih pomembno prispevajo stopnja povezanosti med sodelavci in vedenjske ter afektivne značilnosti neformalnih sodelovanj. Spol, starost in značilnosti dela pa niso tako pomembne za samooceno sposobnosti. V nadaljevanju podajamo mogoče razlage za pridobljene rezultate.

### *Ali povezanost s sodelavci in značilnosti neformalnih sodelovanj igrajo vlogo pri samooceni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih?*

Različno močno povezani zaposleni se počutijo različno sposobne pri prepoznavanju duševne stiske pri svojih sodelavcih. Zaposleni, ki se počutijo zelo povezane s sodelavci, se v samooceni sposobnosti prepoznavanja duševne stiske razlikujejo tako od nepovezanih kot od niti nepovezanih niti povezanih, pa tudi od povezanih udeležencev. Tudi predhodne raziskave so pokazale odnos med občutkom povezanosti in kompetentnosti (Patrick idr., 2007). Občutek povezanosti z drugo osebo je eno izmed glavnih gonil motivacije za ohranjanje medosebnih stikov (Deci in Ryan, 2000). Bolj povezani posamezniki tako že posvečajo več pozornosti skrbi za svoje sodelavce in so na tem področju bolj vešč kot posamezniki, ki se počutijo manj povezane s svojimi sodelavci. Zato bi tudi njihova samoocena sposobnosti lahko bila višja.

Tudi Van den Broeck in drugi (2010) poudarjajo, da ima občutek povezanosti s sodelavci ključno vlogo za psihološko in medosebno delovanje zaposlenih. Občutek povezanosti se krepi skozi raznovrstne izkušnje, ki jih doživimo s sodelavci – npr. skupni odhodi na malico, sodelovanje na izobraževanjih, delo v isti pisarni, skupni odhod na službeno potovanje. Raznovrstne situacije pa od nas zahtevajo prilagodljivost. Za uspešno obvladovanje teh prilagoditev je nujen občutek kompetentnosti, ki se z vajo oz. izkušnjami hkrati krepi. Iz tega sklepamo, da se sodelavci niti ne bi mogli

počutiti povezane med sabo, če ne bi z izkušnjami gradili kompetentnosti za delovanje v medosebnih stikih.

Dodatno utemeljitev za predstavljene ugotovitve najdemo tudi v rezultatih znotraj naše študije. Predvidevali smo, da obstaja povezava med neformalnimi sodelovanji s sodelavci in samozaznano sposobnostjo prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih. Izkazalo se je, da imajo zaposleni, ki se bolj udeležujejo v sproščenih in neformalnih sodelovanjih s sodelavci ter jih bolj pozitivno doživljajo, tudi višjo samooceno sposobnosti. To še dodatno podpira ugotovitev, da je pri samooceni sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih pomembna raven povezanosti s sodelavci. Povezanost s sodelavci se namreč krepi in kaže v različnih neformalnih sodelovanjih (pogovorih, skupnih aktivnostih) in doživljanju pozitivnih čustev do sodelavcev.

Nadalje Felder (2021) govori o občutku seznanjenosti oz. sorodnosti z okoljem, v katerem delujemo. To je lahko družinsko, krajevno, lahko pa tudi delovno okolje. Če v nekem okolju bolj sodelujemo, nam postane bolj sorodno. Posledica je, da se nam zdi tudi bolj obvladljivo in predvidljivo. Tako se počutimo bolj kompetentne pri socialnem delovanju v delovnem okolju. Zato morda osebe, ki imajo več neformalnih sodelovanj s sodelavci, tudi bolj pozitivno ocenjujejo svojo sposobnost prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih.

*Ali spol in starost zaposlenih igrata vlogo pri samooceni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih?*

Avtorji preteklih raziskav ugotavljajo, da imajo ženske višje izraženo sposobnost procesiranja čustvenih izrazov kot moški (Korb idr., 2015) in da so močnejše na področju medosebne inteligentnosti (Türksoy idr., 2015). V naši raziskavi pa se je izkazalo, da kljub temu svoje sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih ženske ocenjujejo podobno kot moški. Oboji bi se torej počutili podobno zmožne prepoznati, če bi kdo od sodelavcev začel pogosto manjkati s službenih obveznosti ali bi bil pretirano prisoten.

Poleg tega pri udeležencih naše raziskave nismo zaznali, da bi samoocena sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih bistveno naraščala ali upadala s starostjo. Starejše osebe so bile nekoliko bolj prepričane v svoje sposobnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih kot mlajše. Nekoliko bolj gotovi bi bili na primer v uspešno prepoznavanje telesnih težav, socialne izolacije in sprememb v čustvovanju.

Do tega bi lahko prišlo zaradi razlik v aktivnosti, ki jih zaposleni izvajajo, kadar niso osredotočeni na delo. Starejši posamezniki naj bi se bolj držali tradicionalnih načinov preživljanja odmorov (npr. stiki z drugimi, skupni odhodi na malico, oddih od tehnologije). Med mlajšimi zaposlenimi pa naj bi bila tudi med odmori bolj prisotna uporaba tehnologije (npr. za pregled objav na spletnih družbenih omrežjih). Temu sledi manj druženja s sodelavci v živo, med katerim bi lahko razvili globlje odnose (Skatova idr., 2016).

*Ali značilnosti dela igrajo vlogo pri samooceni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih?*

Prav tako nismo zasledili pomembnejših razlik v samooceni zmožnosti prepoznavanja duševne stiske med osebami, ki večinoma delajo na lokaciji, in osebami, ki pretežno delajo hibridno oz. na daljavo. To ni v skladu s predvidevanji, naj bi bila samoocena pri osebah, ki delajo na daljavo, nižja zaradi manjše količine neformalnih sodelovanj (Daim idr., 2012) in neverbalnih namigov (Lieberman in Schroeder, 2020), s katerimi bi lahko prepoznali duševno stisko. Do tega bi lahko prišlo zaradi majhnega deleža udeležencev naše raziskave, ki delajo pretežno hibridno ali na daljavo. Za oblikovanje trdnejših zaključkov in večje zaupanje v naše rezultate bi morali zajeti več oseb, ki delajo večinoma hibridno ali v celoti na daljavo.

Tudi trajanje zaposlitve v organizaciji glede na naše rezultate nima pomembne vloge pri oblikovanju samoocene zmožnosti prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih. Čeprav osebe delu posvečajo veliko količino časa, ni nujno, da njihovo delo vključuje tudi stik s sodelavci. Podobno lahko zaključimo za trajanje zaposlitve pri istem delodajalcu. Zaposleni lahko delajo v isti organizaciji že več let, vendar znotraj nje niso vpeti v odnose s sodelavci.

### **Omejitve raziskovanja in ideje za prihodnje delo**

Kljub pomembnosti prispevka naše raziskave za področje duševnega zdravja zaposlenih se zavedamo nekaterih pomanjkljivosti. Najprej bi komentirali naš vzorec. Ta ni zajel dovolj oseb, ki delajo hibridno in v celoti na daljavo, in ni bil uravnotežen glede na spol.

Poleg tega smo uporabili vprašalnika, ki sta se sicer izkazala za zanesljiva, vendar nista bila standardizirana. V nadaljnjih študijah, ki bi se ukvarjale z enako problematiko, bi bilo treba uravnotežiti skupine. Menimo, da bi bilo treba tudi standardizirati oba uporabljena vprašalnika na slovenskem vzorcu. Tako bi lahko naredili bolj veljavne in zanesljive zaključke.



Zaradi izvajanja raziskave v spletnem okolju nismo mogli nadzirati morebitnih motečih dejavnikov (npr. hrupa med izpolnjevanjem vprašalnika). Ti bi udeležencem lahko otežili proces sodelovanja v raziskavi (Sternberg in Sternberg, 2012). Med sodelovanjem udeleženci tudi niso mogli neposredno postavljati vprašanj v primeru nejasnosti. Vse to bi lahko vodilo do izkrivljenih odgovorov.

Čeprav so starejše osebe v naši raziskavi nekoliko bolje ocenile svojo sposobnost prepoznavanja duševnih stisk pri sodelavcih kot mlajše, bi bilo smiselno preveriti, ali tudi v resnici bolje prepoznajo simptome kot mlajši zaposleni. Starejši posamezniki naj bi namreč imeli nižjo stopnjo pismenosti o duševnem zdravju (Spiranović idr., 2014) in slabše delovanje kognitivnih funkcij, ki jih potrebujejo za interpretacijo čustvenih simbolov v socialnih sodelovanjih (Lezak idr., 2012). Menimo, da bi bilo v prihodnosti zanimivo preučiti, kako osebnostne značilnosti napovedujejo samozaznano zmožnost prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih. Poleg samoocene bi bilo koristno preverjati tudi resnično zmožnost prepoznavanja čustvenih stanj oz. duševnih stisk z različnimi nalogami prepoznavanja.

### **Uporabna vrednost raziskave in zaključek**

Iz zaključkov študije vidimo, da je povezanost osebe s kolektivom pomembna. Tako večji občutek povezanosti kot vključenost v neformalna sodelovanja doprineseta k večjemu občutku lastne zmožnosti prepoznavanja duševne stiske pri sodelavcih. Iz tega izhaja, da bi bilo za dvig občutka sposobnosti prepoznave duševne stiske pri sodelavcih koristno delati na ustvarjanju visoke ravni povezanosti med sodelavci. To govori v prid oblikovanju zelo kakovostnih programov teambuildinga, namenjenih specifično ustvarjanju občutkov visoke ravni povezanosti med sodelavci. Prav tako poudari pomembnost namenjanja časa za spoznavanje ter neformalno sodelovanje med sodelavci, ki prispevajo k večji informiranosti in povečajo možnost za pogovore o temah, znotraj katerih lahko prepoznamo znake morebitnih duševnih stisk pri sodelavcih (Fau, 2011; Viererbl idr., 2021).

V naši študiji smo ugotovili, da nekatere spremenljivke (spol, starost, delo na lokaciji in na daljavo, trajanje zaposlitve v organizaciji) niso v odnosu s samozaznano zmožnostjo prepoznave duševnih stisk pri sodelavcih. To je lahko popotnica tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Sporoča nam, da dejavniki, na katere v veliki meri ne moremo vplivati (npr. starost), ne igrajo tako pomembne vloge kot dejavniki, na katere lahko – vedno lahko

na primer še izboljšamo povezanost z našimi sodelavci. **Delodajalci** lahko na tej podlagi:

- utemeljijo pomembnost namenjanja sredstev za čim bolj kakovostne teambuildinge;
- ustvarjajo priložnosti za neformalna sodelovanja zaposlenih (npr. skupna jedilnica, sestanki v živo, kjer je to mogoče, sofinanciranje ekskurzij, skupinskih prijav na športna tekmovanja, zaključni piknik);
- skrbijo za razvoj medosebnih kompetenc zaposlenih (npr. delavnica aktivnega poslušanja, tečaj opismenjevanja o duševnem zdravju, izobešanje informativnih plakatov na temo duševnega zdravja in komunikacije);
- uvedejo sistem mentorstva, kjer zaposleni sodelujejo med seboj npr. pri uporabi moderne tehnologije pri delu, za to pa morajo biti tudi primerno nagrajani.

**Zaposleni** pa se lahko načrtno trudijo za ustvarjanje čim boljše povezanosti med sabo npr. z neformalnimi sodelovanji, pogovori in drugimi skupnimi aktivnostmi. Navajamo nekaj primerov:

- zaposleni lahko dajo pobudo za skupinsko udeležbo na športnih tekmovanjih in podobnih prireditvah;
- s sodelavci se skupaj odpravijo na malico;
- so kritični do izključujočega vedenja sodelavcev, če to opazijo (npr. v primeru, da so nespoštljivi do določenih sodelavcev in jih zavračajo);
- sodelujejo na izobraževanjih na temo pismenosti o duševnem zdravju, v kolikor jim delodajalec to omogoči.

Če se s sodelavci čutimo zelo povezane, z njimi preživljamo čas in jih zato verjetno tudi precej dobro poznamo, smo bolj prepričani, da bomo znali opaziti in prepoznati znake duševne stiske, če se bo ta pojavila. S tem pa se učenje o duševnem zdravju ne konča. Priporočljivo je, da o tej temi tudi čim več beremo, se pogovarjamo in jo postopoma detabuiziramo. Tako bomo

lahko ponudili svojo oporo ali pomagali poiskati nadaljnjo pomoč. Ni zane-marljivo, da bomo s tem zelo verjetno naredili nekaj dobrega za sočloveka.

## Literatura

- American Psychological Association. (2020). Stress in America 2020: A national mental health crisis. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report-october>
- Appau, S., Churchill, S. A. in Farrell, L. (2019). Social integration and subjective well-being. *Applied Economics*, 51(16), 1748–1761. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1528340>
- Armstrong, T. (2000). *In their own way: Discovering and encouraging your child's multiple intelligences*. The Putman Publishing Group.
- Bajt, M., Jeriček Klajnsček, H., Britovšek, K. (2015). Duševno zdravje na delovnem mestu. Nacionalni inštitut za javno zdravje. [https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz_na_delovnem_mestu.pdf)
- Caprara, G. V. in Steca, P. (2005). Self-efficacy beliefs as determinants of prosocial behavior conducive to life satisfaction across ages. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(2), 191–217. <https://doi.org/10.1521/jscp.24.2.191.62271>
- Center for Workplace Mental Health (b. d.). Knowing the warning signs. <https://workplacementhealth.org/mental-health-topics/knowing-the-warning-signs>
- Cobb, R. (28. 6. 2023). *The pros and cons of long-term employment in the same organization*. <https://www.linkedin.com/pulse/pros-cons-long-term-employment-same-organization-rocky-cobb/>
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B. T., Pathak, U., Bynum, W. in Bhatl, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *IEEE Engineering Management Review*, 45, 69–84. <https://doi.org/10.1109/emr.2017.7888806>
- Ettman, C. K., Abdalla, S. M., Cohen, G. H., Sampson, L., Vivier, P. M. in Galea, S. (2020). Prevalence of depression symptoms in us adults before and during the covid-19 pandemic. *JAMA Network Open*, 3(9), e2019686–e2019686. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.19686>
- Fallowfield, L., Ratcliffe, D., Jenkins, V. in Saul, J. (2001). Psychiatric morbidity and its recognition by doctors in patients with cancer. *British Journal of Cancer*, 84(8), 1011–1015. <https://doi.org/10.1054/bjoc.2001.1724>
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Felder, M. (2021). Familiarity as a practical sense of place. *Sociological Theory*, 39(3), 180–199. <https://doi.org/10.1177/073527512111037724>
- Fisher, L. J. in Goldney, R. D. (2003). Differences in community mental health literacy in older and younger Australians. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 18(1), 33–40. <https://doi.org/10.1002/gps.769>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

- Frijda, N. H. in Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. V S. Kitayama in H. R. Markus (ured.), *Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence* (str. 51–87). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10152-002>
- George, D. in Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*. Pearson.
- Gum, A. M., McDougal, S. J., McIlvane, J. M. in Mingo, C. A. (2010). Older adults are less likely to identify depression without sadness. *Journal of Applied Gerontology*, 29(5), 603–621. <https://doi.org/10.1177/0733464809343106>
- Hadjimina, E. in Furnham, A. (2017). Influence of age and gender on mental health literacy of anxiety disorders. *Psychiatry Research*, 251, 8–13. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2017.01.089>
- Harter, S. (1990). Competence considered: Perceptions of competence and incompetence across the life-span. V R. J., Sternberg in J. J., Kolligian (ured.), *Competence considered: Perceptions of competence and incompetence across the life-span* (str. 420–445). Yale University Press.
- Jorm, A. F. (2012). Mental health literacy: Empowering the community to take action for better mental health. *The American Psychologist*, 67(3), 231–243. <https://doi.org/10.1037/a0025957>
- Jorm, A. F., Korten, A. E., Jacomb, P. A., Christensen, H., Rodgers, B. in Pollitt, P. (1997). „Mental health literacy“: A survey of the public’s ability to recognise mental disorders and their beliefs about the effectiveness of treatment. *The Medical Journal of Australia*, 166(4), 182–186. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.1997.tb140071.x>
- Keltner, D. in Kring, A. M. (1998). Emotion, social function, and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2(3), 320–342. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.320>
- Korb, S., Malsert, J., Rochas, V., Rihs, T. A., Rieger, S. W., Schwab, S., Niedenthal P. M. in Grandjean, D. (2015). Gender differences in the neural network of facial mimicry of smiles—An rTMS study. *Cortex*, 70, 101–114. <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2015.06.025>
- Lieberman, A. in Schroeder, J. (2020). Two social lives: How differences between online and offline interaction influence social outcomes. *Current Opinion in Psychology*, 31, 16–21. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.022>
- Ludbrook, J. (1998). Multiple comparison procedures updated. *Clinical and Experimental Pharmacology and Physiology*, 25(12), 1032–1037. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1681.1998.tb02179.x>
- Maslach, C. in Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- McGrath, J. J., Al-Hamzawi, A., Alonso, J., Altwajiri, Y., Andrade, L. H., Bromet, E. J., Bruffaerts, R., de Almeida, J. M. C., Chardoul, S., Chiu, W. T., Degenhardt, L., Demler, O. V., Ferry, F., Gureje, O., Haro, J. M., Karam, E. G., Karam, G., Khaled, S. M., Kovess-Masfety, V., ... Zaslavsky, A. M. (2023). Age of onset and cumulative risk of mental disorders: A cross-national analysis of population surveys from 29 countries. *The Lancet Psychiatry*, 10(9), 668–681. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(23\)00193-1](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(23)00193-1)
- Meade, A. W. in Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437–455. <https://doi.org/10.1037/a0028085>

- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. in Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311–355. <https://doi.org/10.1111/peps.12109>
- Mira (b. d.). Znaki slabega duševnega počutja pri zaposlenem. <https://www.zadusevnozdravje.si/na-delovnem-mestu/opozorilni-znaki/znaki-slabega-dusevnega-pocutja-pri-zaposlenem/>
- Nielsen, L., Hinrichsen, C., Madsen, K. R., Nelausen, M. K., Meilstrup, C., Koyanagi, A., Koushede, V. in Santini, Z. I. (2021). Participation in social leisure activities may benefit mental health particularly among individuals that lack social connectedness at work or school. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(4), 341–351. <https://doi.org/10.1108/MHSI-06-2021-0026>
- Park, E. S. in Hinsz, V. B. (2015). Group interaction sustains positive moods and diminishes negative moods. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 290–298. <https://doi.org/10.1037/gdn0000034>
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A. in Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 434–457. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.3.434>
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sisask, M., Värnik, P., Värnik, A., Apter, A., Balazs, J., Balint, M., Bobes, J., Brunner, R., Corcoran, P., Cosman, D., Feldman, D., Haring, C., Kahn, J.-P., Poštuvan, V., Tubiana, A., Sarchiapone, M., Wasserman, C., Carli, V., Hoven, C. W. in Wasserman, D. (2013). Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health Education Journal*, 73(4), 382–393. <https://doi.org/10.1177/0017896913485742>
- Skatova, A., Bedwell, B., Shipp, V., Huang, Y., Young, A., Rodden, T. in Bertenshaw, E. (2016). The role of ict in office work breaks. V *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 3049–3060). <https://doi.org/10.1145/2858036.2858443>
- Spiranovic, C., Matthews, A., Scanlan, J. in Kirkby, K. C. (2014). Personally controlled electronic health records in Australia: Challenges in communication of mental health information. *Advances in Mental Health*, 12(2), 147–153. <https://doi.org/10.1080/18374905.2014.11081892>
- Statistični urad Republike Slovenije (18. 12. 2023). Delovno aktivno prebivalstvo, oktober 2023. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11533>
- Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L. in Heron, R. (2020). Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global energy business. *Journal of Occupational And Environmental Medicine*, 62(4), 289–295. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001820>
- Sternberg, R. J. in Sternberg, K. (2012). *Cognitive psychology*. Nelson Education.
- Tellegen, A., Watson, D. in Clark, L. A. (1999). On the dimensional and hierarchical structure of affect. *Psychological Science*, 10(4), 297–303. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00157>

- Türksoy, A., Yanci, H. B. A. in Güder, İ. (2015). Investigation of the emotional intelligence and metaprogram levels of sports administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 203–207. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.424>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. in Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. in Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Viererbl, B., Koch, T. in Denner, N. (2021). Internal communication torn between employees' and management's expectations: an empirical study of employee magazines. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 657–674. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2020-0160>
- Wang, Z., Walther, J. B. in Hancock, J. T. (2009). Social identification and interpersonal communication in computer-mediated communication: What you do versus who you are in virtual groups. *Human Communication Research*, 35(1), 59–85. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2008.01338.x>
- Weiss, H. M. in Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74. [https://doi.org/10.1016/s1746-9791\(05\)01101-6](https://doi.org/10.1016/s1746-9791(05)01101-6)
- Winslow, C. J., Sabat, I. E., Anderson, A. J., Kaplan, S. A. in Miller, S. J. (2019). Development of a measure of informal workplace social interactions. *Frontiers in Psychology*, 10, 2043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02043>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. in Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Žist, N. (2021). *Duševno zdravje osnovnošolskih učiteljev in prepoznavanje duševnih stisk pri učencih* [diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta]. DKUM. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=150391&lang=slv>

## IS MY COLLEAGUE EXPERIENCING DISTRESS? – SELF-ASSESSED ABILITY TO RECOGNIZE MENTAL DISTRESS IN COLLEAGUES

*In recent years, there has been an increasing awareness of the importance of recognizing signs of mental distress, with less emphasis on researchers exploring this issue within occupational contexts. Employees may notice that their colleagues are experiencing mental distress stemming from challenging circumstances or unmanageable work demands, or from other areas such as family situations. In our study, we aimed to investigate how various factors (age, gender, tenure, work on location or remotely, overall connectedness, behavioural and affective*

*characteristics of informal interactions) contribute to the self-perceived ability to recognize mental distress in colleagues. Our sample consisted of 296 actively employed individuals, including 243 women and 53 men, with an average age of 43.56 years.*

*We found a notable association between individuals' self-assessment of their capability to recognize mental distress in colleagues and the level of interconnectedness among colleagues, as well as with informal interactions. Our research highlights the importance of workplace connectedness and informal interactions. We emphasize the significance of fostering a supportive environment in organizations. In conclusion, we provide some recommendations on how organizations can create a supportive environment for their employees and potentially enhance their psychological well-being (e.g., conducting team-building workshops).*





## **Nihče me ne vidi – razumevanje in premagovanje občutkov osamljenosti na delovnem mestu**

*Alenka Mavrin, Mark Podlinšek*

*Osamljenost je psihološko stanje, ki izhaja iz nezadovoljenih potreb po socialnih odnosih osebe, bodisi na kvalitativni bodisi na kvantitativni ravni. V članku preučujeva razširjenost osamljenosti na delovnem mestu v Sloveniji. Za ta namen sva priredila Lestvico osamljenosti na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 439 zaposlenih v slovenskih organizacijah. Tako zanesljivost kot veljavnost vprašalnika sta se izkazali kot ustrezni. Rezultati so pokazali, da se z osamljenostjo na delovnem mestu ne povezujejo demografski dejavniki, kot so spol, starost in zakonski stan. Prav tako z osamljenostjo na delovnem mestu ni povezana narava dela, ki vključuje velikost organizacije, posameznikov položaj in čas dela v trenutni organizaciji. Podpora na delovnem mestu (tako sodelavcev kot nadrejenih) se v večji meri povezuje z (majhno) osamljenostjo na delovnem mestu kot podpora zunaj delovnega mesta. O osamljenosti je poročalo 23,69 % udeležencev, zelo osamljenih pa je bilo 3,87 % udeležencev. Prepoznavanje in ustrezno spreminjanje pogojev, v katerih se ljudje na delovnem mestu počutijo osamljene, lahko prispeva k preprečevanju hujših posledic kronične osamljenosti. Raziskava prinaša pomemben prispevek tako zaradi slovenske priredbe psihometrično ustreznega vprašalnika osamljenosti na delovnem mestu kot tudi zaradi ozaveščanja o osamljenosti na delovnem mestu in njenemu vplivu na zaposlene.*

## Uvod

### Opredelitev pojma osamljenost

Osamljenost je psihološko stanje, ki izhaja iz nezadovoljenih potreb po socialnih odnosih osebe, bodisi na kvalitativni bodisi na kvantitativni ravni (Peplau in Perlman, 1982). Gre za neprijeten občutek, ki se pojavi, ko pride do neskladja med resničnimi odnosi osebe ter njenimi potrebami ali željami po odnosih (Perlman in Peplau, 1984). Splošna javnost pogosto zamenjuje osamljenost z drugimi sorodnimi izrazi, kot so izolacija, samota in pomanjkanje socialne podpore. Ti pojmi se nanašajo na objektivne in merljive značilnosti družbenega okolja, kot so število prijateljev, zakonski status itd. (Perlman in Peplau, 1984). Osamljenost pa naj bi bila le malo povezana z resničnimi socialnimi stiki; osebe, ki so osamljene, imajo lahko ravno toliko socialnih stikov kot tiste osebe, ki niso osamljene (Jones, 1981). Gre za subjektivno izkušnjo; osebe so lahko same, ne da bi se počutile osamljene. In nasprotno; osebe v družbi se lahko počutijo osamljeno (Peplau in Perlman, 1982).

Osamljenost je večdimenzionalni konstrukt, ki ga ne moremo opisati z eno globalno mero (Russel, 1982). Sestavljata jo čustvena in socialna dimenzija. **Socialna dimenzija** se nanaša na velikost socialnih mrež. Osamljenost v tem primeru pomeni, da posameznik svoje socialne mreže oceni kot neustrezne. **Čustvena dimenzija** pa se nanaša na bližnje intimne odnose. Osamljenost se pojavi, ko posameznik ni navezan na pomembne osebe ali ko svoje odnose oceni kot pomanjkljive. Čustvena dimenzija tako izraža kakovost odnosov, socialna dimenzija pa se nanaša na število odnosov (Weiss, 1973). Pojem osamljenosti pa lahko zaznamo tudi v delovnem okolju. Čustvena dimenzija osamljenosti v delovnem okolju se nanaša na zaznavanje čustvene podpore in kakovosti medosebnih odnosov na delovnem mestu, socialna dimenzija osamljenosti pa na količino odnosov in ustreznost socialnih mrež na delovnem mestu (Wright idr., 2006).

### Mehanizmi in negativne posledice osamljenosti

Zaznavanje kakovosti odnosov je povezano s pripisovanjem pomena občutkom, ki jih doživljamo v odnosu z drugimi. Socialne izmenjave med ljudmi lahko vodijo do prijetnih ali neprijetnih občutkov (Lawler in Thye, 2006). Ti občutki sprožijo pripisovanje pomena oziroma atribucijska prizadevanja,

s katerimi osebe poskušajo razumeti vzroke doživljanja občutkov. Na primer, ko se zaposleni pogovarja s sodelavcem, se ob tem počuti nelagodno. Svoje občutke si pojasni s tem, da ga sodelavec ne razume. Atribucije pa vplivajo na to, kako ljudje ocenjujejo medosebne odnose, kar posplošijo tudi na širše socialne skupine (Lawler idr., 2008). Ko pri zaposlenih prevladujejo neprijetni občutki, se odločijo, da določeni odnosi niso vredni truda, to odločitev pa prenesejo v širši organizacijski kontekst. Neprijetni občutki, kot je osamljenost, tako vodijo tudi do manjše pripadnosti organizaciji (Ozcelik in Barsade, 2018). Vendar se tu problem ne konča. Zaposleni lahko izraža tako čustva (kot je žalost) kot tudi vedenja (kot je umik), ki so povezana z osamljenostjo. Ta se lahko po socialni mreži širijo do drugih zaposlenih. Osamljenost se tako prenaša na druge posameznike in negativno vpliva na njihove socialne vezi s preostalimi člani ekipe. Preden pa dokončno prekinemo vezi, tudi oni prenesejo občutke osamljenosti na naslednje posameznike, kar ohranja cikel osamljenosti (Cacioppo idr., 2009).

Razlaga, kako pride do osamljenosti, nam lahko pomaga pri razumevanju, zakaj je treba osamljenim zaposlenim posvetiti dodatno mero pozornosti. Osamljenost je povezana z različnimi negativnimi vplivi na fizično in duševno zdravje (Cacioppo in Cacioppo, 2012). Na ravni zaposlenega vodi do simptomov depresivnosti, anksioznosti (Cacioppo idr., 2006), kroničnega doživljanja stresa (Kiecolt-Glaser idr., 1984), nižje kognitivne zmogljivosti (Gow idr., 2007), zmanjšane samospoštovanja (Cacioppo idr., 2006), zmanjšane blagostanja (Erdil in Ertosun, 2011) itd. Na ravni organizacije pa osamljenost zmanjšuje uspešnost zaposlenih (Ozcelik in Barsade, 2018), ustvarjalnost (Peng idr., 2017), pripadnost organizaciji in povečuje njihovo namero po menjavi delovnega mesta (Ertosun in Erdil, 2012). Prav tako občutek osamljenosti zmanjšuje kohezivnost med člani skupine (Wright, 2015).

### **Pojavnost osamljenosti glede na demografske in druge relevantne spremenljivke**

Glede na problematiko osamljenosti se pojavi vprašanje, ali je povezana s katerimi izmed demografskih spremenljivk. Odločila sva se, da bova v raziskavo vključila starost, spol ter zakonski stan. Ugotovitve dosedanjih raziskav glede povezanosti med spolom in občutkom osamljenosti na delovnem mestu so nekonsistentne. Nekatere raziskave so pokazale, da spol ni povezan z občutkom osamljenosti na delovnem mestu (Firoz idr., 2022; Wright, 2005), druge pa, da je povezava majhna, a statistično značilna

(Lam in Lau, 2012). Osamljenost je opredeljena kot subjektivna izkušnja (Peplau in Perlman, 1982), zato sva predvidevala, da spol nima pomembne vloge pri doživljanju občutkov osamljenosti. Postavila sva prvo hipotezo: Spol ne bo statistično značilno povezan z doživljanjem osamljenosti na delovnem mestu.

Raziskave glede povezanosti med spolom in občutkom osamljenosti na delovnem mestu so nekonsistentne. Nekatere raziskave so pokazale, da starost ni povezana z občutki osamljenosti na delovnem mestu (Wright, 2005). Druge raziskave pa so pokazale, da so bolj osamljeni mlajši zaposleni. Osebe na začetku svoje karijerne poti na delovnem mestu najverjetneje še niso razvile kvalitetnih odnosov. V primerjavi s starejšimi zaposlenimi še nimajo skupine, za katero menijo, da ji pripadajo (Akçit in Barutçu, 2017; Firoz idr., 2022). Postavila sva drugo hipotezo: Mlajši zaposleni bodo občutili višjo stopnjo osamljenosti na delovnem mestu v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami.

Tudi pri zakonskem stanu so raziskave nekonsistentne. Nekatere raziskave niso pokazale povezave z občutki osamljenosti na delovnem mestu (Wright, 2005), druge pa se s to ugotovitvijo ne strinjajo (Akçit in Barutçu, 2017; Firoz idr., 2022). Bolj osamljene naj bi bile osebe brez partnerja. Pretekle raziskave so pokazale, da so najbolj osamljeni ločeni zaposleni, najmanj osamljeni pa poročeni. Čustva, povezana z ločitvijo, lahko vodijo do težav pri zaupanju drugim ljudem. Poročene osebe oziroma osebe v partnerski zvezi pa lažje dobijo socialno, čustveno in ekonomsko podporo partnerja (Akçit in Barutçu, 2017; Firoz idr., 2022). Postavila sva tretjo hipotezo: Zakonski stan bo povezan z občutki osamljenosti na delovnem mestu, in sicer bodo manj osamljenosti doživljali zaposleni v partnerskih odnosih.

Neznačilen napovednik osamljenosti v preteklih raziskavah je bilo število sodelavcev, s katerimi lahko zaposleni stopi v odnos (Bell idr., 1990). Že iz opredelitve osamljenosti izhaja, da gre za subjektivno izkušnjo (Peplau in Perlman, 1982), nepovezano z resničnimi socialnimi stiki (Jones, 1981). Želela sva bolje razumeti, ali je kvantiteta socialnih stikov povezana z občutki osamljenosti na delovnem mestu. Tako sva postavila četrto hipotezo: Delavci, zaposleni v različno velikih organizacijah (mikro, male, srednje velike ali velike organizacije), se ne bodo statistično značilno razlikovali v stopnji doživljanja osamljenosti na delovnem mestu.

V vsakdanjem življenju pogosto slišimo, da so nadrejeni bolj osamljeni kot drugi zaposleni. Te trditve literatura ni podprla. Že Bell idr. (1990) so

pokazali, da so nekoliko bolj osamljeni delavci na nižjih organizacijskih nivojih kot pa tisti na višjih. Avtorji so ugotovili, da imajo nadrejeni večji dostop do virov, zaradi katerih drugi ljudje raje stopajo v odnose z njimi (Bell idr., 1990). Njihovo ugotovitev so podprli tudi Waytz idr. (2015). Rezultate so pojasnili s tem, da majhna moč položaja poveča osamljenost, saj omeji socialne priložnosti in psihološke vire za vzpostavljanje odnosov, zato so ti posamezniki v večji meri pozorni na nezadovoljene potrebe. Prav zaradi neskladnosti med vsakdanjimi sklepanji in empiričnimi raziskavami sva se v raziskavo odločila vključiti spremenljivko hierarhične ravni. Postavila sva peto hipotezo: Zaposleni na nižjih hierarhičnih ravneh bodo občutili višjo stopnjo osamljenosti na delovnem mestu kot tisti na višjih hierarhičnih ravneh.

Lam in Lau (2012) sta pokazala, da so bolj osamljeni novi zaposleni. Njuna raziskava opozarja, da potrebujemo čas, da zgradimo tesne socialne odnose. Zaposleni, ki so dalj časa pri organizaciji, imajo več priložnosti za vzpostavljanje odnosov. Poleg tega je njihovo sodelovanje kvalitetnejše. Želela sva preveriti, ali je čas zaposlitve povezan z občutki osamljenosti, s tem pa je povezano tudi vprašanje, ali so sodelovanja tistih, ki so dalj časa zaposleni, res kvalitetnejša. Na podlagi njune raziskave sva postavila še šesto hipotezo: Občutki osamljenosti na delovnem mestu bodo močnejši pri osebah, ki so v trenutni organizaciji zaposlene manj časa.

### **Pomembnost dobrih socialnih odnosov pri zmanjševanju občutka osamljenosti**

Zanimalo naju je, pri katerih skupinah zaposlenih obstaja večje tveganje za doživljanje osamljenosti, pa tudi, kako lahko zmanjšamo občutke osamljenosti na delovnem mestu. Osamljenim zaposlenim lahko najbolj pomagamo z zagotavljanjem podpore v kontekstu dela. Podpora sodelavcev je namreč primerna za specifične delovne težave in lahko bolj razbremeni delovno tesnobo kot podpora zunaj službe. Podpora sodelavcev in podpora oseb zunaj službe sta kvalitativno drugačni; sodelavci večinoma zagotavljajo instrumentalno ali informacijsko podporo, ki se navezuje na težave, ki jih oseba doživlja na delovnem mestu. Osebe zunaj službe pa največkrat nudijo čustveno oporo, vendar za težave, ki se zgodijo zunaj konteksta dela (Lindorff, 2001). Postavila sva sedmo hipotezo: Zaznana podpora, povezana z delom (sodelavci in nadrejeni), bo bolj povezana z občutkom osamljenosti na delovnem mestu kot podpora zunaj delovnega mesta. Obe povezavi

bosta negativni; večja zaznana podpora se bo povezovala z manjšim doživljanjem osamljenosti na delovnem mestu.

Različne vrste odnosov izpolnjujejo različne medosebne potrebe in različno vplivajo na izkušnjo osamljenosti (Weiss, 1973). Podpora sodelavcev na enakovrednih ravneh v organizaciji se v večji meri povezuje z manjšo osamljenostjo pri zaposlenih kot podpora nadrejenih (Wright, 2005). Odnosi s sodelavci naj bi v večji meri temeljili na recipročnosti in naj bi vodili do višje stopnje podpore kot odnosi z nadrejeni (Lindorff, 2001). Podpora nadrejenega ima sicer statistično značilen učinek k napovedi nižje osamljenosti, ni pa tako močan napovednik kot podpora sodelavcev. Podpora zunaj dela je povezana z osamljenostjo na delovnem mestu, vendar je ne napoveduje. Osamljenost na delovnem mestu in globalna osamljenost sta ločena konstrukta in druga na drugo obojestransko vplivata (Wright, 2005). Na podlagi omenjenih raziskav sva postavila še osmo hipotezo: Z manjšimi občutki osamljenosti na delovnem mestu bo bolj povezana zaznana podpora sodelavcev kot podpora nadrejenih. Obe povezavi bosta negativni; višja stopnja zaznane podpore se bo povezovala z manjšim doživljanjem osamljenosti na delovnem mestu.

### **Trenutna raziskava**

Kljub pomembnosti teme se v Sloveniji po najinem mnenju premalo ukvarjamo z njo. Zaradi tega sva se odločila načrtovati raziskavo, s katero bova pripomogla k ozaveščanju javnosti o prisotnosti in problematiki osamljenosti na različnih delovnih mestih. Zanimala naju je razširjenost osamljenosti na delovnem mestu v Sloveniji. Ta problem je bil sicer splošno preučen po svetu, vendar so podatki o razširjenosti osamljenosti na delovnem mestu kljub temu še pomanjkljivi (Wright in Silard, 2021). Raziskava, narejena v Združenem kraljestvu, je na primer pokazala, da se 10 % delavcev na delovnem mestu pogosto počuti osamljeno (The British Red Cross Society, 2023). V Sloveniji še ni konkretnih podatkov o odstotku osamljenih delavcev. Prav tako po najinih podatkih v Sloveniji do sedaj še ni bilo validirane nobenega psihometričnega pripomočka za merjenje osamljenosti na delovnem mestu.

Najin cilj je bil prirediti Lestvico osamljenosti na delovnem mestu (*Loneliness at Work Scale*; Wright idr., 2006) ter pridobiti podatke o razširjenosti osamljenosti med zaposlenimi v Sloveniji. Postavila sva si raziskovalno vprašanje: Kolikšna je stopnja osamljenosti na delovnem mestu v Sloveniji?

Da bi preverila veljavnost prirejenega vprašalnika, sva priredila še tri lestvice podpore. Vse štiri prirejene vprašalnike sva razširila med populacijo zaposlenih v Sloveniji, ki obsega raznovrstna delovna mesta.

## Metoda

### Udeleženci

V raziskavi je skupaj sodelovalo 566 udeležencev. Od tega jih 127 vprašalnika ni izpolnilo v celoti, zato so bili izločeni iz nadaljnjih analiz. Končni vzorec je tako obsegal 439 udeležencev (368 žensk in 71 moških), starih od 22 do 69 let ( $M = 44,68$ ;  $SD = 10,64$ ).

Demografske značilnosti udeležencev so predstavljene v tabeli 1 v poglavju Rezultati. Vsi udeleženci so bili v času izpolnjevanja vprašalnika v delovnem razmerju.

### Pripomočki

Vprašalnik sva sestavila iz splošnih demografskih podatkov, podatkov o naravi dela, štirih psiholoških vprašalnikov za merjenje osamljenosti in socialne podpore ter enopostavnega vprašanja o osamljenosti na delovnem mestu. Osamljenost je socialno nezaželen konstrukt (Shiovitz-Ezra in Ayalon, 2012), zato ga z izjemo končnega vprašanja nisva omenjala. To vprašanje sva postavila na zadnjo stran vprašalnika, da ne bi omemba osamljenosti vplivala na druge odgovore. Namesto izraza osamljenost sva v vprašalniku tako uporabljala izraz odnosi na delovnem mestu.

Demografski podatki, ki sva jih zbrala za namene raziskave, so obsegali starost, spol in zakonski stan. Podatki o naravi dela so obsegali čas dela v trenutni organizaciji, velikost organizacije in posameznikov položaj v organizaciji.

Za mero osamljenosti pri delu sva prevedla in priredila **Lestvico osamljenosti pri delu** (*Loneliness at Work Scale*; Wright idr., 2006). Lestvica obsega 16 postavk na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam). Devet postavk se nanaša na čustveno dimenzijo (npr.: »Kadar sem v službi pod pritiskom, se s strani sodelavcev pogosto počutim zapuščeno.«), sedem pa se jih nanaša na socialno dimenzijo (npr.: »V službi nimam nikogar, s komer bi lahko delil/-a svoje misli, čeprav bi



si tega želel/-a.«). Osem postavk je obrnjenih (npr.: »Počutim se vključeno v družabne vidike dela.«), preostalih osem postavk pa se neposredno nanaša na osamljenost (npr.: »Pogosto se počutim čustveno oddaljeno od sodelavcev.«).

Podpore sodelavcev sva izmerila z **Lestvico ocene socialne opore** (*Measure of Social Support Scale*; O'Driscoll idr., 2004). Lestvica je sestavljena iz štirih postavk na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 5 – močno se strinjam). Primer postavke na lestvici je: »Moji sodelavci me razumejo in mi svetujejo.«

Za oceno podpore zunaj delovnega mesta sva uporabila štiripostavčno podlestvico **Indeks socialne opore žene, prijateljev in sorodnikov** (*Social Support from Wife, Friends and Relatives Index*; Caplan idr., 1975). Podlestvica obsega štiri vprašanja na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – zelo malo, 5 – zelo veliko). Zaradi boljše reprezentativnosti sva vlogo žene preoblikovala v vlogo partnerja oz. partnerke. Primer vprašanja na podlestvici je: »V kolikšni meri se vaš partner/-ka, prijatelji in/ali sorodniki potrudijo, da vam olajšajo delovno življenje?«

Podpore nadrejenega pa sva ocenila z **Lestvico podpore nadrejenega** (*Supervisory Support Scale*; Greenhaus idr., 1990). Lestvica je sestavljena iz devetih postavk na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 5 – močno se strinjam). Primer postavke je: »Moj nadrejeni si vzame čas, da se seznanj z mojimi kariernimi cilji in željami.«

Zadnje vprašanje po APA 10-stopenjski lestvici je bilo, v kolikšni meri se udeleženci na povprečen dan počutijo osamljeni na delovnem mestu (1 – sploh se ne počutim osamljeno, 10 – počutim se povsem osamljeno). Zaradi lažjega razumevanja bralca v nadaljevanju namesto o enopostavčni lestvici govoriva o lestvici samoocene splošne osamljenosti na delovnem mestu.

## Postopek

Po pridobitvi soglasja avtorjev sva prevedla in priredila Lestvico osamljenosti pri delu ter druge lestvice, s katerimi sva preverjala konstruktno veljavnost. Postavke sva najprej neodvisno prevedla dva ločena prevajalca, nato pa sva prevoda uskladila. Prevod so ocenile še tri druge osebe. V skladu z njihovimi povratnimi informacijami sva prevod nato nadgradila.

Vprašalnik sva sestavila v spletnem orodju 1KA. Postopek zbiranja podatkov je bil v celoti izveden na spletu. Podatke sva zbirala v treh fazah. V prvi



fazi sva vprašalnik poslala več stotim slovenskim organizacijam. Pisala sva na njihovo informacijsko ali kadrovsko e-pošto in jih v nagovoru prosila, da vprašalnik razpošljejo med svoje zaposlene. V drugi fazi je bil vprašalnik razposlan na družbena omrežja v okviru študijskega zbiranja podatkov za raziskave o povezavi med delom in dobrim počutjem. V tretji fazi pa sva podatke zbirala s pomočjo znancev, ki so vprašalnik razširili med svojimi sodelavci.

Podatke sva presegala v programu Microsoft Excel. Nato sva jih obdelala v programskem okolju R (R Core Team, 2019). Za lažjo obdelavo podatkov sva uporabila tudi paketa psych (Revelle, 2023) in car (Fox in Weisberg, 2019). Pri faktorski analizi sva si pomagala s paketom lavaan (Rosseel, 2012), neparametrične teste pa sva izvedla s paketom WRS2 (Mair in Wilcox, 2019).

## Rezultati in razprava

V okviru raziskave sva prevedla in priredila Lestvico osamljenosti pri delu (*Loneliness at Work Scale*; Wright idr., 2006). Chronbachov  $\alpha$  prirejenega testa je bil 0,94. Zanesljivost dejavnika čustvene dimenzije je bila 0,93, dejavnika socialne dimenzije pa 0,89, kar kaže na zelo dobro zanesljivost tako testa kot tudi obeh faktorjev. Tako kot v originalnem vprašalniku sta tudi v slovenski priredbi faktorja med seboj visoko korelirala ( $r = 0,63$ ). Rezultat na Lestvici osamljenosti pri delu je visoko koreliral s samooceno splošne osamljenosti na delovnem mestu ( $r = 0,58$ ). Pri tem je bila korelacija lestvice samoocene splošne osamljenosti na delovnem mestu višja s čustveno dimenzijo ( $r = 0,57$ ) kot s socialno ( $r = 0,46$ ), kar je razumljivo, saj je konstrukt osamljenosti že po definiciji bolj vezan na kvaliteto odnosa oz. čustveno dimenzijo kot pa količino odnosov oz. socialno dimenzijo (Russel, 1982).

Korelaciji rezultata na Lestvici osamljenosti pri delu z zaznano podporo nadrejenega ( $r = -0,46$ ) in sodelavcev ( $r = -0,50$ ) sta bili nekoliko nižji, kar nakazuje, da gre za povezane, a ne popolnoma primerljive konstrukte. Izrazito nižja pa je bila korelacija z zaznano podporo zunaj delovnega mesta ( $r = -0,15$ ), kar kaže, da je osamljenost na delovnem mestu konstrukt, specifičen za delovni kontekst. Ne moremo ga enačiti s splošno osamljenostjo. Lestvica tako meri konstrukt osamljenosti pri delu, čeprav sama beseda »osamljenost« v lestvici ni omenjena, s čimer lestvica udeležencu nekoliko zakrije, kateri konstrukt meri.

Lestvico samoocene splošne osamljenosti na delovnem mestu sva uporabila tudi za določitev razširjenosti osamljenosti na delovnem mestu v slovenskem prostoru, kar je bil tudi osrednji namen najine raziskave. Za osamljene sva označila tiste, ki se na povprečen dan počutijo bolj osamljene kot neosamljene (ocena šest ali več na lestvici od ena do 10). Za zelo osamljene pa sva označila tiste, ki so svojo osamljenost na povprečen dan označili z osem ali več, saj to nakazuje na močno vsakodnevno doživljanje osamljenosti na delovnem mestu. Glede na predstavljene kriterije je o osamljenosti na delovnem mestu poročalo 23,69 % udeležencev (104 osebe), izjemno osamljenih pa je bilo 3,87 % (17 oseb). To se sklada z literaturo o splošni osamljenosti, saj so sicer nekoliko starejše raziskave pokazale, da se med 15 in 30 % odraslih počuti kronično osamljene (Heinrich in Gullone, 2006).

Za namene testiranja hipotez sva uporabila rezultate na Lestvici osamljenosti pri delu. Izmed osmih postavljenih hipotez se jih je šest nanašalo na demografske spremenljivke in spremenljivke, povezane z delom. Te so skupaj z rezultati na Lestvici osamljenosti pri delu predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Demografske spremenljivke in rezultati na Lestvici osamljenosti pri delu

Spremenljivka	<i>N</i>	<i>M</i> (čustvena dimenzija)	<i>M</i> (socialna dimenzija)	<i>M</i> (skupaj)	<i>SD</i> (skupaj)
<b>Spol</b>					
Moški	71	25,31	18,56	43,87	16,25
Ženska	368	24,42	16,17	40,59	16,48
Drugo	0	/	/	/	/
<b>Starost</b>					
20–29	45	22,58	15,62	38,20	15,48
30–39	110	24,86	16,95	41,81	16,18
40–49	117	23,09	15,88	38,97	15,40
50+	167	25,94	17,02	42,96	17,47
<b>Zakonski stan</b>					
Samski/-a	57	25,04	16,05	41,09	13,38
Ločen/-a	22	21,91	13,41	35,32	13,73
Ovdovel/-a	4	25,00	15,75	40,75	12,23
V zunajzakonski zvezi	146	23,42	16,36	39,78	16,38
Poročen/-a	210	25,51	17,17	42,68	17,50

Spremenljivka	<i>N</i>	<i>M</i> (čustvena dimenzija)	<i>M</i> (socialna dimenzija)	<i>M</i> (skupaj)	<i>SD</i> (skupaj)
<b>Velikost organizacije*</b>					
Samozaposlen/-a	0	/	/	/	/
Mikro	7	29,88	16,43	46,28	24,44
Majhna	122	24,66	16,42	41,07	16,48
Srednje velika	296	24,57	16,59	41,16	16,17
Velika	14	21,14	17,07	38,21	19,42
<b>Položaj v organizaciji</b>					
Zaposleni/-a	404	24,52	16,59	41,11	16,60
Vodilni položaj	22	24,36	15,32	39,68	15,80
Višji vodstveni položaj	13	26,38	17,69	44,08	14,03

*Opomba.* \*Mikro do 10 zaposlenih, majhna do 50, srednje velika do 250 in velika več kot 250.

Poleg prikazanih spremenljivk so udeleženci poročali tudi o trajanju zaposlitve pri trenutnem delodajalcu. Udeleženci so pri trenutnem delodajalcu delali v povprečju 15,02 leta ( $SD = 11,68$ ). Rezultati na Lestvici osamljenosti pri delu niso bili normalno porazdeljeni ( $W = 0,94$ ;  $p < 0,001$ ), zato sva za analize uporabila neparametrične teste.

Hipotezo o povezavi med spolom in osamljenostjo na delovnem mestu sva sprejela. Nihče izmed udeležencev se ni identificiral z drugačnim spolom kot »moški« ali »ženska«. Wilcoxonov test predznačenih rangov ni pokazal statistično značilnega odstopanja v doživljanju osamljenosti na delovnem mestu glede na spol ( $W = 11250$ ;  $p = 0,064$ ). Rezultat se sklada z ugotovitvami nekaterih predhodnih avtorjev (npr. Firoz idr., 2022; Wright, 2005). Osamljenost je namreč subjektivna izkušnja (Peplau in Perlman, 1982), pri kateri sam spol zaposlenega ne predstavlja pomembnega dejavnika.

Hipoteze o povezavi med starostjo in osamljenostjo na delovnem mestu nisva sprejela. Tako kot predhodni avtorji, ki so odkrili ta učinek starosti (npr. Akçit in Barutçu, 2017), sva udeležence razdelila v štiri starostne kategorije. Kruskal-Wallisov test ni pokazal statistično značilnih razlik v doživljanju osamljenosti na delovnem mestu med starostnimi skupinami ( $\chi^2(3)$

= 5,41;  $p = 0,144$ ). Ne le, da razlike niso bile statistično značilne, pač pa so v povprečju starejši zaposleni dosegli višji rezultat na Lestvici osamljenosti pri delu ( $M = 42,96$ ) kot mlajši zaposleni v organizaciji ( $M = 38,20$ ). To bi lahko pomenilo, da so mladi zaposleni vsaj enako večji v vzpostavljanju socialnih vezi, ki bi vodile do njim zadovoljivega občutka socialne vključenosti v organizaciji, kot drugi zaposleni.

Hipoteze, ki predvideva, da bodo zaposleni, ki so v partnerskih odnosih, doživljali manj osamljenosti na delovnem mestu, nisva sprejela. Wilcoxonov test predznačenih rangov ( $W = 14510$ ;  $p = 0,800$ ) namreč ni pokazal razlik v doživljanju osamljenosti na delovnem mestu med zaposlenimi, ki so trenutno v partnerskem razmerju (poročeni in v zunajzakonski zvezi), in tistimi, ki niso v partnerskem razmerju (samski, ovdoveli in ločeni). Čeprav imajo osebe v partnerski zvezi večjo verjetnost, da jim nekdo nudi pomoč ali čustveno oporo (Akçit in Barutçu, 2017), ta ni povezana z manjšimi občutki osamljenosti na delovnem mestu. Gre za konstrukt, ki se ločuje od konstrukta splošne osamljenosti (Wright idr., 2006). Najpogosteje partner namreč ni zaposlen v isti organizaciji, zato mora zaposleni najti socialno in čustveno oporo pri osebah, ki so v tistem trenutku v fizični bližini. Prav tako lahko sodelavci in nadrejeni nudijo konkretne rešitve za težave na delovnem mestu. Tako je mogoče, da se oseba počuti osamljeno v delovnem kontekstu, čeprav so v drugih kontekstih njene potrebe po medosebnih stiki zadovoljene (McKenna-Plumley idr., 2023).

Hipotezo o povezavi med velikostjo organizacije in osamljenostjo na delovnem mestu sva sprejela. Kruskal-Wallisov test ni pokazal statistično pomembnih razlik v osamljenosti na delovnem mestu med različno velikimi organizacijami ( $\chi^2(3) = 1,29$ ;  $p = 0,732$ ). Osamljenost je namreč subjektivna izkušnja, ki se povezuje z zaznano kakovostjo stikov (Peplau in Perlman, 1982). Že en dober prijatelj v organizaciji je dovolj, da posameznik zadovolji svoje socialne potrebe (Ernst in Cacioppo, 1999). To pomeni, da za posameznikovo izkušnjo osamljenosti ni pomembno, ali si širši službeni prostor deli z nekaj ali mnogo sodelavci. V vzorcu se je sicer pokazala statistično nepomembna razlika v doživljanju osamljenosti na delovnem mestu, saj so zaposleni v mikro organizacijah v povprečju dosegli višji rezultat ( $M = 29,88$ ) od zaposlenih v večjih organizacijah, a zaradi premajhnega vzorca znotraj te kategorije o morebitni razliki ne moreva veljavno sklepati.

Hipoteze o povezavi med hierarhično ravnjo v organizaciji in osamljenostjo na delovnem mestu nisva sprejela. Wilcoxonov test ni pokazal statistično

pomembnih razlik v doživljanju osamljenosti na delovnem mestu med zaposlenimi in tistimi na vodilnih ter vodstvenih položajih ( $W = 6825$ ;  $p = 0,735$ ). To je v nasprotju s predhodnimi raziskavami (npr. Bell idr., 1990; Waytz idr., 2015), ki so odkrile majhno, a pomembno razliko med osamljenostjo podrejenih in nadrejenih, saj so slednji zaradi dostopnosti virov bolj privlačni za vzpostavljanje socialnih stikov. Pri tem je treba opozoriti na majhno veljavnost ugotovitev, saj je vzorec vključeval skupno le 35 oseb na vodstvenih in vodilnih položajih. Prav tako je vprašalnik slabo razločeval med zaposlenimi na nižjih položajih, zaradi česar omenjenega dejavnika verjetno nisva ustrezno izmerila.

Prav tako vzorec ni obsegal dovolj odgovorov zaposlenih, ki so se nedolgo nazaj zaposlili. Tako tudi hipoteze, ki predvideva, da so občutki osamljenosti na delovnem mestu močnejši pri osebah, ki so v trenutni organizaciji zaposleni manj časa, nisva sprejela. Povprečna delovna doba pri trenutnem delodajalcu udeležencev je bila namreč 15,02 leta, le 12 udeležencev pa je na svojem delovnem mestu zaposlenih manj kot dve leti. V tem času so imeli zaposleni verjetno že dovolj priložnosti, da so razvili svoje socialne mreže na delovnem mestu. Tako tudi ne moreva primerjati kakovosti odnosov pri novincih in dlje zaposlenih. Korelacija med dobo zaposlitve pri trenutnem delodajalcu in občutki osamljenosti na delovnem mestu je 0,02. To pomeni, da v najinem vzorcu ni povezave med trajanjem zaposlitve pri trenutnem delodajalcu in občutki osamljenosti na delovnem mestu.

Hipotezo, da je podpora na delovnem mestu (tako sodelavcev kot nadrejenih) bolj povezana z nižjimi občutki osamljenosti na delovnem mestu kot podpora zunaj delovnega mesta, sva sprejela. Kot so pokazali že rezultati pri tretji hipotezi, je zaradi specifičnosti konteksta podpora zunaj delovnega mesta pri doživljanju občutkov osamljenosti manj pomembna kot podpora na delovnem mestu. Tako je bila korelacija med podporo svojcev, kot so partner ali partnerka, družine in/ali prijateljev, in občutki osamljenosti majhna ( $r = -0,15$ ), korelacija z zaznano podporo sodelavcev ( $r = -0,50$ ) in nadrejenih ( $r = -0,46$ ) pa srednja do visoka. Tako so svojci sicer pomembni za duševno zdravje in čustveno blagostanje posameznika, a predvsem zunaj delovnega konteksta (Lindorff, 2001).

Tako tudi hipoteze, ki predvideva, da je z nižjimi občutki osamljenosti na delovnem mestu bolj povezana podpora sodelavcev kot nadrejenih, nisva sprejela. Korelacija občutkov osamljenosti na delovnem mestu s podporo sodelavcev je namreč znašala  $-0,50$ , s podporo nadrejenega pa  $-0,46$ . Ti rezultati

so v nasprotju z ugotovitvami predhodnih raziskav (npr. Akçit in Barutçu, 2017; Lindorff, 2001; Wright, 2005). To bi lahko bila posledica specifičnega organizacijskega okolja, kjer so stiki med zaposlenimi in nadrejenimi morda pogostejši. Večina udeležencev je namreč zaposlenih v majhnih do srednje velikih organizacijah. Morda so udeleženci pri ocenjevanju podpore nadrejenega ocenjevali odnos do vodje svoje enote, s katerim imajo pogostejše in bližje stike kot z vodilnimi v organizaciji. Rezultat nakazuje, da tudi redni stiki z nadrejenimi lahko doprinesejo k boljšim socialnim in čustvenim odnosom.

### **Omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskovanje**

Osamljeni na delovnem mestu so skupina, ki je lahko težje dosegljiva. Obstaja verjetnost, da raziskava podcenjuje razširjenost osamljenosti ali vsaj hujše osamljenosti. Vprašalnik je bil namreč deljen s tistimi, ki imajo stik s kadrovsko službo ali vodstvom organizacije oz. s posamezniki, ki so vprašalnik delili naprej. To pomeni, da so lahko zaposleni z močnejšimi socialnimi vezmi bolj reprezentirani v vzorcu. Prav tako je najina spletna raziskava izključila prebivalstvo, ki nima veččin upravljanja spleta in predstavlja svojevrsten doprinos k zaposlenemu prebivalstvu v Sloveniji. Raziskava je omejena tudi pri veljavnosti nekaterih demografskih spremenljivk (npr. vodilni v organizaciji, novinci), saj gre za specifično prebivalstvo, do katerega je težje dostopati.

Osamljenost je tema, o kateri je po pandemiji in v času vedno večjih duševnih stisk vedno več govora. Gre za področje, ki mu bo psihološka stroka v prihodnje gotovo posvetila še veliko pozornosti, tako na delovnem mestu kot v drugih kontekstih. Predstavljena literatura je bila vzeta iz različnih kulturnih kontekstov, ki so v nekaterih pogledih precej različni od našega. Tako najina raziskava podaja odgovor na vprašanje, kolikšna je sploh razširjenost osamljenosti v delovnem kontekstu, ter ponuja vpogled v to, kakšne so demografske in delovne značilnosti, ki posameznika ogrožajo ali ščitijo pred njo. Raziskava obsega precej širok pregled področja, zato nama ni uspelo zadovoljivo odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja. Potrebne so nadaljnje raziskave, ki bi se osredotočile na posamezne skupine prebivalstva, ki jih s tako širokim pregledom nisva uspela zajeti. Predvsem gre tu za novince, vodje, prekarne delavce in posameznike, ki niso tehnološko pismeni. Prav tako bi se prihodnje raziskave lahko osredotočile na Slovence, ki delajo sami ali na daljavo. Za prve sva v raziskavi sicer predvidela mesto (pod velikostjo organizacije), a se na najino vabilo k sodelovanju ni odzval nihče izmed njih.

## Zaključek in prenos spoznanj v prakso

Povečana pozornost razvoju in kakovosti odnosov na delovnem mestu je koristna pri razumevanju dinamike organizacijskega vedenja in izboljšanju blagostanja tako posameznika kot organizacije. Prepoznavanje in ustrezno spreminjanje pogojev, v katerih se ljudje na delovnem mestu počutijo osamljene, lahko prispeva k prizadevanjem za preprečevanje hujših, dolgotrajnih in negativnih posledic, ki lahko izvirajo iz kronične osamljenosti (Wright idr., 2006). Če organizacije zagotovijo pravočasno in učinkovito podporo za osamljene zaposlene, lahko pomagajo prekiniti negativni krog osamljenosti na delovnem mestu (Ozcelik in Barsade, 2018).

**Komunikacija:** Velik del vpliva in samega dela znotraj organizacije prihaja iz neformalne strukture prijateljev, stikov in »naključnih« komunikacij (Krackhardt in Stem, 1988).

- Predlagava uvedbo internih komunikacijskih kanalov, kot so interni forumi, družbena omrežja ali spletni klepeti. Ti bi omogočali zaposlenim, da bi si pomagali pri težavah v povezavi z delom, pri lažji komunikaciji z drugimi zaposlenimi ter celo načrtovanju aktivnosti zunaj delovnega časa.

**Vloga vodstva:** Podpora vodstva je poglobitnega pomena. Koristno bi bilo, da vodje razmislijo o intervencijah za zmanjšanje osamljenosti na delovnem mestu.

- Lahko razmislijo o načinih za spodbujanje pomembnih odnosov na delovnem mestu, kot je izpolnjevanje potreb zaposlenih po socialnih odnosih, na primer s spodbujanjem zaposlenih k sodelovanju v skupinskih aktivnostih (Peng idr., 2017).
- Uporabijo lahko intervencije, namenjene zagotavljanju socialne podpore (Ozcelik in Barsade, 2018).
- Prav tako bi bilo dobro, da zaposlenim omogočijo možnosti za druženje zunaj dela. Na primer z organizacijo rednih internih dogodkov, kot so pikniki, športne aktivnosti, družabni večeri ali delavnice, ki spodbujajo sodelovanje ali povezovanje med zaposlenimi.

**Organizacijska klima :** Organizacijska klima strahu, tekmovalnosti in dvomnosti lahko poveča občutke osamljenosti na delovnem mestu

(Wright, 2005). Organizacijske intervencije lahko pomagajo ustvariti pozitivno delovno klimo z upoštevanjem organizacijskih vrednot. Te naj bi vzbujale pozitivne socialne odnose in poudarjale občutek pripadnosti.

- Vzpostavitev ustreznih družbenih norm lahko pomaga usmeriti člane organizacije k vrstam vedenja, ki bodo vodila do večjega zaupanja, pripadnosti in skupnih vrednot.
- Organizacijska vedenja bi lahko na primer vključevala spodbujanje zaposlenih, da med seboj iščejo podporo, spodbujanje sodelovanja ter zagotavljanje socialnih prostorov za odmore. Pomembno pa je opozoriti, da grajenje bližnjih odnosov traja dalj časa, zato intervencije zmanjšanja osamljenosti verjetno ne bodo imele takojšnjih učinkov (Wright, 2015).
- Pri povezovanju med starejšimi in novimi zaposlenimi bi lahko pomagali tudi programi mentorstva. Ti bi poleg prenosa znanj in izkušenj spodbujali tudi medgeneracijsko sodelovanje in povečali vire socialne podpore pri zaposlenih.

**Individualna pomoč:** Koristne so lahko tudi individualne obravnave, ki posameznikom pomagajo razumeti občutke osamljenosti (Wright, 2015). Metaanaliza (Masi idr., 2011) je pokazala, da so najučinkovitejše intervencije tiste, ki ciljajo na neprilagojene socialne kognicije, kot je pristranskost v pozornosti glede negativnih vidikov družbenega konteksta.

- Programi se lahko pri posamezniku osredotočajo na razjasnitev potreb glede prijateljstva, analizo trenutne socialne mreže, določanje ciljev prijateljstva in razvoj strategij za doseg te ciljev (Stevens, 2001).
- Zaposlenim lahko vodstvo omogoči tudi trening socialnih veščin in psihoedukacijo (Akhter-Khan in Au, 2020).
- Organizacija lahko povabi psihologa, ki bi zaposlene informiral o negativnih posledicah osamljenosti ter podal konkretne načine, kako jo lahko zmanjšajo.



## Literatura

- Akçit, V. in Barutçu, E. (2017). The relationship between performance and loneliness at workplace: A study on academicians. *European Scientific Journal, Special Issue*, 235–243. <https://ejournal.org/index.php/esj/article/download/9475/8984>
- Akhter-Khan, S. C. in Au, R. (2020). Why loneliness interventions are unsuccessful: A call for precision health. *Advances in Geriatric Medicine and Research*, 2(3), 1–20. <https://doi.org/10.20900/agmr20200016>
- Bell, R. A., Roloff, M. E., Van Camp, K. in Karol, S. H. (1990). Is it lonely at the top? Career success and personal relationships. *Journal of Communication*, 40(1), 9–23. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1111/j.1460-2466.1990.tb02247.x>
- Cacioppo, J. T., Fowler, J. H. in Christakis, N. A. (2009). Alone in the crowd: The structure and spread of loneliness in a large social network. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 977–991. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/a0016076>
- Cacioppo, J. T., Hawkey, L. C., Ernst, J. M., Burleson, M., Berntson, G. G., Nouriani, B. in Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Journal of Research in Personality*, 40(6), 1054–1085. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.jrp.2005.11.007>
- Cacioppo, S. in Cacioppo, J. T. (2012). Decoding the invisible forces of social connections. *Frontiers in Integrative Neuroscience*, 6(51), 1–7. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.3389/fnint.2012.00051>
- Caplan, R. D., Cobb, S., French J. R., Van Harrison, R. in Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. U. S. Department of Health, Education, and Welfare.
- Erdil, O. in Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505–525. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.091>
- Ernst, J. M. in Cacioppo, J. T. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied & Preventive Psychology*, 8(1), 1–22. [https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/S0962-1849\(99\)80008-0](https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/S0962-1849(99)80008-0)
- Ertosun, Ö. G. in Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 469–476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057>
- Firoz, M., Chaudhary, R. in Lata, M. (2021). The socio-demographic determinants of workplace loneliness in India. *Evidence-based HRM*, 10(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-08-2020-0116>
- Fox, J. in Weisberg, S. (2019). *An {R} companion to applied regression*. Sage Publications. <https://socialsciences.mcmaster.ca/jfox/Books/Companion/>
- Gow, A. J., Pattie, A., Whiteman, M. C., Whalley, L. J. in Deary, I. J. (2007). Social support and successful aging: Investigating the relationships between lifetime cognitive change and life satisfaction. *Journal of Individual Differences*, 28(3), 103–115. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1027/1614-0001.28.3.103>
- Greenhaus, J., Parasuraman, A. in Wormley, W. (1990). Effects of race on organisational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. <http://dx.doi.org/10.2307/256352>
- Jones, W. H. (1981). Loneliness and social contact. *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 295–296. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/00224545.1981.9924386>

- Kiecolt-Glaser, J. K., Ricker, D., George, J., Messick, G., Speicher, C. E., Garner, W. in Glaser, R. (1984). Urinary cortisol levels, cellular immunocompetency, and loneliness in psychiatric inpatients. *Psychosomatic Medicine*, 46(1), 15–23. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1097/00006842-198401000-00004>
- Heinrich, L. M. in Gullone, E. (2006). The clinical significance of loneliness: A literature review. *Clinical Psychology Review*, 26(6), 695–718. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.cpr.2006.04.002>
- Krackhardt, D. in Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123–140. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.2307/2786835>
- Lam, L. W. in Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265–4282. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/09585192.2012.665070>
- Lawler, E. J., Thye, S. R. in Yoon, J. (2008). Social exchange and micro social order. *American Sociological Review*, 73(4), 519–542. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/000312240807300401>
- Lawler, E. J. in Thye, S. R. (2006). Social exchange theory of emotions. V J. E. Stets in J. H. Turner (ured.), *Handbook of the Sociology of Emotions* (str. 295–320). Cambridge University Press. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-30715-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-0-387-30715-2_14)
- Lindorff, M. (2001). Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work & Stress*, 15(3), 274–282. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/026783701110.1080/02678370110066599>
- Mair, P. in Wilcox, R. R. (2019). Robust statistical methods in R using the WRS2 package. *Behavior Research Methods*, 52, 464–488. <https://doi.org/10.3758/s13428-019-01246-w>
- McKenna-Plumley, E., Turner, R. N., Yang, K. in Groarke, J. M. (2023). Experiences of loneliness across the lifespan: A systematic review and thematic synthesis of qualitative studies. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2223868>
- Masi, C. M., Chen, H. Y., Hawkey, L. C. in Cacioppo, J. T. (2011). A meta-analysis of interventions to reduce loneliness. *Personality and Social Psychology Review*, 15(3), 219–266. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/1088868310377394>
- O'Driscoll, M. P., Brough, P. in Kalliath, T. J. (2004). Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunities International*, 23(1/2), 36–56. <https://doi.org/10.1108/02610150410787846>
- Ozcelik, H. in Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.5465/amj.2015.1066>
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. in Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510–515. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.020>
- Peplau, L. A. in Perlman, D. (ured.). (1982). *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. John Wiley and Sons.

- Perlman, D. in Peplau, L. A. (1984). Loneliness research: A survey of empirical findings. V L. A. Peplau in S. E. Goldston (ured.), *Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness* (str. 13–46). National Institute of Mental Health. <https://psycnet.apa.org/record/1997-36496-002>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Revelle, W. (2023) *psych: Procedures for personality and psychological research*. Northwestern University.
- Rosseeel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Russell, D. (1982). The measurement of loneliness. V L. A. Peplau. in D. Perlman (ured.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy* (str. 81–104). John Wiley and Sons.
- Shiovitz-Ezra, S. in Ayalon, L. (2012). Use of direct versus indirect approaches to measure loneliness in later life. *Research on Aging*, 34(5), 572–591. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0164027511423258>
- Stevens, N. (2001). Combating loneliness: A friendship enrichment programme for older women. *Ageing & Society*, 21(2), 183–202. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1017/S0144686X01008108>
- The British Red Cross Society. (2023). *Loneliness at work: Report for the all-party parliamentary group on tackling loneliness and connected communities*. <https://www.redcross.org.uk/-/media/documents/miscellaneous/brc-loneliness-at-work-final.pdf?>
- Waytz, A., Chou, E. Y., Magee, J. C. in Galinsky, A. D. (2015). Not so lonely at the top: The relationship between power and loneliness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.06.002>
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. The MIT Press.
- Wright, S. L. (2005) Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. V N. Ashkanasy, W. Zerbe in C. Hartel (ured.), *Research on Emotion in Organizations: Vol. 1* (str. 123–142). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/s1746-9791\(05\)01106-5](https://doi.org/10.1016/s1746-9791(05)01106-5)
- Wright, S. in Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060–1081. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0018726720906013>
- Wright, S. L. (2015). Coping with loneliness at work. V A. Sha'ked in A. Rokach (ured.), *Addressing Loneliness: Coping, prevention and clinical interventions* (str. 123–134). Taylor & Francis Group.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B. in Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68. [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/10092/2751/1/12602927\\_Loneliness%20in%20the%20Workplace%20-Scale%20Development.pdf](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/10092/2751/1/12602927_Loneliness%20in%20the%20Workplace%20-Scale%20Development.pdf)

## **NO ONE SEES ME – UNDERSTANDING AND OVERCOMING FEELINGS OF LONELINESS IN THE WORKPLACE**

*Loneliness is a psychological condition resulting from a person's unsatisfied need for social relationships, either on a qualitative or quantitative level. In this article, we examine the prevalence of workplace loneliness in Slovenia. For this purpose, we adapted the Loneliness at Work Scale. The online survey included the results from 439 employees in Slovenian organizations. Both the reliability and validity of the questionnaire were found to be adequate. The results showed that demographic factors such as gender, age and marital status are not associated with workplace loneliness. Likewise, the nature of the work, such as the size of the organization, the individual's position and the time spent working in the current organization, are not related to workplace loneliness. Workplace support (from colleagues and superiors) is more strongly associated with (lower) workplace loneliness than support outside the workplace. Loneliness was reported by 23.69 % of participants, and 3.87 % of participants were very lonely. Recognizing and appropriately modifying the conditions in which people feel lonely in the workplace can help to prevent the more severe consequences of chronic loneliness. The research makes an important contribution both because of the Slovenian adaptation of the psychometrically appropriate questionnaire on loneliness at the workplace, and because of raising awareness about loneliness at the workplace and its impact on employees.*

## Moje delo nima smisla – ali sem zato bolj nagnjen/-a k izgorelosti? Povezanost doživljanja smisla pri delu in izgorelosti

*Sara Nežmah, Ana Hribernik, Nina Kobilica*

*Doživljanje smisla pri delu ima več pozitivnih posledic za zaposlene, med drugimi so ti bolj zavzeti in učinkoviti ter poročajo o zadovoljstvu in dobrem počutju na delovnem mestu. Zaradi vse pogostejših pojavov izgorelosti v preteklih letih nas je zanimalo, ali je lahko doživljanje smisla pri delu varovalni dejavnik pred razvojem simptomov izgorelosti. V raziskavi je sodelovalo 316 udeležencev (od tega 256 žensk) s povprečno starostjo 41,1 leta. Podatke smo zbrale s pomočjo ankete, ki smo jo delile na družbenih omrežjih ter vanjo vključile dva v slovenščino prevedena vprašalnika: Vprašalnik smisla pri delu (WAMI) in krajšo obliko Vprašalnika za oceno izgorelosti (BAT), oblikovano za delovna okolja. Rezultati so pokazali, da višja stopnja smisla pri delu zmanjšuje oceno izgorelosti. Pri proučevanju razlik med generacijskimi skupinami ni bilo statistično pomembnih razlik v doživljanju smisla in izgorelosti. Z raziskavo smo potrdile ugotovitve dosedanjih študij, da je doživljanje smisla pri delu pomemben varovalni dejavnik pred razvojem simptomov izgorelosti. V prihodnjih raziskavah bi se bilo smiselno lotiti vpliva povezanosti med smislom pri delu in specifičnimi poklici na tveganje za izgorelost. Z raziskovanjem tega področja se lahko pomembno prispeva k boljšemu razumevanju pomena smisla pri delu in spodbuja organizacije k ustvarjanju delovnih okolij, v katerih zaposleni pri delu doživljajo smisel, s čimer so bolj zavzeti ter učinkoviti pri opravljanju svojih delovnih nalog.*

## Uvod

Zaposleni dandanes ne delamo več zgolj za prejem plačila (Laker, 2023) – delo nam poleg zagotavljanja občutka ekonomske varnosti predstavlja tudi doživljanje namena in smisla pri delu (Rosso idr., 2010). Kot eno izmed pomembnejših življenjskih področij nam delo zagotavlja eksistencialno varnost, socialno mrežo, prinaša samospoštovanje in samozavest, nas izpolnjuje (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2015), nudi zadovoljstvo ter omogoča doživljanje zavzetosti in smisla (Wrzesniewski, 2003).

### Zakaj je doživljanje smisla pri delu pomembno?

V svojem prelomnem delu *Človekovo iskanje najvišjega smisla* je Frankl (1984) človekovo iskanje smisla opredelil kot enega izmed najpomembnejših motivatorjev za življenje. Koncept smisla pri delu izvira iz filozofskih načel, povezanih s pomenom življenja. Predstavlja posameznikovo pojmovanje namena svojega obstoja in ustvarja zaznavo harmonije in izpolnitve (Overell, 2008) v njegovem delovnem okolju (Hoole in Bonnema, 2015). Hackman in Oldham (1976) sta smisel pri delu opredelila kot stopnjo, do katere zaposleni doživlja svoje delo kot splošno smiselno, dragoceno in vredno (Hackman in Oldham, 1976). Čeprav so bile predlagane novejšje konceptualizacije smisla pri delu (Pratt in Ashforth, 2003; Steger idr., 2012), te še vedno vključujejo bistvo te definicije. Smiselno delo opisujejo še kot namensko in pomembno delo (Pratt in Ashforth, 2003), ki presega posameznikovo zadovoljstvo pri delu, zavzetost in zavezanost organizaciji (Chalofsky in Cavallaro, 2013).

V dobi, ko je na trgu ogromno možnosti za zaposlitev, lahko organizacije, ki ne omogočajo pogojev za doživljanje smisla pri delu, izgubljajo talente v korist tistih organizacij, ki slednje omogočajo (Laker, 2023). Čeprav imajo organizacije moralno in etično obvezo pomagati svojim zaposlenim pri doživljanju smisla pri delu (Michaelson, 2005), so bolj oprijemljiv razlog o pomembnosti smisla pri delu konsistentne koristi za zaposlene in organizacijo. Zaposleni, ki doživljajo smisel pri delu in/ali menijo, da z delom prispevajo k skupnemu dobremu, poročajo o boljših psiholoških prilagoditvah in imajo lastnosti, ki jih organizacija ceni (Steger idr., 2012). Ti zaposleni poročajo o boljšem počutju (Arnold idr., 2007), menijo, da je njihovo delo pomembno (Harpaz in Fu, 2002), delu pripisujejo večjo vrednost in poročajo o večjem zadovoljstvu pri delu (Kamdron, 2005).

Mnogo zaposlenih pa pri svojem delu doživlja nezadovoljstvo, stres in izgorelost (Wrzesniewski, 2003) ali pa delo dojema kot nujno zlo, ki ga je treba opraviti. Pogosto so mnenja, da jim lahko srečo prinašajo samo druga življenjska področja (npr. preživljanje časa z bližnjimi). Eden od pomembnih dejavnikov, ki lahko prispevajo k preprečevanju ali zmanjševanju negativnih simptomov izgorelosti, je doživljanje smisla v življenju (Krok, 2016).

### **Smisel pri delu – varovalni dejavnik ali dejavnik tveganja za izgorelost?**

Smisel pri delu v večini raziskav opredeljujejo kot pomemben varovalni dejavnik pred izgorelostjo (npr. Borritz idr., 2005; Fouché idr., 2017) ter dejavnik, ki pozitivno prispeva k dobremu počutju na delovnem mestu (Duffy idr., 2012; Steger idr., 2012; Yaseen, 2013). Pred kratkim pa sta Jones in Griep (2018) ugotovila, da je smisel pri delu lahko tudi dejavnik tveganja za izgorelost, saj lahko zaposlene vodi do prekomernega vlaganja truda v delo čez mejo svojih zmožnosti. Nekateri ugotovitve kažejo, da doživljanje smisla pri delu blaži simptome izgorelosti, hkrati pa tudi, da je ta blažilni učinek omejen (Tan in Yeap, 2021).

### **Izgorelosti ne smemo enačiti z delovno izčrpanostjo**

Izgorelost, opredeljena kot stanje življenjske izčrpanosti (World Health Organization [WHO], 2019), je najpogosteje pojasnjena kot sindrom čustvene izčrpanosti, miselne odtujenosti in zmanjšane osebne izpolnitve, ki se pojavi pri posameznikih, ki delajo z ljudmi (Maslach in Jackson, 1981). Izgorelost zajema občutke nemoči in brezupa, doživljanje stisk, nezadovoljstva, neučinkovitosti in neuspeha ter je povezana z razvojem negativne samopodobe in negativnih stališč do dela (Ferčec, 1996). Pomembno pa je izgorelost razlikovati od delovne izčrpanosti. Miselna odtujenost in neučinkovitost predstavljata pomembno razliko med njima. Posamezniki z izgorelostjo niso le utrujeni ali preobremenjeni s svojim delom, ampak so izgubili tudi psihološko povezavo s svojim delom, kar ima negativne posledice za njihovo motivacijo in identiteto. Delovno izčrpanost lahko odpravimo s počitkom, medtem ko pri izgorelosti počitek ne zadostuje (Maslach idr., 2001).

Izgoreli posamezniki, ki ostajajo na delovnih mestih, poročajo o manjši produktivnosti in učinkovitosti pri delu ter o manjšem zadovoljstvu z delom in manjši zvestobi delovni organizaciji. Negativno lahko vplivajo tudi na svoje



sodelavce s povzročanjem več osebnih konfliktov in motenjem izvedbe delovnih nalog (Maslach in Leiter, 2016). Raziskovalci imajo pri razlaganju vzrokov za pojav izgorelosti deljena mnenja. Nekateri zagovarjajo, da pride do pojava izgorelosti takrat, ko posamezniki doživljajo nenehne zahteve pri delu in imajo premalo virov, s katerimi bi se lahko ukvarjali in te zahteve zmanjšali (Bakker in Costa, 2014, Bakker in Demerouti, 2007). Drugi pa menijo, da do pojava izgorelosti pride zaradi vztrajnih groženj obstoječim virom. Ko posamezniki dojemajo, da so njihovi pomembni viri ogroženi, se jih trudijo ohraniti (Maslach in Leiter, 2016). Raziskave potrjujejo obe teoriji.

### **Dosedanje raziskave o izgorelosti in smislu pri delu**

Raziskovanje problematike izgorelosti je postalo z naraščanjem števila primerov po pojavu epidemije covida-19 vse bolj pogosto in pomembno raziskovalno področje v psihologiji dela in organizacije (Threlkeld, 2021). V ameriški raziskavi so trije od petih zaposlenih poročali o negativnih duševnih in telesnih vplivih stresa pri delu, od teh jih je 26 % opazilo pomanjkanje zanimanja za delo, motivacije ali energije, 32 % jih je poročalo o čustveni izčrpanosti, 44 % pa o visoki stopnji fizične utrujenosti (American Psychological Association [APA], b. d.). V drugi raziskavi so na vzorcu 1500 zaposlenih ugotavljali generacijske razlike pri tveganju za izgorelost, od katerih jih je 52 % poročalo o simptomih, ki vodijo v izgorelost. Ugotovili so, da je od teh tveganje za izgorelost najvišje pri milenijcih oz. generaciji Y (59 %) in pripadnikih generacije Z (58 %), sledili so jim pripadniki generacije X (54 %) ter generacija baby boom (31 %) (Threlkeld, 2021).

Tudi smisel pri delu je v zadnjih letih predmet vse večjega zanimanja v organizacijskih raziskavah in praksi (Albrecht idr., 2021). Raziskovalci se ne strinjajo glede odgovora na vprašanje, ali obstajajo pomembne razlike v doživljanju smisla pri delu med generacijami. Vzroke za razlike pripisujejo različnim dejavnikom, vsi pa kot omejitve svojih raziskav izpostavljajo kulturne razlike (Hoole in Bonnema, 2015). Konceptualizacije smisla pri delu naj bi se razlikovale že glede na življenjsko obdobje, v katerem je trenutno posameznik, stopnja doživljanja smisla pri delu pa naj bi se povečevala z večanjem posameznikovih izkušenj (Miller, 2008). Milenijci oz. pripadniki generacije Y naj bi se v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi bolj spraševali o naravi smisla pri delu (Schaufeli idr., 2002). Baby boomerji so doživljali višje stopnje smisla pri delu, ugotovili pa so tudi pomembne razlike med baby boomerji in generacijo X ter baby boomerji in generacijo Y, medtem ko bistvenih razlik med generacijama X in Y ni bilo (Hoole in Bonnema, 2015).



Mnogo raziskav se je osredotočilo na raziskovanje razlik v doživljanju smisla med različnimi poklicnimi področji. Pri učiteljih je dnevno priznavanje lastne uspešnosti in zmožnosti blažilo učinke nakopičenega stresa in preprečevalo izgorelost (Lavy, 2022). Podobno sta ugotovila Pines in Keinan (2005) pri policistih, in sicer, da je priznavanje pomembnosti lastnega dela zmanjševalo simptome izgorelosti kljub izpostavljenosti večjim stresorjem pri delu. Doživljanje smisla pri delu je bilo negativno povezano z izčrpanostjo in nezavzetostjo pri medicinskih sestrah in zdravnikih (Correia in Almeida, 2020), raziskava s svetovalnimi delavci pa je tudi pokazala, da se doživljanje smisla pri delu negativno povezuje z izgorelostjo (Allan idr., 2017). Enako so pokazali tudi rezultati raziskave med učitelji (Fouché idr., 2017).

V nadaljevanju raziskujemo, ali so zaposleni, ki doživljajo smisel pri svojem delu, manj nagnjeni k razvoju simptomov izgorelosti. Poleg tega bomo preverile, ali obstajajo razlike v doživljanju smisla pri delu ter oceno izgorelosti med različnimi generacijami. Omejile smo se na delovno aktivne posameznike v slovenskem okolju. Vrednost svoje raziskave vidimo tako v dopolnjevanju ugotovitev sedanjih raziskav kot tudi v usmeritvah za povečevanje delovne zavzetosti in s tem doživljanja smisla pri delu. Na podlagi predhodnih raziskav smo si zastavile naslednje hipoteze:

H1: Posamezniki, ki doživljajo več smisla pri svojem delu, so manj nagnjeni k simptomom izgorelosti.

H2: Med generacijskimi skupinami obstajajo razlike v doživljanju smisla pri delu.

H3: Med generacijskimi skupinami obstajajo razlike v oceni izgorelosti.

## Metoda

### Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 316 udeležencev, od tega 256 žensk (81 %), 58 moških (18 %) in dva udeleženca drugega spola (0,6 %). Povprečna starost udeležencev je bila 41,1 leta, v razponu od 19 do 64 let. Srednje poklicno ali gimnazijsko izobraževanje je doseglo 40 udeležencev (13 %), višješolski strokovni program 33 udeležencev (10 %), visokošolski strokovni in univerzitetni program (prva bolonjska stopnja) 109 udeležencev (34 %), magistririj stroke (druga bolonjska stopnja) 101 udeleženec (32 %), specializacijo

po univerzitetnem programu oz. magisterij znanosti 24 udeležencev (8 %) in doktorat znanosti (tretja bolonjska stopnja) devet udeležencev (3 %).

Udeležence smo razdelile v štiri generacijske skupine glede na starost: udeležence, stare med 19 in 26 let, smo uvrstile v 1. starostno skupino (generacija Z,  $N = 47$ ); udeležence, stare med 27 in 42 let v 2. starostno skupino (generacija milenijcev,  $N = 107$ ); udeležence, stare med 43 in 58 let v 3. starostno skupino (generacija X,  $N = 100$ ); udeležence, stare med 54 in 64 let pa v 4. starostno skupino (generacija baby boom,  $N = 58$ ).

### Pripomočki

V raziskavi smo uporabile spletni vprašalnik, ki je zajemal demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, področje dela), Vprašalnik o smislu pri delu in Vprašalnik za oceno izgorelosti.

Smisel pri delu smo merile s pomočjo slovenske različice Vprašalnika smisla pri delu (*Work and Meaning Inventory*; Steger idr., 2012 orig./2019), ki zajema 10 postavk na petstopenjski odgovorni lestvici (1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«). Vprašalnik zajema tri dimenzije, in sicer *Pozitivna smiselnost pri delu*, *Ustvarjanje smisla skozi delo* in *Višja motivacija*. Dimenzija *Pozitivna smiselnost pri delu* se nanaša na subjektivni občutek posameznika, da je njegovo delo pomembno. Dimenzija *Ustvarjanje smisla skozi delo* govori o povezavi med smislom pri delu in doživljanjem smisla v življenju. Dimenzija *Višja motivacija* se nanaša na občutek posameznika, da ima njegovo delo pozitiven vpliv na druge. Višji rezultat na lestvicah pomeni večje doživljanje smisla pri delu. Primer postavke je: »Svoje delo zaznavam kot prispevek k osebni rasti.« Steger idr. (2012) poročajo o Cronbachovem koeficientu zanesljivosti  $\alpha = 0,93$ , na našem vzorcu pa je bila vrednost slednjega  $\alpha = 0,34$ .

Za merjenje izgorelosti smo uporabile slovenski prevod krajše različice Vprašalnika za oceno izgorelosti (*Manual Burnout Assessment Tool*; Schaufeli idr., 2019), oblikovano za delovna okolja. Udeleženec je postavke ocenjeval na petstopenjski lestvici (1 pomeni »nikoli« in 5 pomeni »vedno«). Vprašalnik zajema dimenzije izčrpanost, čustvena oškodovanost, kognitivna oškodovanost in miselna odtujenost. Prve tri dimenzije se nanašajo na nezmožnost vlaganja energije v delo. Dimenzija izčrpanost govori o mentalni in telesni izčrpanosti, dimenzija kognitivna oškodovanost opisuje težave s kognicijo (npr. težave pri koncentraciji), dimenzija čustvena oškodovanost

pa se nanaša na težave v čustvovanju (npr. težave pri regulaciji čustev). Dimenzija miselna odtujenost opisuje nepripravljenost za vlaganje energije (npr. občutek odpora do dela). Višji rezultat na lestvicah pomeni večjo prisotnost simptomov izgorelosti. Primer postavke je: »Pri delu se počutim telesno izčrpano.« Cronbachov koeficient zanesljivosti vprašalnika na našem vzorcu je  $\alpha = 0,89$ , Schaufeli idr. (2019) pa poročajo o  $\alpha = 0,92$ .

## Postopek

Podatke za raziskavo smo zbirale v novembru in decembru 2023. Za zbiranje podatkov smo zgoraj navedena vprašalnika pripravile v elektronski obliki na spletnem portalu 1KA. Povezavo do spletnega vprašalnika smo delile na družbenih omrežjih Facebook, Instagram in LinkedIn ter jo po elektronski pošti poslale različnim slovenskim organizacijam. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo anonimno in prostovoljno ter je trajalo približno štiri minute. V anketi smo zapisale svoj kontakt, na katerega so se lahko udeleženci obrnili ob morebitnih vprašanjih.

Podatke smo obdelale v programu R Studio (R Core Team, 2021), pri tem smo uporabile paketa Psych (Revelle, 2023) in Car (Fox in Weisberg, 2019). Najprej smo prečistile bazo podatkov; izločile smo tiste udeležence, ki niso izpolnili celotnega vprašalnika. Nato smo pregledale deskriptivne statistike. Najprej smo sešteje rezultate pri posameznih dimenzijah doživljanja smisla pri delu in tako dobile skupen rezultat doživljanja smisla pri delu. Enak postopek smo ponovile za izračun skupnega rezultata za oceno izgorelosti. Programsko opremo R Studio smo uporabile tudi za nadaljnjo statistično obdelavo podatkov. Preverile smo predpostavke za izvedbo regresije. Za preverjanje normalnosti porazdelitve smo izvedle Shapiro-Wilkov test. Rezultati so pokazali, da se odgovori na nobenem konstrukt ne porazdeljujejo normalno, zato smo korelacijsko analizo izvedle s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije. Za preverjanje prve hipoteze smo uporabile hierarhično multiplo regresijo, za preverjanje druge in tretje hipoteze pa ANOVO.

## Rezultati

Pri preverjanju prve hipoteze, ki predvideva, da so posamezniki, ki doživljajo smisel pri delu, manj nagnjeni k simptomom izgorelosti, nas je zanimalo, ali med tema dvema konstruktoma obstaja povezava. V nadaljevanju smo preverile, ali doživljanje smisla pri delu napoveduje oceno izgorelosti.

Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkama doživljanja smisla pri delu in oceno izgorelosti je bil  $-0,42$  ( $p < 0,001$ ), kar kaže na zmerno negativno statistično pomembno korelacijo med spremenljivkama. To nakazuje, da se z višjo stopnjo doživljanja smisla pri delu ocena izgorelosti zmanjšuje.

Za nadaljnje preverjanje prve hipoteze smo uporabile hierarhično multiplo regresijo. Vključile smo pet spremenljivk za napovedovanje ocene izgorelosti. Prvi napovedniki so bile vse tri dimenzije doživljanja smisla pri delu, preostala napovednika pa izobrazba in število let zaposlitve na trenutnem delovnem mestu.

Tabela 1: Rezultati hierarhične multiple regresije za napovedovanje izgorelosti

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Prileganje modela			
				F	df1	df2	p
1	0,453	0,205	0,203	80,0	1	310	<,001
2	0,470	0,221	0,215	43,7	2	309	<,001
3	0,491	0,241	0,234	32,6	3	308	<,001
4	0,514	0,264	0,255	27,6	5	306	<,001
5	0,520	0,270	0,258	22,6	6	305	<,001

*Opombe.* Model 1= Pozitivna smiselnost pri delu; model 2 = z dodatkom Višja motivacija; model 3 = z dodatkom Ustvarjanje smisla skozi delo; model 4 = z dodatkom Izobrazba; model 5 = z dodatkom Leta zaposlitve na trenutnem delovnem mestu.

Z multiplo hierarhično regresijo smo želele ugotoviti, ali smisel pri delu napoveduje oceno izgorelosti. V prvih treh korakih (model 3) smo vključile rezultate na dimenzijah pozitivna smiselnost pri delu, višja motivacija in ustvarjanje smisla skozi delo. Iz tabele 1 je razvidno, da so skupaj pojasnili velik (24 %) in statistično pomemben del variance pri napovedovanju ocene izgorelosti. Smer povezave je bila negativna, kar nakazuje na to, da se je z višjo stopnjo doživljanja smisla pri delu ocena izgorelosti zmanjševala. V modelu 4 smo vključile še izobrazbo udeležencev, v modelu 5 pa število let zaposlitve na trenutnem delovnem mestu. Modela sta pojasnila dodatne 3 % skupne variance. Statistično pomemben doprinos k pojasnjeni varianci je poleg dimenzij smisla pri delu imela še izobrazba.

Hipotezo, s katero smo predpostavile, da med generacijskimi skupinami obstajajo razlike v doživljanju smisla pri delu, smo preverjale z ANOVO.

Posamezniki, ki so doživljali višje stopnje smisla pri delu, so bili pripadniki generacije baby boom ( $M = 37,2$ ;  $SD = 6,5$ ), sledili so jim pripadniki generacije Z ( $M = 36,3$ ;  $SD = 7,8$ ) in pripadniki generacije milenijcev ( $M = 36,2$ ;  $SD = 7,3$ ), nižje stopnje smisla pri delu pa so doživljali pripadniki generacije X ( $M = 35,9$ ;  $SD = 7,7$ ). Razlike v doživljanju smisla pri delu med generacijskimi skupinami niso bile statistično značilne,  $F(3,308) = 0,16$ ;  $p = 0,925$ , kar pomeni, da se glede na doživljanje smisla pri delu pripadniki različnih generacijskih skupin med seboj ne razlikujejo.

Hipotezo, s katero smo predpostavile, da med generacijskimi skupinami obstajajo razlike glede na oceno izgorelosti, smo preverjale z ANOVO. Najvišje ocene izgorelosti so dosegli pripadniki generacije X ( $M = 28,6$ ;  $SD = 7,5$ ), sledili so jim pripadniki generacije milenijcev ( $M = 28,5$ ;  $SD = 6,4$ ) in pripadniki generacije baby boom ( $M = 27,6$ ;  $SD = 6,2$ ), najnižje ocene izgorelosti pa so dosegli pripadniki generacije Z ( $M = 27,4$ ;  $SD = 7,9$ ). Rezultati kažejo, da v oceni izgorelosti med generacijskimi skupinami ni bilo statistično značilnih razlik,  $F(3,308) = 0,96$ ;  $p = 0,413$ , kar pomeni, da se glede na oceno izgorelosti pripadniki različnih generacijskih skupin med seboj ne razlikujejo.

## Razprava

Pri pregledu literature smo ugotovile, da se vse več raziskav posveča raziskovanju konceptov smisla pri delu in izgorelosti ter povezavi med njima. V naši raziskavi nas je zanimalo, ali podobne ugotovitve veljajo tudi za delovno aktivno posameznike v slovenskem prostoru.

Predpostavile smo, da bodo posamezniki, ki doživljajo smisel pri svojem delu, manj nagnjeni k razvoju simptomov izgorelosti. Ugotovile smo, da med stopnjo smisla pri delu in oceno izgorelosti obstaja zmerno visoka negativna korelacija, kar pomeni, da se z višanjem ene spremenljivke druga nekoliko nižja. Ugotovile smo tudi, da je stopnja smisla pri delu pomemben napovednik za oceno izgorelosti. Negativna povezava je nakazovala na to, da je višja stopnja smisla pri delu delovala kot varovalni dejavnik pred višjo oceno izgorelosti. K temu so doprinesli rezultati vseh treh dimenzij smisla pri delu (pozitivna smiselnost pri delu, višja motivacija in ustvarjanje smisla skozi delo). Na podlagi rezultatov smo sprejele prvo hipotezo, ki je predpostavljala, da so posamezniki, ki pri svojem delu doživljajo smisel, manj nagnjeni k razvoju simptomov izgorelosti. Ugotovitev je skladna z ugotovitvami predhodnih raziskav, v katerih se je doživljanje smisla pri delu prav tako izkazalo za varovalni dejavnik pred izgorelostjo (npr. Borritz idr., 2005;

Fouché idr., 2017). Raziskave so namreč pokazale, da zaposlenemu smisel pri delu pomeni več kot plača, nagrada, karierni napredek in delovno okolje (Bailey in Madden, 2016). Iz slednjega lahko sklepamo, da smisel pri delu prispeva k psihološkemu blagostanju posameznika in na ta način pomembno vpliva na vrednotenje dodane vrednosti, ki ga ima delo zanj. Zaposleni, ki pri delu doživljajo smisel, verjetneje doživljajo tudi zadovoljstvo pri delu, zavzetost in zavezanost organizaciji (Chalofsky in Cavallaro, 2013).

V sklopu druge hipoteze nas je zanimalo, ali obstajajo razlike med generacijskimi skupinami v doživljanju smisla pri delu. Kljub predhodnim raziskavam, ki so ugotovile razlike v doživljanju smisla pri delu med generacijami (npr. Hoole in Bonnema, 2015), se na našem vzorcu te razlike niso izkazale za statistično pomembne, zato smo drugo hipotezo ovrgle.

Rezultati so pokazali, da so najvišje ocene izgorelosti dosegali udeleženci, stari med 25 in 45 let. Predpostavile smo, da se ocena izgorelosti razlikuje glede na to, kateri generacijski skupini udeleženci pripadajo, kar smo preverjale na podlagi tretje hipoteze. V ameriški raziskavi so opazili generacijske razlike v tveganju za razvoj izgorelosti (Threlkeld, 2021), in sicer so najvišje tveganje za izgorelost ugotovili pri milenijcih, sledili so jim pripadniki generacije Z, nato pripadniki generacije X, najmanj pa so bili k izgorelosti nagnjeni pripadniki generacije baby boom. Najvišje ocene izgorelosti so v naši raziskavi dosegli milenijci oz. pripadniki generacije Y in pripadniki generacije X, kar se delno sklada z ugotovitvami prejšnjih raziskav, vendar se razlike med generacijskimi skupinami niso izkazale za statistično pomembne. Tretjo hipotezo smo ovrgle, saj rezultati kažejo, da med generacijskimi skupinami ni statistično značilnih razlik v oceni izgorelosti.

Verjetno je, da so s starostjo in generacijskimi skupinami povezane druge spremenljivke, ki posredno vplivajo na doživljanje smisla pri delu in oceno izgorelosti. Raziskovalci na primer opredeljujejo avtonomijo, občutek lastne vrednosti, kompetentnost itn. kot dejavnike, ki so lahko povezani s starostjo in ki vplivajo na stopnjo doživljanja smisla pri delu (Martela idr., 2021). Ugotovile smo, da so razlike med posamezniki v doživljanju smisla pri delu in v ocenah izgorelosti znotraj posamezne generacijske skupine zelo velike. Posamezniki se namreč lahko med seboj razlikujejo po življenjskem slogu in tako je ocena izgorelosti morda bolj povezana z načinom življenja in usklajevanjem dela z zasebnim življenjem (Bailey idr., 2019) ter s spremenljivkami, vezanimi na delo (Edú-Valsania idr., 2022), kot pa s pripadnostjo posamezni generacijski skupini.

## Omejitve raziskovanja in predlogi za nadaljnje delo

V zaključnem delu razprave se nam zdi pomembno poudariti nekatere omejitve naše raziskave. Najprej izpostavimo omejitve vzorca, ki ni bil normalno porazdeljen in je bil neuravnotežen glede na spol, saj je bila večina udeleženih ženskega spola. Prav tako je bila večina udeležencev zaposlenih na področjih, kot so kadrovanje, administracija, šolstvo, zdravstvo in marketing, s tem pa je bil opazen primanjkljaj udeležencev z drugih poklicnih področij, kot so strojništvo, rudarstvo ali metalurgija. Na podlagi tega ugotavljamo tudi naslednjo omejitev – da nismo raziskovale povezave med doživljanjem smisla pri delu in pojavljanjem simptomov izgorelosti pri posameznih poklicih ali poklicnih področjih.

Obstaja veliko raziskav, ki so se ukvarjale s smislom pri delu ali izgorelostjo v povezavi z določenimi poklici ali poklicnimi področji (npr. učitelji, zdravniki, medicinske sestre in svetovalni delavci). Za nadaljnje raziskovanje predlagamo, da se tudi v slovenskem prostoru raziščeje morebitne povezave med doživljanjem smisla pri delu ali izgorelostjo ter specifičnim poklicem ali poklicnim področjem dela. Poklici, ki bi jih bilo koristno preučiti v tovrstnih raziskavah, so npr. poklici v javni upravi, zdravstvu in šolstvu, kjer zaposleni v večji meri delajo z ljudmi. Na podlagi rezultatov bi tako lahko izpeljali ugotovitve o tem, ali je tudi vrsta poklica eden izmed dejavnikov, ki ob doživljanju smisla pri delu vpliva na pojav izgorelosti. Na podlagi ugotovitev, pri katerih poklicih je doživljanje smisla pri delu dejavnik tveganja, bi lahko izpeljali razne strategije in načrte na sistemski ravni za zmanjšanje izgorelosti na preučevanih delovnih mestih. V prihodnje bi bilo zanimivo raziskati tudi, kako drugi psihološki dejavniki (npr. delovna obremenitev, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, medosebni odnosi na delovnem mestu) vplivajo na pojav izgorelosti in kako se ti dejavniki prepletajo z doživljanjem smisla pri delu.

## Zaključek

Posvetile smo se raziskovalnemu vprašanju, ali so zaposleni, ki doživljajo smisel pri svojem delu, manj nagnjeni k razvoju simptomov izgorelosti. Ugotovile smo, da doživljanje smisla pri delu znižuje tveganje za razvoj simptomov izgorelosti. Vendar ostajajo odprta vprašanja o tem, kako določeni poklici ali delovna okolja vplivajo na preučevano povezavo in kateri drugi dejavniki tveganja še vplivajo na pojav izgorelosti na delovnem mestu (npr. delovno okolje, slogi vodenja, organizacijska kultura in delovni pogoji).



Doživljanje smisla pri delu pomembno vpliva na zmanjšanje tveganja za razvoj simptomov izgorelosti. Te ugotovitve so pomembne za zaposlene, vodje in organizacije, ki si prizadevajo ustvariti spodbudna delovna okolja.

### Prenos v prakso

Kot prvi korak za spodbujanje doživljanja smisla pri delu in s tem zmanjšanje tveganja za izgorelost med zaposlenimi je pomembno, da organizacije prepoznajo in upoštevajo vrednote svojih zaposlenih ter jih skušajo uskladiti s poslanstvom in cilji organizacije. Na primer, če zaposleni vrednotijo delo, ki prispeva k družbenemu dobremu, lahko organizacija vzpostavi projekte družbene odgovornosti, ki zaposlenim omogočajo neposreden prispevek k širši skupnosti (npr. organiziranje dobrodelnih dogodkov ali sodelovanje z neprofitnimi organizacijami).

- Ključno je, da vodje spodbujajo **kulturo priznavanja in vrednotenja** dela vsakega posameznika. To lahko storijo z rednim podajanjem povratnih informacij in nagrajevanj za dobro opravljeno delo. Takšen pristop ne povečuje le doživljanja smisla pri delu in zavzetosti med zaposlenimi, temveč tudi spodbuja pozitivno delovno okolje. Izredno pomembno je tudi, da so vodje usposobljeni za prepoznavanje znakov izgorelosti pri zaposlenih in vedo, kako ustrezno ukrepati, ko se ti pojavijo.
- Vodje se lahko udeležijo ustreznih **usposabljanj o duševnem zdravju in stresu** na delovnem mestu ter se izobrazijo o implementaciji strategij za zmanjševanje stresa, kot so fleksibilni delovni čas, možnost dela na domu ali organiziranje sprostitvenih aktivnosti na delovnem mestu (npr. delavnice joge ali čuječnosti).
- **Uvajanje mentorstva in metode coachinga** lahko prav tako pomaga zaposlenim pri iskanju smisla v njihovih delovnih vlogah. Mentorji in coachi lahko nudijo podporo pri razvoju kariere, pomagajo pri postavljanju in doseganju kariernih ciljev ter pri iskanju smisla v delovnih nalogah.

Organizacije, ki se odločijo stalno ali nenehno uporabljati katerakoli izmed teh spoznanj, lahko zagotovo pričakujejo bolj motivirane, zavzete, produktivne in zadovoljne zaposlene.



## Literatura

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. in McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Albrecht, S. L., Green, C. R. in Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability, 13*(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Allan, B. A., Owens, R. L. in Douglass, R. P. (2017). Character strengths in counselors: Relations with meaningful work and burnout. *Journal of Career Assessment, 27*(1), 151–166. <https://doi.org/10.1177/1069072717748666>
- American Psychological Association. (b. d.). *The American workforce faces compounding pressure: APA's 2021 Work and Well-being Survey results*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/compounding-pressure-2021>
- Bailey, C. in Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless? *MIT Sloan Management Review, 57*, 53–61.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. in Kerridge, G. (2018). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review, 18*(1), 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bakker, A. B. in Costa, P. L. (2014). *Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis*. *Burnout Research, 1*(3), 112–119. <http://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Chalofsky, N. in Cavallaro, L. (2013). A good living versus a good life. *Advances in Developing Human Resources, 15*(4), 331–340. <https://doi.org/10.1177/1523422313498560>
- Correia, I. in Almeida, A. E. (2020). Organizational justice, professional identification, empathy, and meaningful work during COVID-19 pandemic: Are they burnout protectors in physicians and nurses? *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566139>
- Duffy, R. D., Bott, E., Allan, B. A., Torrey, C. L. in Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology, 59*(1), 50–59. <https://doi.org/10.1037/a0026129>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. in León, J. A. M. (2022). Burnout: A Review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Ferčec, K. (1996). Sindrom izgorevanja ali burnout. *Educa, 6*(1-2), 14–24.
- Fouché, E., Rothmann, S. in Van Der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*(0). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1398>
- Fox, J. in Weisberg, S. (2019). *An R companion to applied regression, third edition*. Sage. <https://socialsciences.mcmaster.ca/jfox/Books/Companion/>

- Frankl, V. E. (1984). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. Beacon Press.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harpaz, I. in Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639–667. <https://doi.org/10.1177/0018726702556002>
- Hoole, C. in Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Jones, S. K. in Griep, Y. (2018). »I can only work so hard before I burn out.« A time sensitive conceptual integration of ideological psychological contract breach, work effort, and burnout. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00131>
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1211–1240. <https://doi.org/10.1080/01900690500241085>
- Krok, D. (2016). Can meaning buffer work pressure? An exploratory study on styles of meaning in life and burnout in firefighters. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy*, 18(1), 31–42. <https://doi.org/10.12740/app/62154>
- Laker, B. (21. 9. 2023). The psychological need for meaningful work: The evolution of workplaces and their psychological impact. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/mindful-leadership/202309/the-psychological-need-for-meaningful-work>
- Lavy, S. (2022). A meaningful boost: Effects of teachers' sense of meaning at work on their engagement, burnout, and stress. *AERA Open*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/23328584221079857>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. in Espejo, Á. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Maslach, C. in Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <http://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Michaelson, C. (2005). 'I want your shower time!' *Business and Professional Ethics Journal*, 24(4), 7–26. <https://doi.org/10.5840/bpej200524417>
- Miller, C. S. (2008). *Meaningful work over the life course*. Fielding Graduate University, Santa Barbara, CA.
- Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. [https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz_na_delovnem_mestu.pdf)

- Overell, S. (2008). *Inwardness: The rise of meaningful work*. <https://barrierbreakers.co.uk/wp-content/uploads/2011/01/2008-Inwardness.pdf>
- Pines, A. M. in Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625–635. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.009>
- Pratt, M. G. in Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. V K. S. Cameron, J. E. Dutton in R. E. Quinn (ured.), *Positive organizational scholarship* (str. 309–327). Berrett-Koehler Publishers.
- R Core Team (2021). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <https://www.R-project.org/>
- Revelle, W. (2023). *\_psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research\_*. Northwestern University, Evanston, Illinois. R package version 2.3.12. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. in Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Desart, S. in De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) –development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Steger, M. F., Frazier, P. A., Oishi, S. in Kaler, M. E. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Steger, M. F., Dik, B. J. in Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tan, K. in Yeap, P. F. (2021). The impact of work engagement and meaningful work to alleviate job burnout among social workers in New Zealand. *Management Decision*, 60(11), 3042–3065. <https://doi.org/10.1108/md-05-2021-0689>
- Threlkeld, K. (11. 3. 2021). *Employee Burnout Report: COVID-19's Impact and 3 Strategies to Curb It*. Indeed.com. <https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report>
- World Health Organization. (28. 5. 2019). *Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, in R. E. Quinn (ured.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 296–308). Berrett-Koehler Publishers.
- Yaseen, A. (2013). Effect of compensation factors on employee satisfaction - A study of Doctor's dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 142–157. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.3351>

## **MY WORK IS NOT MEANINGFUL. AM I MORE PRONE TO BURNOUT? – THE ROLE OF MEANINGFUL WORK IN EMPLOYEES' RISK FOR BURNOUT**

*Experiencing meaningful work has a range of positive consequences for employees, including increased engagement and effectiveness, as well as greater work satisfaction and well-being in the workplace. Due to the increasing occurrence of burnout in recent years, we were interested in whether experiencing meaningful work could act as a protective factor against symptoms of burnout. The study involved 316 participants (of which 256 were women) with an average age of 41.1 years. Data were collected through a survey distributed on social networks, including two questionnaires translated into Slovenian: The Work and Meaning Inventory (WAMI) and a shorter form of the Burnout Assessment Tool (BAT), designed for work environments. The results showed that a higher degree of meaningful work reduces the assessment of burnout. When studying differences between generational groups, there were no statistically significant differences in experiencing meaning and burnout. The study confirmed the findings of previous studies that experiencing meaningful work is an important protective factor against the development of burnout symptoms. Future research should address the impact of the relationship between meaningful work and specific professions on the risk of burnout. By researching this area, significant contributions can be made to a better understanding of the importance of finding meaning in work and encouraging organizations to create work environments where employees experience meaningful work, consequently leading to greater engagement and effectiveness in performing their work tasks.*

## Svetovalni delavci na poti v izgorelost – delovne zahteve ter viri v povezavi s samoučinkovitostjo pri svetovanju

Tara Ferbežar Felgner, Zala Hudoklin

*Več raziskav poroča o preobremenjenosti svetovalnih delavcev v Sloveniji, saj se pojavlja vedno več težav pri otrocih in mladostnikih, hkrati pa je delo svetovalne službe v šolah slabo urejeno. V raziskavi sva želeli raziskati, kako se delovni viri in delovne zahteve povezujejo s samoučinkovitostjo, kar je pomembno za doživljanje izčrpanosti svetovalnih delavcev. Zanimalo naju je tudi, kaj vse lahko storita svetovalni delavec sam ter njegov nadrejeni za izboljšanje samoučinkovitosti in kakšne spremembe bi bile potrebne na sistemski ravni. Uporabili sva kombinirano metodo, pri čemer sva v kvantitativnem delu uporabili Vprašalnik delovnih zahtev in delovnih resursov ter Lestvico samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja, pri kvalitativnem pa sva udeležencem postavili tri odprta vprašanja. V raziskavi je sodelovalo 230 oseb. Ugotovili sva, da na preobremenjenost svetovalnih delavcev pomembno vplivajo različne delovne zahteve (neustrezne naloge, dvoumnost vloge svetovalnega delavca, pritiski vodstva, težave uporabnikov, normativi), različni delovni viri (podpora sodelavcev, nadrejenih ter mentorjev, šolska klima in kultura, supervizija, povezovanje znotraj in zunaj organizacije, odnos do svetovalnega delavca, povratne informacije, dopuščanje avtonomije) ter nekaj osebnih virov (samoučinkovitost, osnovna ter dodatna izobrazba, leta izkušenj). Raziskava se dotika zelo aktualne teme, hkrati pa zagotavlja nekaj priporočil o tem, kako bi preprečili, da pri svetovalnih delavcih prihaja do tako velike preobremenjenosti.*

## Uvod

V obdobju po epidemiji covid-19 je število otrok in mladostnikov, ki potrebujejo pomoč, precej naraslo (NIJZ, 2021). Tudi podatki raziskave *Z zdravjem povezana vedenja v šolskem obdobju* opozarjajo na poslabšanje duševnega zdravja mladostnikov v Sloveniji (NIJZ, 2023). Na šolah prav tako opažajo porast težav na področju učne in delovne motivacije ter na področju čustvovanja in socialnih odnosov (NIJZ, 2021).

Kdo pa se prvi sreča z otroki in mladostniki s težavami? Navadno so to svetovalni delavci v šolah, saj imajo ti stik s celotno generacijo otrok in mladostnikov ter so ključni pri ugotavljanju in ukrepanju glede otrokovih ali mladostnikovih težav. Izobraževalne ustanove so same po sebi med ključnimi varovalnimi dejavniki, saj za mlade vseh starosti predstavljajo prvo podporno linijo, poleg tega pa otroci/mladostniki v njih preživijo ogromno časa (NIJZ, 2021).

Med svetovalnimi delavci se v zadnjem času pojavljajo občutki nemoči, saj po njihovih besedah ob tako velikem povečanju težav in stisk mladih lahko le »gasijo požare«, zmanjkuje pa jim časa, da bi delovali preventivno, zaradi česar se stanje otrok in mladostnikov še slabša. Hkrati pa so šolske svetovalne službe obremenjene še s pomanjkanjem kadra in z delovnimi nalogami nestrokovne narave (NIJZ, 2021).

Več raziskav poroča o preobremenjenosti svetovalnih delavcev v Sloveniji (Erjavec Bartolj, 2018; Lep, 2020; Uradni list Republike Slovenije, 2018), zato sva se odločili, da ta problem natančneje preučiva. Zanimalo naju je predvsem, kako se delovni viri in delovne zahteve povezujejo s samoučinkovitostjo pri svetovalnem delu ter kakšne so možnosti za izboljšanje položaja svetovalnih delavcev, da ti ne doživijo izgorelosti.

Obstaja več modelov za razumevanje izgorelosti; eden izmed njih je model delovnih zahtev in virov (JD-R) (Bakker idr., 2005), ki opisuje delovno okolje v zdravstvenem sektorju in drugih poklicih pomoči, med drugim v šolskem svetovalnem delu. Model predpostavlja, da do izgorelosti pride zaradi neravnovesja med delovnimi zahtevami in delovnimi viri, ki so na voljo zaposlenim. Predpostavlja tudi, da se negativni vpliv delovnih zahtev kompenzira, ko so viri iz okolja visoki. Visoke delovne zahteve, ki zahtevajo stalen trud, lahko izčrpajo vire zaposlenega, kar lahko vodi do pomanjkanja energije in zdravstvenih težav (Xanthopoulou idr., 2007). Nekatere delovne zahteve (npr. delovna obremenitev ali čustvene zahteve) so se že v več

raziskavah izkazale za napovednike izčrpanosti (Bakker idr., 2003; Bakker idr., 2005). Dostopni delovni viri lahko vodijo do predanosti organizaciji in do vključenosti v delo (Xanthopoulou idr., 2007). Delovi viri zaradi svojega motivacijskega potenciala zaposlenim pomagajo doseči delovne cilje. Zaposleni so zato bolj predani delu, saj jih delo izpolnjuje (Bodenhorn in Skaggs, 2005).

Raziskovalci v okviru modela JD-R dodajajo še tretjo komponento posameznikovih notranjih virov pri opravljanju dela, ki vključuje posameznikove značilnosti, povezane s prožnostjo na delovnem mestu. Te značilnosti se nanašajo na posameznikovo sposobnost nadziranja in vplivanja na delovno okolje (Hobfoll idr., 2003). Med temi viri je bila kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov večkrat prepoznana samoučinkovitost posameznika, ki naj bi delovala kot mediator med delovnimi viri in izgorelostjo. Samoučinkovitost ima pomembno vlogo pri tem, kako zaposleni uporabljajo delovne vire, ki so na voljo (Xanthopoulou idr., 2007).

## Delovne zahteve

Delovne zahteve vključujejo fizične, socialne in organizacijske značilnosti dela, ki zahtevajo stalen trud in so povezane s fiziološkimi in psihološkimi posledicami pri posamezniku (npr. izčrpanost). Raziskovalci so opredelili seznam delovnih zahtev, kot so delovna obremenitev, negotovost službe, kognitivne/čustvene zahteve (če je število učencev s težavami veliko, je uspešno spopadanje s potrebami rizičnih učencev lahko zelo kognitivno in čustveno naporno) (Schaufeli in Taris, 2014). Pri svetovalnih delavcih je težka delovna obremenitev povezana z izgorelostjo in slabšimi rezultati pri učencih (Carey in Dimmitt, 2012).

**Normativi.** Razmerje med učenci in svetovalnimi delavci je zelo pomembna komponenta učinkovitosti šolskega svetovalnega dela, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva tako na učenčevo akademsko ter socialno-čustveno plat kot tudi na izvedbo svetovalnega dela (American School Counselor Association, 2012). Ameriška zveza šolskih svetovalnih delavcev ASCA (2022) je predlagala normativ enega svetovalnega delavca na 250 učencev (American School Counselor Association, 2012), študija Bardoshi in sodelavcev (2022) prav tako opisuje, da tisti svetovalni delavci, ki delajo z več kot 250 učencev, lahko izkusijo izgorelost. Tudi druge študije so ugotavljale, da preveliko število primerov oz. učencev (angl. *caseload*) vodi do večje čustvene izčrpanosti in depersonalizacije (npr. Bardhoshi idr., 2014)



in slabše samoučinkovitosti (McKinzy, 2023). V slovenski raziskavi (Bezić, 2008) so udeležencem postavili vprašanje o zgornji meji števila otrok na enega svetovalnega delavca, pri čemer je večina odgovorila z najmanjšim podanim številom, to je do 400. Taka razlika v številu se lahko pojavi tudi zaradi različne ureditve dela šolske svetovalne službe v tujini in v Sloveniji. Trenutno v Sloveniji velja normativ 20 oddelkov na enega svetovalnega delavca (Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole, 2007, čl. 8). V slovenski raziskavi (Erjavec Bartolj, 2018) so svetovalni delavci poročali o nezadovoljstvu s trenutno veljavnimi normativi, raziskava (McKinzy, 2023) pa je pokazala, da se ob večjem normativu pri svetovalnih delavcih kaže slabša samoučinkovitost, Bardhoshi in Um (2021) pa ugotavljata, da je večje število učencev povezano z višjo ravnjo izgorelosti pri svetovalnih delavcih.

**Neustrezne naloge, dodeljene svetovalnim delavcem.** Poročali so o prevelikih količinah administrativnega dela (Lep, 2020), predvsem pa takega dela, ki ne spada med njihove delovne naloge, na primer zbiranje in redakcija gradiv za Letni delovni načrt, oblikovanje oddelkov, urejanje učbeniškega sklada itn. (Bezić, 2008). O podobnem poročajo tudi svetovalni delavci iz tujih držav (npr. Smith, 2021). Zaradi tega jim zmanjkuje časa za opravljanje šolskega svetovalnega dela in se pri tem delu potem ne čutijo več kompetentni. Zmanjšanje časa, posvečenega opravljanju neustreznih nalog, poveča zadovoljstvo s kariero in predanost delu (Baggerly in Osborn, 2006).

**Dvoumnost vloge svetovalnega delavca.** Zadolžitve svetovalnih delavcev so presplošno opisane in zajemajo zelo široko področje, kar pušča malo časa za izvajanje preventivnih dejavnosti in profesionalni razvoj (Kokol in Javornik, 2022). Dvoumnost in neskladnost njihove vloge v organizaciji se povezuje z občutki nekompetentnosti; bolj ko je vloga nejasna, višjo raven izgorelosti pri posamezniku lahko pričakujemo (Fye idr., 2020). Večja dvoumnost vloge napoveduje nižjo samoučinkovitost. Jasnost vloge je kritična za zagotavljanje kvalitetne akademske, socialne, čustvene in osebne podpore učencem, ki naj bi jo nudili (McKinzy, 2023). Svetovalni delavci v Sloveniji so v nedavni študiji (Gregorčič idr., 2020) poročali, da se jim zdijo trenutne Programske smernice za delo svetovalne službe sicer ustrezne, a se v praksi redko uresničujejo v celoti. V času od vzpostavitve smernic je namreč prišlo do različnih družbenih sprememb ter sprememb v vzgoji in izobraževanju, prav tako je prišlo do povečanega obsega tako strokovnega kot administrativnega dela, ob tem pa se delovne razmere niso nič izboljšale.



**Pritiski vodstva.** V slovenski raziskavi so svetovalni delavci poročali o pomanjkanju ustrezne vsebinske in strokovne podpore vodstva (Erjavec Bartolj, 2018). Z izgorelostjo se povezuje tudi nepodporna organizacijska kultura, kamor spadajo npr. nalaganje obveznosti, ki sicer niso delo svetovalne službe, preveliko število dodeljenih učencev, nejasne delovne naloge ali pričakovanja drugih (Bardoshi idr., 2022). V nekaterih raziskavah svetovalni delavci poročajo tudi o prevelikem pritisku vodstva šole (npr. Boccio idr., 2016), kar vodi do višjih ravni izgorelosti, manjšega zadovoljstva z delovnim mestom in do želje po zamenjavi službe ali celo področja dela (Boccio idr., 2016). Če imajo posamezniki premalo nadzora nad svojimi odločitvami in nad načinom dela, se lahko pojavijo negativna čustva v povezavi s šolo, v kateri delajo, kar dolgoročno lahko vodi v izgorelost (Kim in Lambie, 2018).

## Delovni viri

Delovni viri so fizični, socialni ali organizacijski vidiki službe, ki pomagajo pri doseganju delovnih ciljev, zmanjšujejo delovne zahteve in z njimi povezane fiziološke in psihološke stroške ter spodbujajo osebno rast in razvoj (Demerouti idr., 2001). Seznam potencialnih virov v okviru dela svetovalnega delavca vključuje organizacijsko podporo, podporo kolegov in administrativnega osebja ter (klinično) supervizijo (Bardhoshi in Um, 2021).

**Podpora svetovalnim delavcem.** Udeleženci kot pomemben delovni vir navajajo podporo njihove celotne profesionalne mreže (kolegi in drugi svetovalni delavci, mentorji in supervizorji) (Bardoshi idr., 2022), zaznana organizacijska podpora pa prav tako pomembno vpliva na izgorelost (Bardhoshi in Um, 2021). Posamezniki, ki ne prejema socialne podpore, dosegajo višje rezultate na lestvicah izgorelosti, tisti, ki prejema socialno podporo, pa dosegajo višje rezultate na lestvicah samoučinkovitosti (Gunduz, 2012). Socialna sprejetost in podpora sta visoko povezani s samoučinkovitostjo (Ooi idr., 2018), kar še posebej velja za podporo kolegov, pomemben pa je tudi odnos z ravnateljem, ki vpliva na njihovo učinkovitost. Na samoučinkovitost svetovalnih delavcev lahko vplivata tudi šolska klima in šolska kultura (Sutton in Fall, 1995). Z manjšo verjetnostjo bodo izkusili izgorelost, če čutijo, da jih šola in njihovi supervizorji podpirajo in spodbujajo (Bardhoshi in Um, 2021). Na posameznikovo samoučinkovitost pa vplivajo tudi pozitivni odnosi drugih do njegovega poklica (Gunduz, 2012).

**Povratne informacije.** Na zaznano samoučinkovitost prav tako vplivajo verbalne povratne informacije, ocenjevanje supervizorjev, kolegov, šolske avtoritete, staršev in učencev samih (Aydin in Odaci, 2020; Ooi idr., 2018). Za dokaz uspešno opravljenega dela pa so pomembne tudi uspešne izvedbe svetovalnih pogovorov, uspešno delo s težavnimi vedenji, pozitivne spremembe pri učencu itd., kar je za svetovalne delavce dokaz, da so kompetentni pri opravljanju svojega dela (Aydin in Odaci, 2020).

**Supervizija.** Supervizijo kot zelo pomemben člen dela pri šolskem svetovalnem delu omenja veliko število raziskav, tako slovenskih (npr. Erjavec Bartolj, 2018) kot tujih (Bardoshi idr., 2022; Kozan, 2022). Te poročajo, da s pomočjo supervizije lahko pride do izboljšanja samoučinkovitosti, samozavesti svetovalnih delavcev (Tan in Chou, 2018) in do razvoja močne profesionalne identitete (Cinotti, 2014, v Smith, 2021). Supervizija kot kolegialen, zaseben in varen prostor za vrednotenje in načrtovanje svetovalnega dela omogoča razpravljanje in sprejemanje predlogov in povratnih informacij, hkrati pa se na ta način tudi ščiti klienta. Zagotovitev sodelavcev ali supervizorjev utrdi občutke samoučinkovitosti, ko so svetovalni delavci v dvomih pri konceptualizaciji primerov, tehnik ali načrtov obravnave (Ooi idr., 2018). Supervizija je tudi napovednik za večje zadovoljstvo s kariero (Baggerly in Osborn, 2006), hkrati pa je v slovenskih smernicah za šolsko svetovalno delo zapisano, da so se svetovalni delavci dolžni stalno udeleževati supervizij, intervizij in podobnih skupin (Čaćinovič Vogrinčič idr., 1999).

**Povezovanje svetovalnih delavcev.** Poleg supervizije poročajo tudi o potrebah po več medsebojnega povezovanja z drugimi svetovalnimi delavci (npr. Erjavec Bartolj, 2018) ter dobrega sodelovanja znotraj organizacije, kar olajšuje izpolnjevanje delovnih nalog (Lep, 2020). Omenjali so tudi pomembnost sodelovanja z zunanjimi ustanovami, z delavci iz različnih resorjev (NIJZ, 2021), kar bi zagotavljalo dobro podporno mrežo. Če svetovalni delavci dobro sodelujejo z drugim osebjem, se njihov občutek samoučinkovitosti izboljša, kot rezultat visokega občutka samoučinkovitosti pa se pojavi tudi še boljše sodelovanje (Atici, 2014).

**Dodatno izobraževanje.** Svetovalni delavci so v preteklih raziskavah med drugim poročali o potrebah po dodatnih izobraževanjih, kjer bi se usposabljali npr. za različne svetovalne pristope (Erjavec Bartolj, 2018) in za delo z učenci z duševnimi težavami ter učnimi težavami (Uradni list Republike Slovenije, 2018). Večina udeležencev je ocenila, da je nujna dodatna ponudba izobraževanj na področju dela z vedenjsko in vzgojno problematičnimi

učenci, ki bi morala biti bolj cenovno dostopna (Erjavec Bartolj, 2018). Tudi svetovalni delavci v tujini dodatna izobraževanja ocenjujejo kot dobrodošla za profesionalni razvoj (npr. Bardoshi idr., 2022).

## Osebniri viri svetovalnih delavcev

Osebniri viri posameznika so vidiki sebe, ki so povezani s prožnostjo in se nanašajo na posameznikovo sposobnost nadziranja in uspešnega vplivanja na svoje okolje (Xanthopoulou idr., 2007). Raziskovalci se pogosto osredotočajo predvsem na samoučinkovitost, ki jo je Bandura (1997) opisal kot kognitivni proces, ki vpliva na posameznikove misli in sprejemanje odločitev. Je posameznikovo prepričanje v to, ali je sposoben izpeljati neko dejavnost za doseganje želenega cilja (Bandura, 1977).

Za svetovalne delavce se **samoučinkovitost** nanaša na prepričanja o njihovi sposobnosti premagati težave in biti uspešen v svojem delu (Suton in Fall, 1995). Samoučinkovitost igra pomembno vlogo pri uspešnem opravljanju težjih delovnih nalog in zagotavljanju kvalitetnega svetovanja (Mullen idr., 2016). Svetovalni delavci z večjo samoučinkovitostjo si postavljajo višje cilje, so bolj predani svojemu delu, bolj motivirani, odporni in vztrajni pri doseganju svojih ciljev (Bodenhorn in Skaggs, 2005). Samoučinkovitost je lahko pomemben osebniri vir, ki narekuje, kako se svetovalni delavci spopadajo z delovnimi nalogami in izzivi in kako zaznavajo organizacijske vire, podporo ter celo izgorelost. Tako lahko organizacijski in osebniri viri v sodelovanju delujejo na izgorelost. Samoučinkovitost je pomemben osebniri vir, ker se neposredno povezuje z izgorelostjo in ker je mediator med delovnimi viri in izgorelostjo (Bardhoshi in Um, 2021). Boljše kot je zaupanje svetovalnega delavca v svoje spretnosti, povezane z delom, pogostejše je nudenje pomoči učencem. Zato bi svetovalni delavci morali oceniti, na katerih področjih se ne počutijo tako učinkoviti, in za to poiskati vire, ki bi jim pomagali pri profesionalnem razvoju, ter supervizijo, s čimer bi prispevali k boljši samoučinkovitosti (Mullen in Lambie, 2016).

Študija je pokazala, da se samoučinkovitost pozitivno povezuje z mehanizmi spoprijemanja s stresom. Tisti, ki imajo bolje občuteno samoučinkovitost, se s stresom bolj verjetno spopadajo pozitivno v primerjavi s tistimi, ki imajo slabše občuteno samoučinkovitost (Cheng idr., 2011).

S samoučinkovitostjo se pomembno povezuje osnovna izobrazba svetovalnih delavcev (Kozan, 2022), ki vpliva tudi na področje dela, s katerim se

najpogosteje ukvarjajo, saj med univerzitetnim izobraževanjem različni strokovni profili pridobijo in razvijejo različna znanja, spretnosti ter kompetence (Bizjak, 2014). Najpogosteje se svetovalni delavci v Sloveniji sicer ukvarjajo z učenci in dijaki z vzgojnimi ter disciplinskimi težavami (Gregorčič idr., 2020; Vogrinc idr., 2012). V začetkih oblikovanja šolskega svetovalnega dela je bilo načrtovano, da je psiholog bolj usmerjen v diagnostiko, prognostiko in terapijo, pedagog in socialni delavec k preventivnim vzgojno-izobraževalnim ukrepom, preostali svetovalni delavci pa so sodili v drugi krog svetovalnih delavcev (Jurman, 1978, v Gregorčič idr., 2020), medtem ko danes v smernicah (Čaćinovič Vogrinič idr., 1999) to ni specifično opredeljeno.

Poleg osnovne izobrazbe so pomembne tudi njihove strokovne izkušnje (Atiči, 2014; Kozan, 2022; Ooi idr., 2018). Svetovalni delavci na začetku kariere imajo večjo možnost za pojav izgorelosti v primerjavi s tistimi, ki imajo več let izkušenj (Fye idr., 2020). Predvsem jim težave povzročata pomanjkanje izkušenj in čustveni napor (Bardoshi idr., 2022). Na samoučinkovitost svetovalnih delavcev pozitivno vpliva tudi dolžina uvajanja (Tang idr., 2004).

Delovne zahteve in viri na delovnem mestu so se v preteklih raziskavah izkazali za pomembne napovednike samoučinkovitosti, hkrati pa je od samoučinkovitosti odvisno, kako se bodo svetovalni delavci spopadali z delovnimi nalogami in izzivi ter kako bodo zaznavali organizacijske vire. Z boljšo samoučinkovitostjo lahko dosežemo tudi bolj kvalitetno delo svetovalnih delavcev, skupaj z uravnovešenjem delovnih zahtev in organizacijskih virov pa lahko zmanjšamo verjetnost izčrpanosti ter izgorelosti, s čimer omogočimo kvalitetnejše in pogostejše nudenje pomoči učencem z bolj pozitivnim rezultatom. V tej raziskavi naju je zanimalo, kako se samoučinkovitost povezuje z delovnimi zahtevami in z delovnimi viri. Poleg tega pa sva želeli bolje spoznati izkušnje svetovalnih delavcev in kje vidijo možnosti za izboljšave. Postavili sva naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Splošne delovne zahteve bodo negativno povezane s samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu.

Hipoteza 2: Delovni viri bodo pozitivno povezani s samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu.

Hipoteza 3: Svetovalni delavci, ki imajo dodatno izobrazbo, se počutijo bolj samoučinkoviti pri šolskem svetovalnem delu kot tisti, ki dodatne izobrazbe nimajo.

Hipoteza 4: Leta izkušenj se pozitivno povezujejo s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev.

## Metoda

### Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 231 oseb. Od tega je ena oseba zapisala, da ni svetovalni delavec, zato sva njene podatke izločili iz analize. V končnem vzorcu je bilo tako 230 oseb. Od tega je 83,5 % oseb navedlo, da se identificira z ženskim spolom, 4,8 % pa z moškim spolom. Kategorij »Drugo« in »Ne želim se opredeliti« ni izbral nihče. 11,7 % oseb ni navedlo, s katerim spolom se identificira. Povprečna starost oseb je bila 40,7 leta (minimalna starost 23 let, maksimalna starost 69 let,  $SD = 10,4$  leta). 31,7 % oseb je po osnovni izobrazbi psihologov, 23,5 % pedagogov, 12,6 % socialnih pedagogov, 11,7 % socialnih delavcev, 1,3 % defektologov, 0,9 % specialnih in rehabilitacijskih pedagogov, 5,6 % oseb pa je izbralo možnost »Drugo«. Navedli so naslednje: inkluzivni pedagog, sociolog, vzgojitelj predšolskih otrok, pedagog in učitelj angleščine, socialni delavec in socialni pedagog. 12,6 % oseb ni navedlo svoje osnovne izobrazbe. 30,0 % oseb v vzorcu je navedlo, da ima opravljeno dodatno izobraževanje. Nekateri so navedli več dodatnih izobrazb oz. izobraževanj. Vseh navedb je bilo 92, od tega je bilo 56,5 % psihoterapevtskih izobraževanj (najpogosteje so navajali transakcijsko analizo, vedenjsko-kognitivno terapijo in teorijo izbire oz. realitetno terapijo, nekaj jih je navedlo tudi splošno psihoterapijo (otrok in mladostnikov)). V 26,1 % so navajali tudi drugačna izobraževanja, npr. izobraževanje iz nevrolingvističnega programiranja, izobraževanje za supervizorja, izobraževanje o lateralnem razmišljanju po de Bonu, izobraževanje o športnem treniranju in športu kot terapevtskem pripomočku, izobraževanje iz coachinga, mediacije. Pri tem vprašanju se je 9,8 % navedb nanašalo na pedagoško-andragoško izobraževanje, dokvalifikacije oz. strokovni izpit, 7,6 % navedb pa na osnovno izobrazbo (npr. magisterij, sociolog). Povprečno skupno število let, v katerih so bile osebe zaposlene kot svetovalni delavci v vzgoji in izobraževanju, je bilo 10,7 (minimalno število let 0, maksimalno število let 39,  $SD = 10,4$  leta). 37,8 % oseb je navedlo, da so zaposlene v osnovni šoli, 33,0 % v srednji šoli, 10,0 % v vrtcu, 2,2 % v dijaškem domu, 4,8 % oseb pa je izbralo možnost »Drugo«. Večina teh je navedla, da delajo v vrtcu in osnovni šoli hkrati. 12,1 % oseb ni navedlo podatka o organizaciji, v kateri so zaposlene.

## Pripomočki

Vprašalnik delovnih zahtev in delovnih resursov (Tement idr., 2010) je pripomoček, s katerim raziskujemo zahteve delovnega mesta in vire na delovnem mestu. Sestavljen je iz 19 trdilnih postavk, ki opisujejo značilnosti delovnega mesta. Naloga udeležencev je, da na petstopenjski Likertovi lestvici strinjanja (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – sem neodločen, 4 – strinjam se, 5 – zelo se strinjam) ovrednotijo, v kolikšni meri se opisana značilnost pri njihovem delu pojavlja. Vprašalnik vključuje pet dimenzij:

- raznovrstnost delovnih nalog (tri postavke, npr. »Delovne naloge, ki jih opravljam, so pestre in raznovrstne.«);
- avtonomija, svoboda odločanja (tri postavke, npr. »Pri delu lahko samostojno sprejemam veliko število odločitev.«);
- opora sodelavcev (dve postavki za instrumentalno oporo, npr. »Moji sodelavci so mi pripravljene pomagati,« in dve postavki za socialno-čustveno oporo, npr. »Moji sodelavci so razumevajoči.«);
- opora nadrejenih (dve postavki za instrumentalno oporo, npr. »Moji nadrejeni so mi pripravljene pomagati,« in dve postavki za socialno-čustveno oporo, npr. »Moji nadrejeni so razumevajoči.«) in
- splošne delovne zahteve (pet postavk, npr. »Zdi se mi, da imam v službi veliko dela.«).

Podlestvica splošne delovne zahteve je hkrati ena od dveh glavnih dimenzij tega vprašalnika, in sicer dimenzija zahtev na delovnem mestu. Druga dimenzija so viri na delovnem mestu, ki vključujejo instrumentalno in socialno-čustveno oporo nadrejenih in sodelavcev, raznovrstnost delovnih nalog in avtonomijo, svobodo odločanja.

**Lestvica samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja** (Delgado idr., 2014) je mera samoučinkovitosti, ki se osredotoča na samoučinkovitost delavcev na področju duševnega zdravja pri specifični delovni nalogi, in sicer ocenjevanju in obvladovanju tveganja pri uporabnikih (v najinem primeru otrocih in mladostnikih). Sestavljen je iz uvodnega vprašanja (»Kako prepričani ste, da znate ...?«) in 18 vprašalnih postavk. Za potrebe najine raziskave sva odstranili uvodno vprašanje in postavke spremenili v trdilne povedi. Postavke se nanašajo na tri širše dimenzije:

- ocenjevanje oz. diagnosticiranje (npr. »Znam uporabiti presejalne pripomočke za oceno tveganja.«);

- izvedbo intervencij (npr. »Znam izvesti intervencije, ki se osredotočajo na tveganje za samopoškodovanje ali samozanemarjanje.«) in
- napotovanje (npr. »Na podlagi tveganja znam določiti ustrezno službo za napotitev otroka/mladostnika.«).

V originalni različici Degladilla in sodelavcev (2014) udeleženci odgovarjajo s pomočjo enajststopenjske lestvice (0 – sploh nimam zaupanja v svojo sposobnost opravljanja naloge, 10 – imam popolno zaupanje v svojo sposobnost opravljanja naloge). Za potrebe najine raziskave sva vprašalnik prevedli v slovenski jezik in odgovorno lestvico spremenili v petstopenjsko Likertovo lestvico strinjanja (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – sem neodločen, 4 – strinjam se, 5 – zelo se strinjam).

Udeležencem sva zastavili tudi tri vprašanja odprtega tipa (udeleženci so odgovor zapisali v okvirček), in sicer:

- Kaj po vašem mnenju vpliva na vaš občutek samoučinkovitosti pri svetovalnem delu z otroki/mladostniki? Pomislite tako na individualne razloge (npr. leta izkušenj, osnovna izobrazba, osebnostne značilnosti, način spoprijemanja s stresom ipd.) kot širše, organizacijske in sistemske razloge (npr. odnosi na delovnem mestu, časovna obremenitev z določenimi delovnimi nalogami, vrsta težav pri otrocih/mladostnikih, kadrovski primanjkljaji ipd.).
- Kako lahko nadrejeni vplivajo na to, da se bodo svetovalni delavci počutili bolj samoučinkovite (kaj lahko svetovalnim delavcem ponudijo, kako lahko organizirajo delovno okolje in odnose na delovnem mestu)?
- Kako lahko svetovalni delavci sami vplivajo na svoj občutek samoučinkovitosti?

## Postopek

Podatke sva zbrali s pomočjo spletne ankete, ki sva jo oblikovali v orodju 1KA. Na začetni strani se je najprej pojavilo opozorilo, da je raziskava namenjena svetovalnim delavkam v vzgoji in izobraževanju, ki opravljajo svetovalno delo z otroki in mladimi. Spodaj sva dodali tudi naslednjo opombo: »V celotni anketi za ciljne osebe (svetovalne delavke in delavce) uporabljava ženski slovnični spol, ki se nanaša na vse spole. Za druge osebe (npr. nadrejene, sodelavce in sodelavke) je uporabljen moški slovnični spol, ki se prav tako nanaša na vse spole.« Za slednje sva se odločili, ker je svetovalnih delavk ženskega spola bistveno več kot svetovalnih delavcev moškega



spola in sva mnenja, da bi z ženskim slovničnim spolom nagovorili večji del raziskovane skupine. Na naslednji strani je sledilo obveščeno soglasje. Nato se je pričel vsebinski del raziskave: najprej Vprašalnik delovnih zahtev in delovnih resursov (Tement idr., 2010), nato Lestvica samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja (Delgadillo idr., 2014) in nazadnje tri vprašanja odprtega tipa. Anketa se je zaključila z razdelkom z demografskimi podatki: udeleženci so označili spol, s katerim se identificirajo, vpisali svojo starost v letih, označili svojo osnovno izobrazbo in morebitno dodatno izobrazbo, vpisali število let, v katerih so bili zaposleni kot svetovalni delavci v vzgoji in izobraževanju ter vzgojno-izobraževalno organizacijo, v kateri so zaposleni (vrtec, osnovna šola, srednja šola ali dijaški dom).

Podatke sva zbirali tako, da sva elektronsko sporočilo s prošnjo za delitev in pripeto povezavo do ankete najprej poslali Društvu šolskih svetovalnih delavcev Slovenije in Društvu psihologov Slovenije, nato pa še vsem vrtcem, osnovnim šolam, srednjim šolam in dijaškim domovom, ki so vodeni v evidenci na spletni strani Ministrstva za vzgojo in izobraževanje Republike Slovenije. Skupno sva sporočilo poslali na 1202 elektronska naslova vrtcev, osnovnih šol, srednjih šol in dijaških domov – kjer je bila kontaktna informacija dostopna, sva sporočilo poslali neposredno na elektronske naslove svetovalnih delavcev, sicer pa na splošen elektronski naslov organizacije ali v tajništvo.

Za obdelavo podatkov sva uporabljali programa Excel in R (R Core Team, 2018). V programu Excel sva obdelali demografske in kvalitativne podatke, v programu R pa kvantitativne podatke. Začetna stopnja obdelave je bila presejanje podatkov. Pri kvantitativnem delu sva izbrisali podatke tistih oseb, pri katerih sta na posameznem vprašalniku manjkala odgovora na več kot dve postavki. Manjkajoče podatke sva vstavili s pomočjo paketa *missForest* (Stekhoven, 2013). Nato sva preverili predpostavke za parametrične statistične metode in na podlagi tega izbrali ustrezen test za testiranje hipotez. Pri tem sva uporabili funkcije iz paketov *psych* (Revelle, 2018) in *car* (Fox in Weisberg, 2011). Tudi pri kvalitativnih podatkih sva izbrisali podatke tistih oseb, ki na vprašanja niso odgovorile. Sledila je vsebinska analiza. Pri prvem kvalitativnem vprašanju sva vsak vnos prebrali in mu na podlagi vsebine pripisali kodo (ali več kod). Kode sva sproti razvrščali v eno od naslednjih kategorij: »osebni razlogi«, »organizacijski razlogi« oz. »sistemski razlogi«. Na koncu sva oblikovali seznam vseh kod v posamezni kategoriji, kode prešteli in jih razvrstili v nadredne kategorije. Enako sva naredili pri drugem in tretjem kvalitativnem vprašanju, pri čemer pri teh dveh vprašanjih v naprej nisva oblikovali kategorij za razvrščanje kod.



## Rezultati

### Subjektivna ocena samoučinkovitosti svetovalnih delavcev

Pregled deskriptivnih statistik, histogramov, kvantilnih grafov in zabojev z ročaji ter izračun Shapiro-Wilkovih statističnih testov normalnosti sta nama za podlestvice Lestvice samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja pokazala nenormalno porazdelitev, za skupno lestvico pa normalno porazdelitev. Vse lestvice, podlestvice in združene lestvice Vprašalnika delovnih zahtev in delovnih resursov so se pokazale kot nenormalno porazdeljene. Slednje onemogoča uporabo parametričnih metod, zato sva hipotezi 1 in 2 testirali z neparametričnim Spearmanovim koeficientom korelacije. Pri testiranju hipotez 3 in 4 ter pri eksploratorni hipotezi sva preverili predpostavke za t-test za dva neodvisna vzorca. Kjer predpostavke niso bile zagotovljene, sva testirali z neparametričnim Mann-Whitneyevim testom za dva neodvisna vzorca.

Tabela 1: *Spearmanove korelacije med lestvicami, podlestvicami in združenimi lestvicami Vprašalnika delovnih zahtev in delovnih resursov ter Lestvice samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja (N = 230)*

	Samoučinkovitost pri ŠSD	Samoučinkovitost pri ocenjevanju	Samoučinkovitost pri izvedbi intervencij	Samoučinkovitost pri napotovanju
Splošne delovne zahteve	0,12	0,07	0,07	0,17
Delovni viri	0,22***	0,16**	0,16**	0,29***
Opora na DM	0,12*	0,09	0,07	0,16**
Opora nadrejenih	0,06	0,03	0,03	0,09
Instrumentalna opora nadrejenih	0,02	0,00	-0,02	0,06
Socialno-čustvena opora nadrejenih	0,11	0,07	0,10	0,13*
Opora sodelavcev	0,12*	0,11	0,05	0,15**
Instrumentalna opora sodelavcev	0,10	0,10	0,04	0,13*
Socialno-čustvena opora sodelavcev	0,09	0,07	0,03	0,13*

	Samoučinkovitost pri ŠSD	Samoučinkovitost pri ocenjevanju	Samoučinkovitost pri izvedbi intervencij	Samoučinkovitost pri napotovanju
Avtonomija na DS	0,29***	0,24***	0,20***	0,34***
Raznovrstnost delovnih nalog	0,03	-0,02	0,05	0,08

*Opombe.* \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ .

Hipoteze o povezanosti splošnih delovnih zahtev s samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu podatki v tabeli 1 ne potrjujejo. Hipotezo o povezanosti delovnih virov s samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu pa, saj so se delovni viri izkazali kot statistično značilno pozitivno povezani s samoučinkovitostjo pri svetovanju (predvsem na račun avtonomije, svobode odločanja na delovnem mestu, ponekod pa tudi na račun opore na delovnem mestu).

Hipotezo o višji samoučinkovitosti svetovalnih delavcev z dodatno izobrazbo v primerjavi s svetovalnimi delavci brez dodatne izobrazbe sva lahko potrdili. Svetovalni delavci, ki imajo dodatno izobrazbo, se počutijo statistično značilno bolj samoučinkoviti pri svetovalnem delu kot tisti, ki dodatne izobrazbe nimajo ( $t(137,05) = 2,62$ ;  $p = 0,005$ ). V nadaljnji analizi sva preverili, kako se dodatna izobrazba povezuje s podlestvicami Lestvice samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja. Svetovalni delavci, ki imajo dodatno izobrazbo, se počutijo statistično značilno bolj samoučinkoviti pri ocenjevanju oz. diagnosticiranju kot skupina, ki dodatne izobrazbe nima ( $W = 5449,5$ ;  $p = 0,008$ ), enako velja za samoučinkovitost pri izvedbi intervencij ( $W = 5220,0$ ;  $p = 0,03$ ) in napotovanju ( $W = 5391,5$ ;  $p = 0,01$ ).

Hipotezo o povezanosti let izkušenj s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev sva prav tako potrdili: leta izkušenj so bila statistično značilno pozitivno povezana s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev ( $r = 0,14$ ;  $p = 0,03$ ). Nadaljnja analiza je pokazala, da so bila leta izkušenj statistično značilno pozitivno povezana s samoučinkovitostjo pri ocenjevanju oz. diagnosticiranju ( $r = 0,12$ ;  $p = 0,04$ ), prav tako s samoučinkovitostjo pri napotovanju ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,002$ ), ne pa tudi s samoučinkovitostjo pri izvedbi intervencij ( $r = 0,06$ ;  $p = 0,21$ ).

V kvalitativnem delu raziskave (glej spodaj) se je pokazalo, da je osnovna (psihološka) izobrazba po mnenju svetovalnih delavcev pomemben

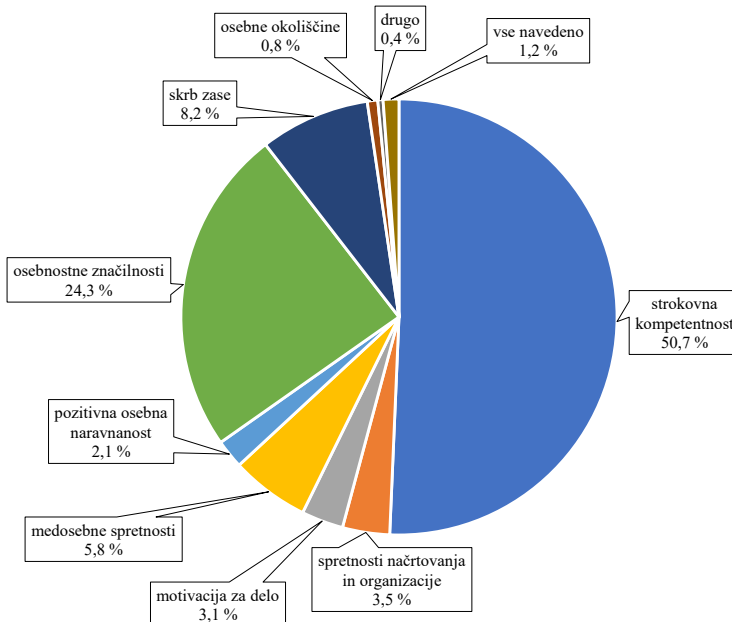
dejavnik njihovega občutka samoučinkovitosti, zato sva preverili, ali to dokazujejo tudi kvantitativni podatki. Svetovalni delavci, ki imajo psihološko izobrazbo, se ne počutijo statistično značilno bolj samoučinkoviti pri svetovalnem delu kot skupina, v kateri so združeni vsi drugi izobrazbeni profili ( $t(160,48) = 1,54; p = 0,06$ ).

V nadaljnji analizi sva preverili, kako se osnovna izobrazba povezuje s podlestvicami *Lestvice samoučinkovitosti pri oceni in obvladovanju tveganja*. Testiranje je pokazalo, da se svetovalni delavci, ki imajo psihološko izobrazbo, počutijo statistično značilno bolj samoučinkoviti pri ocenjevanju oz. diagnosticiranju kot skupina, v kateri so združeni vsi drugi izobrazbeni profili ( $W = 5780,5; p = 0,002$ ), to pa ne velja za samoučinkovitost pri izvedbi intervencij ( $W = 4710,5; p = 0,46$ ) in napotovanju ( $W = 4953,0; p = 0,24$ ).

### Dejavniki samoučinkovitosti in načini vplivanja nanjo

91,9 % oseb je v svojih odgovorih na prvo kvalitativno vprašanje navajalo individualne razloge za samoučinkovitost. Individualne razloge za občutek samoučinkovitosti svetovalnih delavcev sva razvrstili v več kategorij, katerih proporcionalno razporeditev kaže slika 1.

Slika 1: Individualni razlogi za samoučinkovitost svetovalnih delavcev ( $N = 198$ )



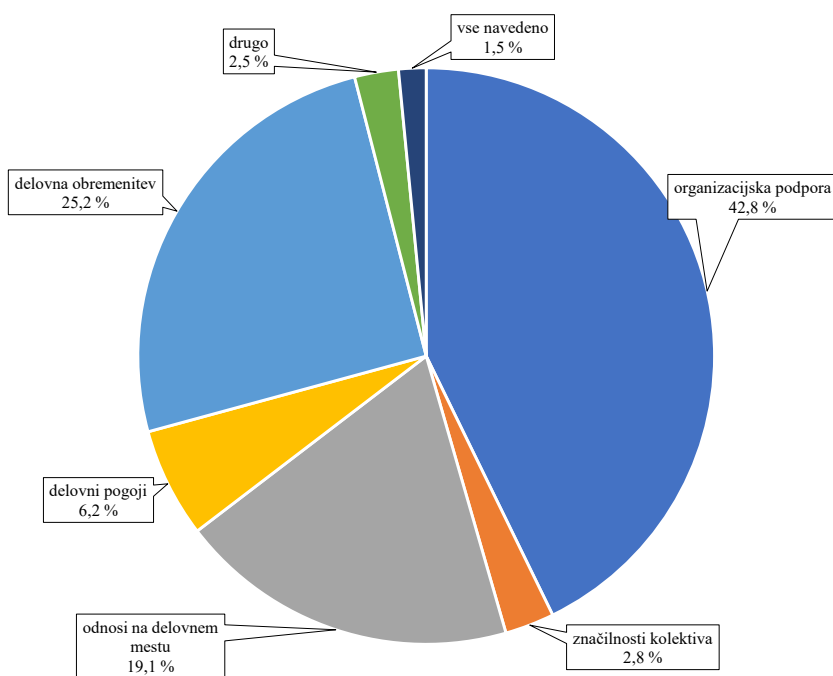
Udeleženci so med individualnimi razlogi za občutek samoučinkovitosti najpogosteje navajali razloge, ki sva jih razvrstili v kategorijo **strokovne kompetentnosti** (slika 1). Ta kategorija vsebuje delovne in osebne **izkušnje** ter **znanja**, pridobljena z osnovno izobrazbo, izobraževanjem in študijem literature. Naslednja kategorija so **osebnostne značilnosti**. Tu so udeleženci pogosto navajale **osebne in osebnostne značilnosti v splošnem**, druge odgovore iz te kategorije pa sva lahko razvrstili v **dimenzije petfaktorskega modela osebnosti**, pri čemer je bilo največ odgovorov skladnih z dimenzijama čustvene stabilnosti in ekstravertnosti. Naslednja kategorija so **spretnosti skrbi zase**. Tu so udeleženci podajali odgovore, kot so spretnosti uravnavanja stresa, delo na sebi, skrb za lastno duševno zdravje, sposobnost distanciranja, rekreacija in sproščanje, znati postaviti meje ipd. Nekaj odgovorov sva razvrstili tudi v kategorijo **medosebnih spretnosti**. Tu so udeleženci navajali odgovore, kot so primeren odnos z uporabniki, čut za ljudi, komunikacijske spretnosti, veščina poslušanja, sposobnost timskega dela ipd. Analiza je pokazala še tri druge kategorije: **spretnosti načrtovanja in organizacije** (npr. organizacija dela, določanje prioritet, učinkovitost), **motivacija za delo** (npr. pripravljenost na učenje, naklonjenost delu z uporabniki) in **pozitivna osebna naravnost** (npr. realna pričakovanja, usmerjenost k rešitvam, optimizem, nemoč). Zelo malo odgovorov sva razvrstili v kategorije **vse navedeno** (tu so osebe zapisale, da se strinjajo z vsemi v vprašanju navedenimi razlogi), **osebne okoliščine** (npr. trenutne osebne stiske, psihofizično stanje) in **drugo**.

76,8 % oseb je v svojih odgovorih navajalo organizacijske razloge. Odgovore, ki sva jih razvrstili med organizacijske razloge za občutek samoučinkovitosti svetovalnih delavcev, prikazuje slika 2.

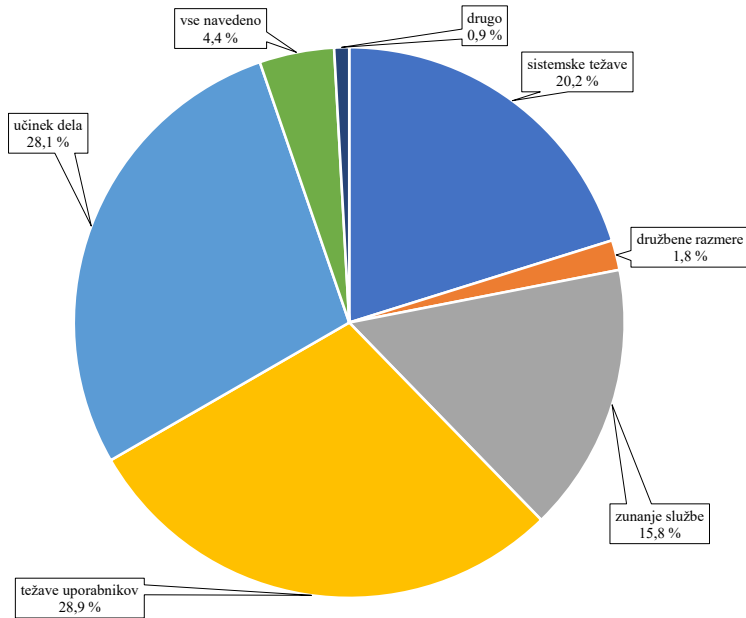
Kot kaže slika 2, so osebe med organizacijskimi razlogi za občutek samoučinkovitosti najpogosteje navajale razloge, ki sva jih razvrstili v kategorijo **organizacijske podpore**. Ta kategorija vsebuje tako **podporo vodstva** (npr. zaupanje do svetovalnega delavca, povratna informacija, razumevanje in spoštovanje) kot **podporo sodelavcev** (npr. razumevanje, povratna informacija, zaupanje do svetovalnega delavca, spoštovanje in sprejemanje, prerazporejanje nalog na sodelavce) in **aktiva** (npr. supervizija, intervizija, mreženje, podpora mentorja), prav tako pa **skupno podporo** (npr. timsko sodelovanje, količina povratne informacije, zaznana organizacijska podpora). Naslednja kategorija je **delovna obremenitev**. Tu so osebe poročale o razlogih, kot so časovna obremenitev, količina in raznovrstnost delovnih nalog, kadrovske primanjkljaji, preobremenjenost na delovnem mestu,

nepredvidljiva narava dela ipd. Analiza je pokazala tudi kategorijo **odnosov na delovnem mestu** (npr. odnosi s sodelavci, z vodstvom, klima na delovnem mestu). Udeleženci so poročali tudi o **delovnih pogojih** (npr. možnost izobraževanja, prostorski pogoji dela, možnost nakupa psihodiagnostičnih pripomočkov, prilagodljiv delovni čas) in o **značilnostih kolektiva** (npr. jasnost vlog, strokovnost sodelavcev, stališča organizacije do duševnega zdravja). Precej malo odgovorov pa sva razvrstili v kategorije **drugo** in **vse navedeno** (tu so osebe zapisale, da se strinjajo z vsemi v vprašanju navedenimi razlogi).

Slika 2: Organizacijski razlogi za samoučinkovitost svetovalnih delavcev ( $N = 198$ )



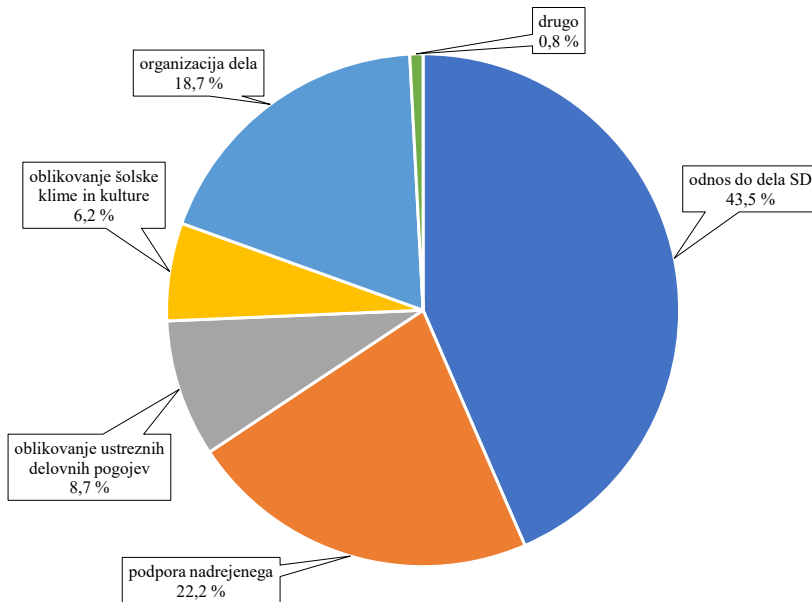
41,8 % oseb je v svojih odgovorih navajalo sistemske razloge. Odgovore, ki sva jih razvrstili med sistemske razloge za občutek samoučinkovitosti svetovalnih delavcev, prikazuje slika 3.

Slika 3: *Sistemske razlogi za samoučinkovitost svetovalnih delavcev (N = 198)*

Osebe so med sistemskimi razlogi za občutek samoučinkovitosti najpogostejše navajale razloge, ki sva jih razvrstili v kategorijo **težave uporabnikov** (slika 3). Ta vsebuje odgovore, kot so vrsta, količina, zahtevnost in raznovrstnost težav pri uporabnikih. Naslednja kategorija je **učinek dela**. Tu so udeleženci poročali o razlogih, kot so povratna informacija uporabnikov in staršev, delo s starši ipd. Močna je bila tudi kategorija **sistemske težave**, tj. birokratizacija, neustrezna zakonodaja, prenizka plača, vpliv lokacije organizacije, poznavanje sistema ipd. Veliko udeležencev je omenjalo tudi **zunanje službe**. Tu so navajali predvsem (pre)dolge čakalne dobe v zunanjih službah, (pomanjkljivo) sodelovanje z njimi, slabo mrežo zunanjih služb in pomanjkanje protokolov sodelovanja z njimi. Nekaj oseb je zapisalo, da se strinjajo z **vsemi** v vprašanju navedenimi razlogi. Precej malo odgovorov pa sva razvrstili v kategoriji **družbene razmere** (npr. prelaganje odgovornosti za vzgojo na vzgojno-izobraževalne zavode) in **drugo**.

Pri drugem vprašanju so udeleženci navajali ideje, kaj lahko naredijo nadrejeni, da bi povečali občutek samoučinkovitosti svetovalnih delavcev. Proporcionalno razporeditev idej prikazuje slika 4.

Slika 4: Možnosti vplivanja nadrejenih na občutek samoučinkovitosti pri svetovalnih delavcih (N = 198)



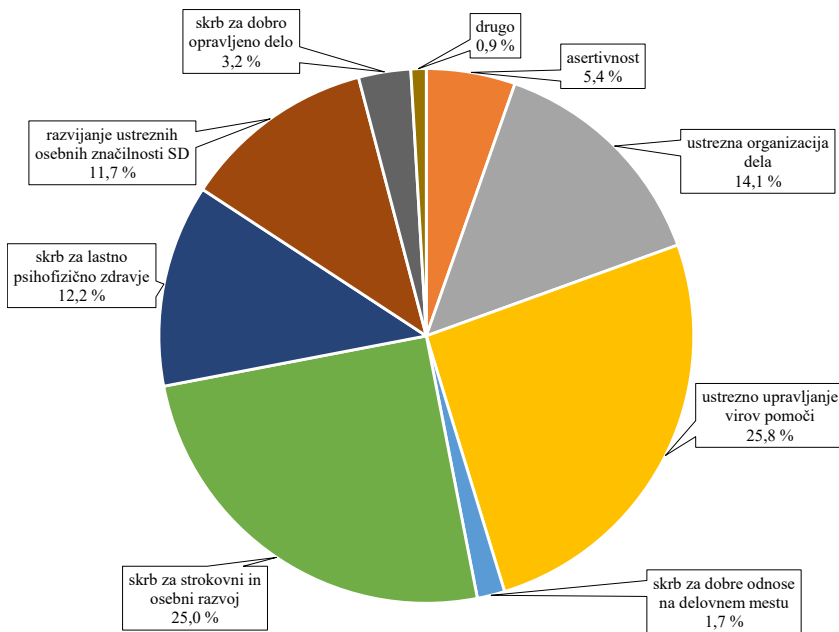
Glede tega, kaj lahko naredijo nadrejeni za povečevanje občutka samoučinkovitosti svetovalnih delavcev, so osebe navajale predvsem odgovore, ki sva jih uvrstili v kategorijo **ustrezen odnos do dela svetovalnega delavca** (slika 4). V omenjeno kategorijo sva razvrstili odgovore, ki so se nanašali na **odnos do dela svetovalnega delavca** (npr. zaupanje v kompetentnost svetovalnega delavca, omogočanje avtonomije in soodločanja svetovalnemu delavcu, aktivno sodelovanje nadrejenega s svetovalno službo, spoštovanje dela in upoštevanje mnenja svetovalnega delavca, poznavanje dela in zavedanje pomena svetovalne službe, zmanjšanje nadzorovanja dela svetovalne službe, upoštevanje želja in odločitev svetovalnega delavca). V isto kategorijo sva razvrstili tudi odgovore, ki so se nanašali na **skrb nadrejenega za strokovni razvoj svetovalnega delavca** (npr. omogočanje izobraževanja, supervizije in intervizije, omogočanje sodelovanja z zunanjimi službami in mreženja), in odgovore, ki so se nanašali na **ustrezno komunikacijo nadrejenega s svetovalnim delavcem** (npr. podajanje pozitivne in redne povratne informacije, ustrezno komuniciranje, ustrezna navodila oz. dogovori s svetovalnim delavcem). Naslednja kategorija je

**podpora nadrejenega.** Tu so udeleženci navajali ideje, ki so se nanašale na **zagovorniško vlogo nadrejenega** (npr. podpora svetovalnemu delavcu, zagovarjanje svetovalnega delavca proti kolektivu, proti uporabnikom in staršem ter pred odločevalci, nudenje zaščite), ideje, ki so se nanašale na **sogovorniško vlogo nadrejenega** (npr. poslušanje nadrejenega za svetovalnega delavca, izražanje razumevanja, nudenje možnosti pogovora, izražanje skrbi), in ideje, ki so se nanašale na **značilnosti nadrejenega** (npr. prevzemanje odgovornosti, vreden zaupanja, prilagodljivost). Veliko odgovorov se je nanašalo tudi na vlogo nadrejenega pri **organizaciji dela**. Tu so udeleženci omenjali npr. ustrezno razporejanje nalog in prerazporejanje zadolžitve na druge sodelavce ter razbremenjevanje svetovalnega delavca, zmanjšanje administrativnih nalog svetovalne službe, spodbujanje in omogočanje timskega dela, ustrezno kadrovanje (kompetentni sodelavci, polnjenje kadrovskih primanjkljajev) in spremembo normativov, organiziranje timskih sestankov in rednih sestankov svetovalne službe z vodstvom. Vzpostavili sva tudi kategoriji **oblikovanje ustreznih delovnih pogojev** in **oblikovanje šolske klime in kulture**. Prva vključuje odgovore, kot so zagotavljanje ustreznih prostorskih pogojev dela, zagotavljanje ustrezne delovne opreme (tehnična oprema in psihodiagnostična sredstva), omogočanje prilagodljivega oz. krajšega delovnega časa, omogočanje dela na domu oz. vštetje delovne priprave v delovni čas, sprememba plače (nagrajevanje glede na uspešnost, višja plača, plačane ure delovnih priprav oz. nadur). Druga kategorija pa vključuje odgovore, ki se nanašajo na oblikovanje ustrezne šolske klime (npr. ustvarjanje pozitivne klime v kolektivu, pozitiven odnos nadrejenih do svetovalnega delavca, podporno okolje) in oblikovanje ustreznih prioritet (npr. razumevanje pomena duševnega zdravja, prednostno določanje osebnostnega razvoja, usmerjenost v reševanje problemov). Zelo malo oseb je podalo **druge** odgovore.

Pri tretjem vprašanju so udeleženci podali ideje, kaj lahko svetovalni delavci sami naredijo, da bi povečali svoj občutek samoučinkovitosti. Proporcionalno razporeditev idej kaže slika 5.



Slika 5: Možnosti vplivanja svetovalnih delavcev na lasten občutek samoučinkovitosti (N = 197)



Glede tega, kaj lahko svetovalni delavec naredi sam, da bi povečal svoj občutek samoučinkovitosti, so osebe navajale predvsem odgovore, ki sva jih razvrstili v kategorijo **ustrezno upravljanje virov pomoči** (slika 5). Omenjena kategorija vključuje odgovore, kot so udeleževanje supervizije in intervizije, mreženje (z drugimi svetovalnimi delavci in zunanjimi službami), sodelovanje in iskanje pogovora v aktivu, iskanje opore pri sodelavcih, znati poiskati razbremenilen pogovor, znati prositi za pomoč, izmenjava dobrih in slabih rešitev, timsko delo ipd. Podobno število odgovorov kot v prvo kategorijo sva razvrstili tudi v kategorijo **skrb za strokovni in osebni razvoj**. Odgovori v podkategoriji **skrb za strokovni razvoj** vključujejo predvsem samostojno izobraževanje, pridobivanje strokovnih znanj in izkušenj, znati poiskati informacije in brati strokovno literaturo, imeti lastno terapevtsko izkušnjo ipd. V podkategoriji **skrb za osebni razvoj** pa so udeleženci navajali predvsem ideje, kot so delo na sebi, skrb za osebnostno rast, samostojno izobraževanje s področja dela na sebi ipd. Osebe so omenjale tudi **ustrezno organizacijo dela**. Ta kategorija vsebuje odgovore, kot so organizacija

in evalvacija dela, organizacija časa, znati določiti prioritete, načrtovanje manjših ciljev in korakov njihovega doseganja, zapisovanje opravljenih nalog, realno načrtovanje in realna pričakovanja do svojega dela, ne zadati si preveč nalog ter določanje jasnih kriterijev uspešnosti svojega dela ipd. Močna je bila tudi kategorija **skrb za lastno psihofizično zdravje**. Tu so udeleženci poročali o idejah, ki so se nanašale na **skrb za duševno, telesno in socialno zdravje** (npr. skrb za lastno duševno zdravje, skrb zase, učenje veččin spoprijemanja s stresom, skrb za zdrav življenjski slog, učenje tehnik sproščanja, skrb za odnose v zasebnem življenju), ter o idejah, ki so se nanašale na **spretnosti samozaščite** (npr. znati presoditi mejo svojih zmožnosti pomoči, sposobnost distanciranja, opustiti perfekcionizem, imeti sočutje do sebe, postavljati se na prvo mesto na delovnem mestu). Kar nekaj odgovorov sva razvrstili tudi v kategorijo **razvijanje ustreznih osebnih značilnosti svetovalnega delavca**. Tu so zbrani odgovori, ki so se nanašali na razvijanje osebnostnih značilnosti (npr. empatičnost, sodelovalnost, sprejemanje izzivov in veselje do dela) in razvijanje veččin samousmerjanja (npr. samozaupanje, samoreflektivnost, samospoštovanje, zavedanje, da dobro opravljaš delo, samozavest, samoiniciativnost). Naslednja kategorija je **razvijanje asertivnosti**. V to kategorijo sva razvrstili odgovore, kot so znati postaviti meje, vztrajanje pri delitvi in ustrezni razporeditvi nalog, znati reči ne, uveljavljanje svetovalnega delavca v organizaciji. Oblikovali sva tudi manjšo kategorijo **skrb za dobro opravljeno delo**. Ta se nanaša na odgovore, kot so iskanje povratne informacije, spremljanje napredka uporabnikov, rezultati dela, pridobivanje potrditve drugih, upoštevanje okoliščin in kapacitet uporabnika. Precej malo odgovorov sva razvrstili v kategorijo **skrb za dobre odnose na delovnem mestu** (npr. skrb za podporne odnose s sodelavci in starši, trening učinkovite komunikacije) in **drugo**.

## Razprava

V raziskavi sva preučevali povezanost delovnih virov in delovnih zahtev s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev. Raziskali sva tudi izkušnje svetovalnih delavcev in njihove ideje, kako izboljšati položaj svoje stroke.

Najprej sva predpostavili, da se bodo splošne delovne zahteve negativno povezovale s samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu, česar najini rezultati niso potrdili. To bi lahko razložili z relativno visoko povprečno ocenjenimi delovnimi viri, kot navajajo Xanthopoulou in sodelavci (2007), saj se negativni vpliv delovnih zahtev lahko kompenzira, ko so viri iz okolja

visoki. Sicer so delovne zahteve ocenjene višje kot delovni viri, a tukaj lahko potem posreduje še relativno visoka ocenjena samoučinkovitost, ki ima pomembno vlogo pri tem, kako zaposleni izkusijo delovne vire, ki so na voljo.

### **Neustrezne naloge, dvoumnost vloge svetovalnega delavca in pritisk vodstva**

Udeleženci so navajali, da so preobremenjeni, kar je skladno z drugimi slovenskimi raziskavami (Erjavec Bartolj, 2018; Lep, 2020; Uradni list Republike Slovenije, 2018). Pogosto so tudi navajali, da na njihovo samoučinkovitost vplivajo časovna obremenitev, o kateri poročajo tudi druge študije (npr. Kokol in Javornik, 2022; Smith, 2021), nepredvidljiva narava dela ter jasnost vlog posameznikov v aktivu. Dvoumnost njihove vloge se lahko povezuje z občutki nekompetentnosti, kar se posredno povezuje tudi z ravno izgorelosti (Fye idr., 2020) in samoučinkovitosti (McKinzy, 2023). Prav tako so svetovalni delavci navajali, da na njihovo samoučinkovitost vplivajo prevelika količina birokratizacije in veliko administrativnega dela ter veliko delovnih nalog, ki bi jih sicer lahko opravil kdo drug oz. ne spadajo v opis dela svetovalnega delavca. O prevelikih količinah dela in opravljanju neustreznih nalog so poročali tudi v drugih raziskavah (npr. Bezić, 2008; Lep, 2020; Smith, 2021), zaradi česar svetovalnim delavcem zmanjkuje časa za opravljanje šolskega svetovalnega dela (Smith, 2021). Prevelik pritisk vodstva šole pa lahko vodi do višjih ravni izgorelosti, manjšega zadovoljstva z delovnim mestom in celo do želje po zamenjavi službe ali področja dela (Boccio idr., 2016), zmanjša se tudi predanost delu (Baggerly in Osborn, 2006). Zaradi manjše samoučinkovitosti posameznikov pa se zmanjša tudi kakovost njihovega dela (Mullen in Lambie, 2016).

### **Težave uporabnikov, normativi**

Svetovalni delavci so ocenili, da na njihovo samoučinkovitost vpliva tudi količina težav uporabnikov, ki se po ugotovitvah prejšnjih raziskav (npr. NIJZ, 2021, 2023) vedno bolj povečuje, kar lahko predstavlja čustvene in kognitivne zahteve v okviru modela JD-R (Bakker idr., 2005), poleg tega pa v okvir čustvenih in kognitivnih zahtev lahko štejemo tudi zahtevnost, vrsto ter raznovrstnost težav, ki so jih navajali. Pri tem sklepava, da se svetovalni delavci z različnimi osnovnimi izobrazbami pri nekaterih težavah počutijo bolj samoučinkoviti kot pri drugih, saj so v času študija pridobili različna znanja ter kompetence (Bizjak, 2014). Pod čustvene/kognitivne zahteve bi

lahko šteli tudi delo s starši, ki ga navajajo svetovalni delavci. Poleg tega so udeleženci raziskave navajali tudi potrebo po spremembi normativov, ki prav tako lahko vplivajo na samoučinkovitost (McKinzy, 2023) in celo višjo raven izgorelosti (Bardhoshi in Um, 2021). O istem problemu so poročali tudi v drugih raziskavah, izvedenih v Sloveniji (npr. Erjavec Bartolj, 2018). Poročali so tudi o kadrovskih primanjkljajih, kar je skladno z ugotovitvami na Medresorskem posvetu, ki ga je organiziral NIJZ (2021), sklada pa se tudi s potrebo po spremembi normativov, ki so jo navajali udeleženci.

Predpostavili sva, da bodo delovni viri pozitivno povezani s samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu, kar se je pokazalo tudi pri najinih rezultatih in se sklada z ugotovitvami predhodnih raziskav. Delovni viri zaposlenemu pomagajo pri doseganju ciljev, zmanjšujejo delovne zahteve in z njimi povezane fiziološke in psihološke stroške ter spodbujajo osebno rast in razvoj (Demerouti idr., 2001).

### **Podpora svetovalnim delavcem**

Za statistično značilni sta se izkazali opora na delovnem mestu ter opora sodelavcev, opora nadrejenih pa se ni izkazala za pomembno. Slednje se sicer ne sklada z rezultati v kvalitativnem delu, zato je treba ta podatek upoštevati z zadržki. V kvalitativnem delu raziskave so svetovalni delavci namreč kot pomembne za samoučinkovitost pogosto naštevali različne oblike podpore, vključno s podporo sodelavcev in nadrejenih, kjer so navajali predvsem zaupanje, razumevanje in spoštovanje svetovalnega delavca. Naštevali pa so tudi druge oblike podpore, na primer podporo mentorja. Te oblike podpore kot pomembne delovne vire lahko najdemo tudi v preteklih študijah (npr. Bardoshi idr., 2022), zaznana socialna podpora pa pomembno vpliva na izgorelost (Bardhoshi in Um, 2021; Gunduz, 2012) ter samoučinkovitost (Gunduz, 2012; Ooi idr., 2018). V raziskavi Sutton in Fall (1995) so npr. poročali, da je za samoučinkovitost pomemben tako odnos s sodelavci kot odnos z ravnateljem. Oblika podpore nadrejenih, ki po mnenju svetovalnih delavcev prav tako vpliva na njihovo samoučinkovitost, je ustrezna komunikacija nadrejenega, nudenje zaščite nadrejenega, ustrezno razporejanje nalog in prerazporejanje zadolžitvev na druge sodelavce ter razbremenjevanje svetovalnega delavca. Prav tako menijo, da na njihovo samoučinkovitost vplivajo delovni pogoji, ki jih zagotavljajo nadrejeni, v kar so med drugim šteli prostorske pogoje, možnost nakupa psihodiagnostičnih sredstev, prilagodljiv delovni čas

ter vštete delovne priprave v delovni čas. Svetovalni delavci so poročali tudi o pomembnosti šolske klime, kar je skladno z ugotovitvami raziskave Sutton in Fall (1995), ter o pomembnosti šolske kulture, oboje pa se povezuje s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev (Sutton in Fall, 1995). Kot pomembno za samoučinkovitost so navajali tudi oblikovanje ustreznih prioritet znotraj organizacije, naštevajo npr. razumevanje pomena duševnega zdravja, stališča do duševnega zdravja, prednostno določanje osebne razvoja in usmerjenost v reševanje problemov.

### **Supervizija**

Pomemben del podpore predstavlja tudi supervizija skupaj s supervizorji in mentorji, o čemer so pogosto poročali udeleženci te raziskave in tudi udeleženci v drugih raziskavah (Bardoshi idr., 2022; Erjavec Bartolj, 2018; Kozan, 2022). Supervizija izboljšuje samoučinkovitost in samozavest svetovalnih delavcev (Tan in Chou, 2018), z njeno pomočjo pa skrbijo tudi za lasten profesionalni razvoj, kar v tej raziskavi prav tako navajajo kot pomemben dejavnik za občutenje samoučinkovitosti.

### **Povezovanje svetovalnih delavcev**

Pomembni deli podpore, ki so jih udeleženci pogosto naštevajo, so intervizija, mreženje in timsko sodelovanje. Več medsebojnega povezovanja znotraj organizacije in sodelovanje s svetovalnimi delavci iz drugih organizacij olajšuje izpolnjevanje delovnih nalog (Erjavec Bartolj, 2018; Lep, 2020). Če posamezniki sodelujejo z drugim osebjem, se njihov občutek samoučinkovitosti izboljša, hkrati pa omogoča še boljše sodelovanje (Atici, 2014). Pomemben vir podporne mreže so tudi zunanje ustanove in organizacije, s katerimi sodelujejo svetovalni delavci, sodelovanje z različnimi resorji pa kot pomembne navajajo tudi v drugih raziskavah (npr. NIJZ, 2021), kar izboljšuje samoučinkovitost svetovalnih delavcev (Atici, 2014). Navajali so sicer tudi, da zunanje ustanove in organizacije niso dovolj dostopne, imajo (pre)dolge čakalne dobe in da na splošno premalo sodelujejo druga z drugo, hkrati pa jim primanjkuje protokolov sodelovanja z njimi. Sodelovanje z zunanjimi organizacijami bi sicer lahko predstavljal vir, ampak na območju Slovenije ta vir za zdaj ni dostopen in učinkovit v dovoljšnji meri.

## **Odnos do svetovalnega delavca**

Na posameznikovo samoučinkovitost vplivajo tudi pozitivni odnosi drugih do njegovega poklica (Gunduz, 2012), kar so navajali tudi svetovalni delavci v najini raziskavi. In sicer so kot pomembne za njihovo samoučinkovitost navajali zaupanje v kompetentnost svetovalnega delavca, poznavanje in spoštovanje njegovega dela, upoštevanje njegovega mnenja in zavedanje pomena šolskega svetovalnega dela.

## **Povratne informacije svetovalnim delavcem**

Pomemben vir predstavljajo tudi povratne informacije vodstva, sodelavcev in supervizorjev ter uporabnikov in staršev, kar so ugotovili tudi v preteklih raziskavah (Aydin in Odaci, 2020; Ooi idr., 2018), kjer so prav tako navedli, da se povratne informacije iz različnih virov povezujejo s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev. Prav tako opažanje pozitivnih sprememb pri učencih/dijakih daje dokaz, da svetovalni delavci dobro opravljajo svoje delo (Aydin in Odaci, 2020).

## **Avtonomija svetovalnih delavcev**

S samoučinkovitostjo se je statistično značilno povezovala tudi avtonomija, svoboda odločanja, kot del delovnih virov. Slednje je pomembno, saj v primeru pomanjkanja nadzora nad svojimi odločitvami in nad svojim delovanjem svetovalni delavci lahko do šole razvijejo negativna čustva, kar lahko dolgoročno vodi v izgorelost (Kim in Lambie, 2018). Tudi v kvalitativnem delu so udeleženci pogosto kot predloge za omogočanje boljše samoučinkovitosti nadrejenih naštevili omogočanje avtonomije, skupno sodelovanje z nadrejenim, upoštevanje želja in odločitev svetovalnih delavcev ter zmanjšanje nadzora nad svetovalno službo. Če je pritisk vodstva previsok, prihaja do višjih ravni izgorelosti, do manjšega zadovoljstva z delovnim mestom in do želje po zamenjavi službe ali celo področja dela (Boccio idr., 2016).

## **Osnovna izobrazba svetovalnih delavcev**

Po analizi kvalitativnih podatkov sva si zaradi večkrat omenjenega vpliva osnovne izobrazbe na samoučinkovitost svetovalnih delavcev postavili še eksploratorno hipotezo o vplivu osnovne izobrazbe na njihovo samoučinkovitost. Predpostavili sva, da se posamezniki s psihološko izobrazbo

počutijo bolj samoučinkoviti pri opravljanju svetovalnega dela. Hipoteze nisva sprejeli, se je pa pokazalo, da se svetovalni delavci s psihološko izobrazbo počutijo statistično značilno bolj samoučinkoviti pri ocenjevanju oz. diagnosticiranju v primerjavi s skupino, v kateri so bili združeni vsi drugi izobrazbeni profili, to pa ne velja za samoučinkovitost pri izvedbi intervencij in napotovanju. To lahko pojasnimo z različnimi univerzitetnimi izobrazbami, ob katerih posamezniki pridobijo in razvijejo različna znanja, spretnosti ter kompetence (Bizjak, 2014). Očitno psihologi pridobijo več znanja na področju ocenjevanja oz. diagnostike, kar se sklada tudi z začetno idejo šolskega svetovalnega dela, kjer so naloge psihologov vključevale predvsem diagnostiko, prognostiko in terapijo (Jurman, 1978, v Gregorčič idr., 2020), čeprav v trenutnih smernicah (Čačinovič Vogrinčič idr., 1999) to ni specifično opredeljeno. Tudi v kvalitativnem delu raziskave so udeleženci najpogosteje omenjali strokovno kompetentnost kot dejavnik, ki se povezuje s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev. Znotraj tega so omenjali osnovno izobrazbo, kot pomembne pa so navajali tudi dodatno izobrazbo, študij literature ter delovne in osebne izkušnje.

### **Dodatna izobrazba svetovalnih delavcev**

Najino naslednjo hipotezo o vplivu dodatne izobrazbe svetovalnih delavcev na samoučinkovitost sva sprejeli, in sicer se posamezniki, ki imajo dodatno izobrazbo, počutijo statistično značilno bolj samoučinkoviti pri svetovalnem delu kot tisti, ki dodatne izobrazbe nimajo. To se je pokazalo za samoučinkovitost pri ocenjevanju oz. diagnosticiranju, pri izvedbi intervencij in napotovanju. Tudi v kvalitativnem delu raziskave so najpogosteje kot vpliv na samoučinkovitost svetovalni delavci navajali strokovno kompetentnost, pri čemer so navajali, da za izboljšanje samoučinkovitosti lahko poskrbijo sami s samostojnim izobraževanjem, s pridobivanjem strokovnih znanj in izkušenj, z branjem literature, pomembno pa je tudi, da vodstvo financira ter ceni možnost izobraževanja.

Sprotno izobraževanje je pomembno tudi zaradi povečanja težav otrok in mladostnikov na področju duševnega zdravja (NIJZ, 2023), zaradi česar morajo svetovalni delavci pridobivati nova znanja, predvsem na področju svetovalnih pristopov (Erjavec Bartolj, 2018), duševnih, učnih (Uradni list Republike Slovenije, 2018) ter vedenjskih težav (Erjavec Bartolj, 2018), saj je pomoč v zunanjih ustanovah in organizacijah težje dostopna, kot so poročali tudi udeleženci najine raziskave. Kot delovne zahteve, ki vplivajo



na samoučinkovitost svetovalnih delavcev, so navajali tudi zahtevnost ter vrsto težav uporabnikov, za kar predvidevava, da se nekoliko uravnesi z dodatnim izobraževanjem, ki v tem primeru predstavlja delovni vir in se povezuje z boljšo samoučinkovitostjo pri šolskem svetovalnem delu.

### **Leta izkušenj s šolskim svetovalnim delom**

Hipotezo o povezavi samoučinkovitosti z izkušnjami sva potrdili, saj so se leta izkušenj statistično značilno pozitivno povezovala s samoučinkovitostjo svetovalnih delavcev. Tudi druge raziskave so pokazale, da so pri delu posameznika zelo pomembne njegove strokovne izkušnje (Atici, 2014; Kozan, 2022; Ooi idr., 2018); bolj ko so na začetku svoje kariere, večjo imajo namreč možnost za katero od oblik izgorelosti (Bardoshi idr., 2022; Fye idr., 2020), predvsem jim težave povzročata pomanjkanje izkušenj ter čustveni napor (Bardoshi idr., 2022). Torej so kognitivne in čustvene zahteve pri manj izkušenih večje kot njihovi delovni viri. Tang in sodelavci (2004) so ugotovili, da na samoučinkovitost svetovalnih delavcev pozitivno vpliva dolžina njihovega uvajanja, kar nakazuje na to, da bi njihove delovne vire lahko povečali z večjo podporo mentorja, supervizorjev in drugih sodelavcev, ki tudi sicer za posameznika predstavljajo pomemben delovni vir in pozitivno vplivajo na njegovo samoučinkovitost (Bardoshi idr., 2022). Prav tako več let izkušenj pomeni tudi več let supervizij, intervizij, izobraževanj, mreženja itd., vse to pa vpliva na boljšo samoučinkovitost svetovalnih delavcev (npr. Bardoshi idr., 2022). Leta izkušenj so statistično značilno pozitivno povezana s samoučinkovitostjo pri ocenjevanju oz. diagnosticiranju in s samoučinkovitostjo pri napotovanju, ne pa tudi s samoučinkovitostjo pri izvedbi intervencij. Sklepava, da na izvedbo intervencij vplivajo še mnogi drugi dejavniki, med drugim so zagotovo pomembna dodatna izobraževanja, recimo iz svetovalnih pristopov (glej Erjavec Bartolj, 2018), kot se je pokazalo tako v najini analizi kot v drugih študijah. Pomembne so tudi supervizije ter intervizije (Erjavec Bartolj, 2018), kjer svetovalni delavci prejemajo in si izmenjujejo nova znanja, kako ravnati v določenih situacijah, za kar prav tako lahko sklepamo, da vpliva na izvedbo intervencij.

V nadaljevanju navajava še nekaj tem, povezanih s samoučinkovitostjo, ki so jih najini udeleženci navajali v kvalitativnem delu raziskave in jih v fazi načrtovanja nisva predvideli. Poleg že zgoraj navedenih rezultatov so svetovalni delavci poročali še o nekaterih drugih dejavnikih, ki lahko vplivajo na samoučinkovitost. Veliko jih je naštevalo osebne značilnosti, tako v



splošnem kot tudi značilnosti, ki sodijo v petfaktorski model osebnosti, pri čemer se je največ odgovorov skladalo z dimenzijama čustvene stabilnosti in ekstravertnosti. Kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na samoučinkovitost, so navajali spretnosti skrbi zase, kamor se uvrščajo tudi spretnosti uravnavanja stresa, kar so ugotavljali tudi v preteklih študijah (Cheng idr., 2011), in sicer se svetovalni delavci z boljšo samoučinkovitostjo bolj verjetno pozitivno spopadajo s stresom. Udeleženci so pogosto navajali tudi pomen osebnega razvoja ter pomen spretnosti, koristnih za medosebne odnose. Navajali so tudi spretnosti načrtovanja in organizacije, motivacijo za delo ter pozitivno osebno naravnost. Naštevali so različne dejavnike skrbi za lastno psihofizično zdravje ter razvijanje asertivnosti.

### **Izzivi raziskovalnega področja**

Raziskava je imela tudi nekaj omejitev, in sicer so lahko imeli svetovalni delavci, ki so se odzvali na anketo, določene lastnosti, zaradi česar so se odločili za sodelovanje (npr. vidijo več koristi pri sodelovanju v takih raziskavah, vidijo več problemov v trenutnem položaju svetovalnih delavcev, so bolj vestni itn.). Prav tako nisva zbirali podatkov o regiji, v kateri so zaposleni svetovalni delavci, ter o velikosti šole, v kateri so zaposleni, za kar sklepava, da bi lahko vplivalo na občutenje njihove samoučinkovitosti. Poleg tega sva anketo pošiljali na elektronske naslove, ki so bili dostopni na spletni strani šole – ponekod so bili to osebni elektronski naslovi, ponekod pa elektronski naslovi tajništva oz. skupni elektronski naslov šole, zaradi česar ne moreva vedeti zagotovo, ali so sporočila prišla do vseh svetovalnih delavcev po Sloveniji. Kar zadeva analizo podatkov, nekateri odgovori niso bili popolnoma razumljivi in bi bilo morda bolje narediti polstrukturiran intervju, da bi lahko povprašali po nejasnostih. Poleg tega je kvalitativno analizo izvajala le ena od avtoric, zaradi česar bi lahko prišlo do subjektivnosti kategoriziranja odgovorov.

Kljub omejitvam pa ima najina raziskava tudi nekaj prednosti, in sicer je tema preobremenjenosti svetovalnih delavcev zaradi trenutnega stanja zelo aktualna. Poleg tega sva povzeli nekaj konkretnih priporočil za svetovalne delavce, za nadrejene in za spremembo sistema, kako bi se trenutni položaj svetovalnih delavcev lahko izboljšal (glej spodaj). Ena prednost je tudi, da sva izvedli kombinirano metodo, s čimer sva dobili zares bogate in obsežne podatke. Prav tako sva dobili tudi kar velik vzorec svetovalnih delavcev v Sloveniji, zaradi česar so podatki verjetno precej reprezentativni.

## Zaključek

Ugotovitve najine raziskave se večinoma skladajo z ugotovitvami preteklih raziskav. Ugotovili sva, da so svetovalni delavci v Sloveniji preobremenjeni in da so nujne spremembe na različnih področjih. Tema je zelo aktualna in pomembna, saj imajo pomembno vlogo pri ugotavljanju in ukrepanju glede otrokovih oz. mladostnikovih težav, ki jih je v današnjem času vedno več. Na preobremenjenost svetovalnih delavcev vpliva mnogo dejavnikov, kot so različne delovne zahteve (neustrezne naloge, dvoumnost njihove vloge, pritiski vodstva, težave uporabnikov, normativi), različni delovni viri (podpora sodelavcev, nadrejenih ter mentorjev, šolska klima in kultura, supervizija, povezovanje znotraj in zunaj organizacije, odnos do svetovalnih delavcev, povratne informacije, dopuščanje avtonomije) ter nekaj osebnih virov (samoučinkovitost, osnovna ter dodatna izobrazba, leta izkušenj). Samoučinkovitost je pomemben mediator med delovnimi viri in izgorelostjo, saj je od nje odvisno, kako dobro bo posameznik upravljal vire, ki so mu na voljo, da bo učinkovito opravljal delovne zahteve. Z boljšo samoučinkovitostjo lahko dosežemo tudi bolj kvalitetno delo šolske svetovalne službe, saj so delovne zahteve in delovni viri bolj uravnovešeni, s čimer zmanjšamo izčrpanost svetovalnih delavcev in učencem omogočimo več pomoči, ki je tudi bolj kvalitetna.

Na podlagi rezultatov podajava nekaj konkretnih predlogov za izboljšanje samoučinkovitosti svetovalnih delavcev:

- Svetovalni delavec lahko sam poskrbi za to, da se stalno izobražuje, se udeležuje čim več izobraževanj, ki so mu ponujena, se udeležuje supervizij in intervizij, vzpostavlja odnose s svetovalnimi delavci iz drugih šol ter izmenjuje izkušnje z različnimi strokovnimi profili. Sprašuje naj po povratnih informacijah in čim bolj asertivno postavlja meje ter opozarja na naloge, ki ne sodijo v opis njegovega dela (in te naloge zavrača), s čimer poskrbi, da ima dovolj časa za opravljanje nalog, ki sodijo na njegovo področje. Pomembno je tudi, da skrbi za svoje psihofizično zdravje in osebni razvoj.
- Nadrejeni lahko poskrbi, da je med sodelavci vzpostavljen primeren odnos do šolskega svetovalnega dela, da skupaj s sodelavci zagotavlja veliko povratnih informacij in da vzdržujejo

komunikacijo s svetovalno službo, da omogoča različna izobraževanja (oz. poskrbi za njihovo financiranje) ter nakup ustreznih psihodiagnostičnih sredstev ter supervizije. Nadrejeni naj štiti svetovalnega delavca pred starši in kolektivom. Pomembno je tudi, da mu ne nalaga nalog, ki niso del svetovalne službe, mu zagotavlja ustrezne prostorske pogoje z uradnimi urami, da lahko svoje delo opravlja nemoteno.

- Na sistemski ravni pa bi bilo treba urediti nagrajevalni sistem, pomembna bi bila tudi obnovitev smernic ter sprememba normativa, saj je trenutno število učencev, za katere je zadolžen svetovalni delavec, preveliko za opravljanje kvalitetnega šolskega svetovalnega dela. Prav tako bi bilo treba povečati možnosti za pridobivanje kadra v svetovalni službi, kar pomeni, da bi morali povečati ugled te službe (npr. z dodatnimi ugodnostmi, plačo, več prilagodljivosti) ali povečati vpis na fakultete, kjer se izobražuje ustrezen kader.

## Literatura

- American School Counselor Association. (2012). The role of the professional school counselor. <http://www.schoolcounselor.org>
- Atici, M. (2014). Examination of school counselors' activities: From the perspectives of counselor efficacy and collaboration with school staff. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 14(6), 2107–2120. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.6.2554>
- Aydin, F. in Odaci, H. (2020). School counsellors' job satisfaction: What is the role of counselling self-efficacy, trait anxiety and cognitive flexibility?. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 30(2), 202–215. <https://doi.org/10.1017/jgc.2019.32>
- Baggerly, J. in Osborn, D. (2006). School counselors' career satisfaction and commitment: Correlates and predictors. *Professional School Counseling*, 9(3), 197–205.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. in Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bardhoshi, G. in Um, B. (2021). The effects of job demands and resources on school counselor burnout: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Counseling and Development*, 99(3), 289–301. <https://doi.org/10.1002/jcad.12375>
- Bardhoshi, G., Schweinle, A. in Duncan, K. (2014). Understanding the impact of school factors on school counselor burnout: A mixed-methods study. *Professional Counselor*, 4(5), 426–443. <https://doi.org/10.15241/gb.4.5.426>
- Bardhoshi, G., Um, B., Niles, J., Li, H., Han, E. in Brown, M. (2022). Novice school counselors' burnout profiles and professional experiences: A mixed-methods study. *Professional School Counseling*, 26(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2156759X221126686>
- Bezić, T. (2008). Razvoj in spremljanje delovanja mreže svetovalnih služb. *Sodobna pedagogika*, 2, 60–80.
- Bizjak, C. (2014). Vizija delovanja svetovalne službe in kompetence za svetovalno delo v aktualnih družbenih razmerah in prihodnosti: zapisnik z okrogle mize (Celje, 11. 4. 2014). *Šolsko svetovalno delo*, 18(3/4), 49–55.
- Boccio, D. E., Weisz, G. in Lefkowitz, R. (2016). Administrative pressure to practice unethically and burnout within the profession of school psychology. *Psychology in the Schools*, 53(6), 659–672. <https://doi.org/10.1002/pits.21931>
- Bodenhorn, N. in Skaggs, G. (2005). Development of the school counselor self-efficacy scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 38(1), 14–28. <https://doi.org/10.1080/07481756.2005.11909766>
- Carey, J. in Dimmitt, C. (2012). School counseling and student outcomes: Summary of six statewide studies. *Professional School Counseling*, 16, 146–153. <https://doi.org/10.1177/2156759X0001600204>
- Cheng, S., Liu, G., Xu, G., Xue, Y. in Guo, L. (2011). Primary and secondary school counseling staff self-efficacy relevant factors. *Psychology*, 2(3), 226–229. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.23035>
- Čačinović Vogrinčič, G., Bregar Golobič, K., Bečaj, J., Pečjak, S., Resman, M., Bezić, T., Dobnik Žerjav, M., Grgurevič, J., Niklanović, S. in Šmuk, B. (1999). Programske smernice. Svetovalna služba v osnovni šoli. [https://www.gov.si/assets/ministrstva/MVI/Dokumenti/Osnovna-sola/Ucni-nacrti/Drugi-konceptualni-dokumenti/Programske\\_smernice\\_za\\_svetovalno\\_sluzbo\\_v\\_osnovni\\_soli.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MVI/Dokumenti/Osnovna-sola/Ucni-nacrti/Drugi-konceptualni-dokumenti/Programske_smernice_za_svetovalno_sluzbo_v_osnovni_soli.pdf)
- Delgadillo, J., Moreea, O., Outhwaite-Luke, H., Dace, T., Nicholls, B., Ramseyer, G. in Dale, V. (2014). Confidence in the face of risk: The Risk Assessment and Management Self-Efficacy Study (RAMSES). *The Psychiatric Bulletin*, 38(2), 58–65. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.112.040394>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. in Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Erjavec Bartolj, A. (2018). Analiza potreb na področju strokovnega povezovanja v svetovalnih službah. *Revija za svetovalne delavce v vrtcih, šolah in domovih*, 12(3), 4–19.
- Fox, J. in Weisberg, S. (2011). *An {R} companion to applied regression* (2. izdaja). Sage. <http://socserv.socsci.mcmaster.ca/jfox/Books/Companion>
- Fye, H. J., Cook, R. M., Baltrinic, E. R. in Baylin, A. (2020). Examining individual and organizational factors of school counselor burnout. *The Professional Counselor*, 10(2), 235–250. <https://doi.org/10.15241/hjf.10.2.235>
- Gregorčič Mrvar, P., Jeznik, K., Kalin, J., Kroflič, R., Mažgon, J., Šarić, M. in Šteh, B. (2020). *Šolska svetovalna služba: stanje in perspektive*. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. <https://doi.org/10.4312/9789610603283>
- Gunduz, B. (2012). Self-efficacy and burnout in professional school counselors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(3), 1761–1767.
- Holman, L. F., Nelson, J. in Watts, R. (2019). Organizational variables contributing to school counselor burnout: An opportunity for leadership, advocacy, collaboration, and systemic change. *Professional Counselor*, 9(2), 126–141. <https://doi.org/10.15241/lfh.9.2.126>
- Kim, N. in Lambie, G. W. (2018). Burnout and implications for professional school counselors. *The Professional Counselor*, 8(3), 277–294. <https://doi.org/10.15241/nk.8.3.277>
- Kokol, K. in Javornik, M. (2022). Uporaba metode poklicne biografije za preučevanje profesionalnega razvoja svetovalnih delavcev v srednjih šolah v Sloveniji. *Psihološka obzorja*, 31, 462–471. <https://doi.org/10.20419/2022.31.554>
- Kozan, H. İ. Ö. (2022). A qualitative approach to school counsellor self-efficacy: Sources and enhancement strategies. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 32(1), 107–123. <https://doi.org/10.1017/jgc.2019.34>
- Lep, B. (2020). *Analiza obremenjenosti ŠSD*. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- McKinzy, A. N. (2023). *The influences of role stress and school-related factors on the general perceived self-efficacy of elementary school counselors* [doktorska disertacija, Texas Southern University]. Proquest Dissertation: <https://www.proquest.com/docview/2825345714/fulltextPDF>
- Mullen, P. R. in Lambie, G. W. (2016). The contribution of school counselors' self-efficacy to their programmatic service delivery. *Psychology in the Schools*, 53(3), 306–320. <https://doi.org/10.1002/pits.21899>
- Nacionalni inštitut za javno zdravje. (10. 10. 2023). *Dušeвно zdravje mladostnikov v Evropi in širše*. <https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje-mladostnikov-v-evropi-in-sirse/>
- Nacionalni inštitut za javno zdravje. (3. 10. 2023). *Podatki raziskave HBSC opozarjajo na poslabšanje duševnega zdravja mladostnikov v Sloveniji*. <https://nijz.si/zivljenjski-slog/podatki-raziskave-hbcs-opozarjajo-na-poslabsanje-dusevnega-zdravja-mladostnikov-v-sloveniji/>
- Nacionalni inštitut za javno zdravje. (4. 6. 2021). *Pozivamo k ukrepanju in podpori duševnemu zdravju otrok in mladih*. <https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/pozivamo-k-ukrepanju-in-podpori-dusevnemu-zdravju-otrok-in-mladih/> (4. 6. 2021)

- Ooi, P. B., Jaafar, W. M. B. W. in Baba, M. B. (2018). Relationship between sources of counseling self-efficacy and counseling self-efficacy among Malaysian school counselors. *The Social Science Journal*, 55(3), 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.socij.2017.05.005>
- Pečjak, S. in Košir, K. (2012). *Šolsko psihološko svetovanje*. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva. (2010). *Uradni list RS*, št. 62/10, 99/10, 47/17, 30/18, 16/21, 178/21 in 74/23. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV10249>
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa devetletne osnovne šole. (2004). *Uradni list RS*, št. 81/2004. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2004-01-3561/pravilnik-o-normativih-in-standardih-za-izvajanje-programa-devetletne-osnovne-sole>
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole. (2007). *Uradni list RS*, št. 57/07, 65/08, 99/10, 51/14, 64/15, 47/17, 54/19, 180/20, 54/21, 161/22 in 74/23. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV7973>
- R Core Team (2018). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <https://www.R-project.org/>
- Revelle, W. (2018). *psych: Procedures for personality and psychological research* (Verzija 1.8.4). Northwestern University, Evanston, Illinois. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Rožman, L. in Čagran, B. (2016). Delovno zadovoljstvo šolskih svetovalnih delavcev v Sloveniji. *Šolsko svetovalno delo*, 20(2), 63–70.
- Schaufeli, W. in Taris, T. (2014). A critical review of the job demands–resources model: Implications for improving work and health. V G. Bauer in O. Hämmig (ured.), *Bridging occupational, organizational and public health* (str. 43–68). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3-4>
- Smith, A. D. (2021). *Supervise me: Strengthening school counselor professional identity through peer supervision* [doktorska disertacija, The University of North Carolina at Greensboro]. Proquest dissertation: <https://www.proquest.com/docview/2618235680/fulltextPDF/>
- Stekhoven, D. J. (2013). *missForest: Nonparametric missing value imputation using random forest* (Verzija 1.4).
- Sutton, J. M. in Fall, M. (1995). The relationship of school climate factors to counselor self-efficacy. *Journal of Counseling and Development*, 73(3), 331–336.
- Tan, S. Y. in Chou, C. C. (2018). Supervision effects on self-efficacy, competency, and job involvement of school counsellors. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 28(1), 18–32. <https://doi.org/10.1017/jgc.2017.19>
- Tang, M., Addison, K. D., LaSure-Bryant, D., Norman, R., O'Connell, W. in Stewart-Sicking, J. A. (2004). Factors that influence self-efficacy of counseling students: An exploratory study. *Counselor Education and Supervision*, 44(1), 70–80.
- Tement, S. in Korunka, C. (2013) Does trait affectivity predict work-to-family conflict and enrichment beyond job characteristics? *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147, 197–216. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.683053>



- Uradni list Republike Slovenije. (2018). Resolucija o Nacionalnem programu duševnega zdravja 2018-2028 (ReNPDZ18-28). <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2018-01-1046/resolucija-o-nacionalnem-programu-dusevnega-zdravja-2018-2028-renpdz18-28>
- Vogrinc, J., Krek, J., Devjak, T. in Ozbič, M. (2012). *Delovanje svetovalne službe*. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

## SCHOOL COUNSELLORS ON THE ROAD TO BURNOUT – WORK DEMANDS AND RESOURCES IN RELATION TO SELF-EFFICACY IN COUNSELLING

*Several studies have reported that counsellors in Slovenia are overworked, as more and more problems with children and adolescents are being identified and the work of the counselling service in schools is poorly regulated. In the present study, we wanted to investigate how work resources and work demands relate to self-efficacy, which is important for the counsellors' experience of exhaustion. We were also interested in what counsellors themselves and their supervisors could do to improve self-efficacy, and what changes would be needed at the system level. We used a mixed-method approach, with the Work Demands and Work Resources Questionnaire and the Assessment and Management Self-Efficacy Scale in the quantitative part, and three open-ended questions in the qualitative part. A total of 230 participants took part in the study. We found that various work demands (inadequate tasks, ambiguity of the counsellors' role, pressure from management, students' problems, caseload), various work resources (support from colleagues, supervisors and mentors, school climate and culture, supervision, networking within and outside the organization, attitudes towards the counsellors, feedback, allowing autonomy), and some personal resources (self-efficacy, basic and additional education, years of experience) had a significant impact on counsellors' overload. The survey touches on a very topical issue and provides some recommendations on how to prevent counsellors from undergoing such major work overload.*





## Ali smo dovolj dobri – sindrom prevaranta pri slovenskih učiteljih in profesorjih

Monika Špalir, Petra Štibelj, Edita Zabukovec

*Sindrom prevaranta je doživljanje dvoma vase in v svoje sposobnosti, kar lahko bistveno otežuje uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu. Namen raziskave je bil preveriti pojavnost sindroma prevaranta med učitelji in profesorji, zaposlenimi v slovenskem javnem šolstvu, preveriti povezanost demografskih spremenljivk z nagnjenostjo k doživljanju sindroma prevaranta ter ugotoviti, na kakšen način bi lahko nudili pomoč zaposlenim, ki se spopadajo s tovrstnimi občutji. V raziskavi je sodelovalo 633 učiteljev (od tega 500 žensk;  $M = 45,37$  leta, 286 zaposlenih na primarni, 193 na sekundarni in 135 na terciarni ravni izobraževanja), ki so po spletu izpolnili Lestvico sindroma prevaranta, podali demografske podatke ter odgovorili na odprta vprašanja v zvezi z njihovim doživljanjem fenomena in morebitnih oblik pomoči. Rezultati so pokazali, da se izraženost sindroma prevaranta pomembno razlikuje glede na spol, starost, število let zaposlitve, stopnjo dosežene izobrazbe ter izobraževalno raven ustanove, kjer so udeleženci zaposleni. Kvalitativni del raziskave je pokazal, da se občutki sindroma prevaranta največkrat pojavijo ob neuspehu ali neznanju ter da učiteljem pri premoščanju najbolj pomaga pogovor. V zvezi z vlogo sodelavcev in nadrejenih poudarjajo pomen dobrih odnosov in povratne informacije. Ugotovitve nam omogočajo vpogled v pojavnost sindroma prevaranta med slovenskimi učitelji in profesorji ter v morebitne načine, ki bi jim lahko pomagali pri obvladovanju teh občutkov.*

## Uvod

*»Občutek imam, da sem na tem mestu pristala zgolj po sreči, v resnici pa si ga ne zaslužim. Nimam dovolj talenta, nimam dovolj izkušenj, ne izpeljem nastopa na enakem nivoju kot moji kolegi. Zdi se mi, da so vsi bolj sposobni od mene, da manj delajo za boljši rezultat. Skrbi me, da bodo ugotovili, da nisem dovolj dobra in me bodo izločili. Kadar se mi kaj ponesreči, se mi zdi, da bi bilo bolje, če bi se nehala truditi.«*

## Opredelitev in pojavnost sindroma prevaranta

Med glavnimi značilnostmi sindroma prevaranta (tudi fenomena prevaranta) so doživljanje dvoma v lastne sposobnosti, prepričanje, da se moramo za enake rezultate truditi veliko bolj kot drugi, in prepričanje, da smo se v neki vlogi znašli po spletu srečnih naključij, da si je ne zaslužimo, da je le vprašanje časa, kdaj bodo drugi to odkrili in nas razkrinkali kot nekompetentne (npr. Bravata idr., 2019; Clance in Imes, 1978; Kets de Vries, 2005; Šavrič, 2018). Teh prepričanj ne zmanjšajo niti številni dosežki, za katere bi pričakovali, da nam bodo predstavljali objektivni dokaz, da smo sposobni, kompetentni in inteligentni (Clance in Imes, 1978). Za sindrom prevaranta so namreč značilne težave s ponotranjanjem uspehov, posamezniki svoje dosežke pripisujejo najrazličnejšim zunanjim dejavnikom – sreči, naključju, pomoči posameznikov, ki so po njihovem mnenju kompetentnejši, ipd.; neuspehe pa pripišejo sebi – vsaka ovira občutke okrepi oz. jih vzdržuje (Bravata idr., 2019).

Sindrom prevaranta ni prepoznan kot duševna motnja, a ne smemo zmanjševati pomena tovrstnih občutkov, saj lahko pomembno ovirajo posameznike pri opravljanju dela in izkoriščanju potenciala ter lahko prispevajo k njihovi izgorelosti (Bravata idr., 2019; Kets de Vries, 2005). Pogosto se pojavlja skupaj z depresijo, anksioznostjo, slabo samopodobo, somatskimi simptomi in socialnimi disfunkcijami (Bravata idr., 2019). Občutki sindroma prevaranta lahko pri posameznikih povzročijo tudi različna samodestruktivna vedenja – od prokrastinacije, neuvidevnosti in strogosti do sodelavcev, pa do tveganih spolnih vedenj in zlorabe substanc. Posamezniki se pogosto izolirajo, bojijo se prositi za pomoč tudi pri najtežjih nalogah, osredotočijo se le na negativno, zaradi pritiska težje sprejemajo dobre odločitve, s tem pa potencialno negativno vplivajo na organizacijo (Kets de Vries, 2005).

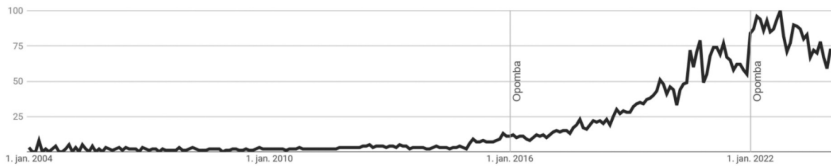
Bravata idr. (2019) so pri pregledu literature zasledili zelo različne podatke o pojavnosti tega fenomena. V metaanalizi so poročali o 9–82-% pojavnosti, odvisno od uporabljene metode in prebivalstva. Polovica člankov, ki je primerjala pojavnost sindroma prevaranta med spoloma, ni našla statistično pomembne razlike (npr. Caselman idr., 2006; Cokley idr., 2013; Vergauwe idr., 2015), polovica pa je poročala o večji pojavnosti pri ženskah (npr. Cokley idr., 2015; Cusack idr., 2013; Jöstl idr., 2012). Tudi novejša raziskave si niso enotne; S. S. Rossi (2022) ni našla razlik med spoloma, K. Šavrič (2018) pa je poročala o bolj izraženem sindromu prevaranta pri ženskah.

Tudi glede povezave starosti in izraženosti sindroma prevaranta Bravata idr. (2019) niso prišli do jasnih zaključkov; od šestih študij, ki so proučevale to povezavo, so štiri (Brauer in Proyer, 2017; Chae idr., 1995; Lester in Moderski, 1995; Thompson idr., 1998) ugotovile negativne korelacije med konstruktoma, ki so se v nekaterih skupinah prebivalstva izkazale za statistično značilne, preostali študiji pa nista poročali o velikosti in smeri korelacije (Oriol idr., 2004; Want in Kleitman, 2006). Zniževanje pojavnosti z naraščajočo starostjo je pokazala tudi S. S. Rossi (2022) za prebivalstvo, zaposleno v upravljanju človeških virov. Ugotovila je tudi, da starost pomembno napoveduje izraženost sindroma prevaranta. Polach (2004) je poudaril, da je pri mladih odraslih, ki šele začinjajo kariero, možnost za razvoj značilnosti sindroma prevaranta večja, ker so obdani z bolj izkušeniimi sodelavci, pričakovanja na novem delovnem mestu pa na začetku niso vedno jasna.

Stopnja dosežene izobrazbe v modelu S. S. Rossi (2022) ni napovedovala izraženosti sindroma prevaranta pri zaposlenih v upravljanju človeških virov, K. Šavrič (2018) pa je ugotovila šibko pozitivno povezavo med doseženo stopnjo izobrazbe in izraženostjo sindroma prevaranta pri slovenskih zaposlenih. Poročala je še, da imajo zaposleni na začetku svoje kariere višje izražene značilnosti sindroma prevaranta kot v kasnejših stopnjah kariere, kar so pokazali tudi Clark in sodelavci (2014). Kljub temu se lahko občutki sindroma prevaranta ponovno pojavijo tudi kasneje, ob novih nalogah (t. i. prevarantski cikel) (Clance, 1985).

Po nekaterih ocenah naj bi osem od desetih ljudi doživljalo vsaj blago obliko sindroma prevaranta (Bravata idr., 2019), v Sloveniji pa že vsak drugi zaposleni poroča o zmerno ali zelo močno izraženih značilnostih sindroma prevaranta (Šavrič, 2018). V zadnjih treh letih se je tudi močno povečalo zanimanje za fenomen (slika 1).

Slika 1: Frekvenca iskanja informacij s ključno besedo »impostor syndrome« na Googlu skozi čas



V raziskavi se bomo osredotočile na sindrom prevaranta med učitelji, profesorji, docenti in drugimi predavatelji (v nadaljevanju učitelji), zaposlenimi na slovenskih javnih osnovnošolskih, srednješolskih, višješolskih in visokošolskih programih. Naši cilji so identificirati pojavnost sindroma prevaranta, ozavestiti prebivalstvo o njegovem obstoju, vzbuditi razmislek o mogočih načinih pomoči ter poiskati načine obvladovanja tovrstnih občutkov.

### Sindrom prevaranta pri učiteljih in profesorjih

Sindrom prevaranta je med visokošolskimi profesorji proučeval že Topping (1983), ki je ugotovil, da je sindrom prevaranta povezan s slabo samopodobo, strahom, dvomom vase in tesnobo. Podobno se je pokazalo tudi v študiji C. Brems idr. (1994), v kateri se je sindrom prevaranta pri profesorjih povezoval z nižjimi ocenami študentov glede njihove uspešnosti poučevanja ter z nelagodjem ob misli, da so lahko drugim mentorji ali vzorniki. Prav tako so visokošolski profesorji, ki doživljajo sindrom prevaranta, bolj nagnjeni k temu, da svoje akademske neuspehe dojemajo kot posledico lastne profesionalne nekompetentnosti (Knights in Clarke, 2014).

Sindrom prevaranta se povezuje z manj uspešnim poučevanjem in opravljanjem administrativnih del, čustveno izčrpanostjo ter strahovi, vezanimi na status visokošolskega profesorja (angl. *tenure status*) (Hutchins, 2015). Pred občutji, značilnimi za sindrom prevaranta, se pri visokošolskih profesorjih pojavijo: zasliševanje glede ekspertnosti, doživljanje uspeha, skrb glede akademske produktivnosti, primerjanje lastnih pomanjkljivosti (ne pa tudi prednosti) z močnimi točkami kolegov, prejem negativnih povratnih informacij v zvezi z raziskovalnim delom, doživljanje zavrnitev ter težave s ponotranjanjem oz. sprejemanjem uspeha (Hutchins in Rainbolt, 2017).

Raziskav, ki bi proučevale sindrom prevaranta pri osnovnošolskih učiteljih, nismo zasledile, med srednješolskimi učitelji pa je bila izvedena ena, v kateri so proučevali doživljanje sindroma prevaranta v času epidemije covid-19 (Bedwell, 2022). Skoraj 80 % srednješolskih učiteljev je doživljalo zmerne do pogoste občutke sindroma prevaranta, skoraj 7 % udeležencev pa je poročalo o intenzivnih občutkih. Podobno kot visokošolski učitelji so tudi srednješolski poročali o tesnobnih in depresivnih občutjih, čustveni izčrpanosti, perfekcionizmu, dvomu vase, strahu pred neuspehom ipd. Študija je opozorila na več tipov »prevarantov« – nove, začasne in dolgotrajne. O tovrstnih občutkih so pričakovano poročali učitelji novinci, presenetljivo pa tudi učitelji z več kot dvajsetletnimi izkušnjami, ki so se morali v času epidemije prilagoditi na poučevanje na daljavo. Večja sprememba v načinu dela lahko prispeva k porastu občutkov sindroma prevaranta tudi pri izkušenih oz. dalj časa zaposlenih posameznikih, saj morajo slednji vložiti precej truda v prilagajanje (Bedwell, 2022). Drugi avtorji (npr. Clance, 1985; Kets de Vries, 2005) so prav tako navedli, da se sindrom prevaranta tudi pri dalj časa zaposlenih pogosto pojavlja ob začetku dela na novem projektu, napredovanju ali premestitvi na drugo delovno mesto.

Za sindrom prevaranta se sicer implicitno pričakuje, da se bo kazal le pri posameznikih, ki so zaposleni na »prestížnejših« delovnih mestih, ki jih je teže zasesti, v kontekstu šolstva torej pri akademikih, kjer je za zaposlitev večinoma nujen znanstveni doktorat. Kljub temu lahko posameznike s temi občutki najdemo na vseh položajih v organizaciji (Kets de Vries, 2005) – ne pojavlja se le pri zelo uspešnih posameznikih, ampak je značilen tudi za splošno prebivalstvo (Cozzarelli in Major, 1990; O'Brien McElwee in Yurak, 2007). V svojo raziskavo smo zato poleg visokošolskih profesorjev vključile vse učitelje, profesorje in druge pedagoške delavce, ki poučujejo v slovenskih javnih osnovnošolskih in srednješolskih ustanovah.

### **Pretekle raziskave o nudenju pomoči zaposlenim, ki doživljajo sindrom prevaranta**

Skupaj s preučevanjem sindroma prevaranta se razvijajo tudi smernice, kako ta občutja premostiti ali vsaj zmanjšati. Prvi korak k temu je prepoznavna občutkov in razlogov zanje (Bedwell, 2022). Razlogi so lahko različni (npr. opažanje, da sodelavec bolje opravlja nalogo, neuspešno opravljena naloga, prejetje kritike za naše delo ...), predlogi pa raznovrstni. Barr-Walker idr. (2020) so ugotovili, da je vsaka strategija spopadanja s sindromom prevaranta, o kateri so poročali udeleženci, zanje učinkovita.

Avtorji so poudarili pomen medsebojnega sodelovanja, ki lahko prispeva k normalizaciji občutkov, usklajevanju naših zaznav s poklicnimi pričakovanji in pridobivanju novih znanj (Abdelaal, 2020; Bedwell, 2022). Pomemben dejavnik je lahko tudi izkušen mentor, ki nam pomaga pri identifikaciji kriterijev uspešnosti, spreminjanju neustreznih vzorcev atribucije uspeha in normalizaciji občutkov (Mullangi in Jagsi, 2019). Prispeva lahko tudi k razločevanju med resničnimi in zaznanimi pričakovanji (Sherman, 2013) ter nam nudi instrumentalno podporo, s čimer zmanjšuje strah pred neuspehom in javnim ponižanjem (Hutchins in Rainbolt, 2017). Sodelovanje in mentorstvo nudita tudi ogromno možnosti za povratno informacijo, ki je ključna za spoznavanje razhajanj med našo zaznavo in realnostjo.

Za posameznike, ki doživljajo tovrstne občutke, je pomembno tudi, da kritiko sprejmejo kot odskočno desko za svoj napredek in se ne obtožujejo za svoje napake ali neuspehe. Pri tem jim lahko pomaga tudi spoznanje, da so napake nekaj vsakdanjega; pomembno je, da niso pozorni le na svoje primanjkljaje in ne minimizirajo svojih prednosti in dosežkov (Abdelaal, 2020). Podobno je tudi Sherman (2013) predlagal, da napišejo listo svojih prednosti, pri čemer jim lahko pomagajo sodelavci, in se spomnijo nanjo, kadar dvomijo vase. Barr-Walker idr. (2020) so poročali, da posameznikom pomaga, da razmislijo o svojih dosedanjih splošnih ali delovnih dosežkih. Poleg sprejetja napak je pomembno tudi sprejetje negotovosti in nepopolnosti (Bedwell, 2022) ter zavedanje, da bomo morali sčasoma dopolniti svoje znanje (Sherman, 2013). Že samo dopolnjevanje znanja, tako formalno kot neformalno, je uspešna strategija spopadanja (Barr-Walker, idr. 2020).

Prav tako je koristno zaupanje občutkov drugim – s tem namreč lahko ugotovimo, da podobno doživljajo tudi drugi in dobimo nove ideje za spoprijemanje s sindromom prevaranta (Abdelaal, 2020; Barr-Walker idr., 2020). Močna socialna podpora preprečuje negativne učinke anksioznosti in depresivnosti ter štiti pred čustveno izčrpanostjo, kar so sicer pogoste posledice sindroma prevaranta (Hutchins, 2015).

B. J. C. Bedwell (2022) je predlagala tudi uveljavitev duševnega zdravja kot temeljne vrednote organizacije in s tem spodbujanje prožnosti in miselne naravnosti k rasti, kar je še posebej pomembno v času sprememb na delovnem mestu. To bi lahko dosegli z rednimi formalnimi usposabljanji in redno uporabo jezika, usmerjenega na dobro počutje oz. blagostanje zaposlenih, ter vlogo vodje, ki naj prepozna tovrstna občutja pri svojih podrejenih in predstavlja model pristnosti, sodelovalnega odločanja in podajanja konstruktivnih povratnih informacij.

## Kaj pa pomoč učiteljem?

Zaznana podpora organizacije oz. vodij zmanjšuje intenziteto sindroma prevaranta pri zaposlenih na terciarni stopnji izobraževanja (Crawford idr., 2016). Prav tako se je izkazalo, da so zaposlenim bolj kot standardizirane dejavnosti v pomoč personalizirani oz. individualizirani pristopi (Vergauwe idr., 2015). V skladu s tem avtorji predlagajo individualizirane programe coachinga, v katerih bi se ciljno ukvarjali z zmanjševanjem perfekcionizma in povečevanjem samoučinkovitosti ter na ta način prispevali k zmanjšanju intenzivnosti sindroma prevaranta pri učiteljih. Hutchins in H. M. Rainbolt (2017) sta poudarila vlogo mentorjev, kolegov in predstojnikov oddelkov pri ustvarjanju varnega prostora za razpravo o tovrstnih občutjih. Na ta način bi učiteljem dali prostor, da izpostavijo svojo ranljivost, ne da bi pri tem izgubili svojo legitimnost. Predlagajo tudi trening mentorjev ter predstavnikov oddelkov, da prepoznajo morebitne stresne dejavnike na fakulteti.

Zaradi nasprotujočih si ugotovitev glede pojavnosti sindroma prevaranta, majhnega števila raziskav, ki bi vključevale učitelje na ravni osnovne in srednje šole, in slabše raziskanosti fenomena v Sloveniji smo se odločile, da večino hipotez zastavimo neusmerjeno. Usmerjeno smo zastavile hipotezo v zvezi s starostjo (H3a in H3b), skladno z ugotovitvami najnovejše raziskave S. S. Rossi (2022), da sta konstrukta negativno povezana in da je starost pomemben napovednik izraženosti sindroma prevaranta, in hipotezo v zvezi z leti poučevanja (H4a in H4b), skladno z ugotovitvijo K. Šavrič, da imajo zaposleni na začetku svoje kariere bolj izražene značilnosti sindroma prevaranta kot v kasnejših stopnjah kariere.

Hipoteze:

- H1: Izraženost značilnosti sindroma prevaranta se ne bo povezovala s spolom.
- H2: Izraženost značilnosti sindroma prevaranta se ne bo povezovala z doseženo stopnjo izobrazbe.
- H3a: Mlajši udeleženci bodo poročali o višjih stopnjah značilnosti sindroma prevaranta kot starejši.
- H3b: Starost udeležencev bo napovednik izraženosti značilnosti sindroma prevaranta.
- H4a: Udeleženci, ki poučujejo dlje časa, bodo poročali o nižjih stopnjah značilnosti sindroma prevaranta kot udeleženci, ki poučujejo manj časa.



- H4b: Leta poučevanja bodo napovednik izraženosti značilnosti sindroma prevaranta.
- H5: Izraženost značilnosti sindroma prevaranta se ne bo povezovala z izobraževalno ravno ustanove (primarna, sekundarna, terciarna), na kateri udeleženci poučujejo.

Na podlagi preteklih raziskav, ki so proučevale sindrom prevaranta pri zaposlenih v šolstvu (npr. Chakraverty, 2022), smo si v okviru kvalitativnega dela raziskave zastavile tudi naslednja raziskovalna vprašanja: (1) kateri dogodki v delovnem okolju učiteljev pripeljejo do občutkov sindroma prevaranta, (2) na koga se lahko učitelji obrnejo, (3) kakšno je mnenje učiteljev o možnostih premoščanja občutkov sindroma prevaranta, (4) kakšne podpore sodelavcev in vodstva bi si želeli, (5) kako bi sami pomagali sodelavcu, ki se spopada s sindromom prevaranta.

## Metoda

### Udeleženci in postopek

Anketo smo poslale vsem javnim osnovnošolskim in srednješolskim (Seznam vzgojno-izobraževalnih zavodov v Sloveniji, b. d.) ter visokošolskim (Seznam univerz in fakultet v Sloveniji, b. d.) izobraževalnim ustanovam s prošnjo za deljenje med zaposlene pedagoške oz. akademske delavce.

Na anketo je kliknilo 3638 posameznikov, od tega jih je 647 do konca izpolnilo vprašanja o demografskih podatkih in Lestvico sindroma prevaranta. Te smo vključile v nadaljnjo analizo, ki smo jo izvedle v programskem okolju R (Posit team, 2022) s paketoma psych (Revelle, 2024) in ltm (Rizopoulos, 2006). Po pregledu odgovorov smo izključile 14 udeležencev, za katere smo ugotovile, da ne sodijo v našo ciljno skupino udeležencev. V vzorcu je ostalo 133 moških in 500 žensk. Povprečna starost udeležencev je bila 45,37 leta ( $SD = 10,7$ ;  $min = 24$ ,  $max = 71$ ), povprečje let poučevanja pa 17,54 ( $SD = 11,5$ ;  $min = 0$ ,  $max = 42$ ). V času izpolnjevanja ankete je bilo 286 udeležencev zaposlenih na osnovni šoli (45,2 %), 193 na srednji šoli (30,5 %), 135 na visokošolski ustanovi (21,3 %), 19 pa se jih ni uvrstilo v nobeno izmed kategorij (3,0 %) – za slednje smo sklepale, da so bodisi zaposleni na dveh ustanovah različnih stopenj hkrati bodisi so upokojeni. Eden izmed udeležencev (0,2 %) je imel doseženo le 1. stopnjo izobrazbe, štirje (0,6 %) 4. stopnjo, 21 (3,3 %) 5. stopnjo, 58



(9,2 %) 6. stopnjo, 385 (60,1 %) 7. stopnjo, 55 (8,7 %) 8. stopnjo in 109 (17,2 %) 9. stopnjo izobrazbe.

V kvalitativno analizo smo vključile le tiste, ki so odgovorili vsaj na eno izmed vprašanj odprtega tipa ( $N = 494$ ).

## Pripomočki

Za namene naše raziskave smo oblikovale spletno anketo na portalu 1KA (1KA, 2023). Vanjo smo vključile obveščeno soglasje, demografska vprašanja (spol, starost, število let zaposlitve, izobraževalna raven, na kateri poučujejo, stopnja izobrazbe), Lestvico sindroma prevaranta (*Clance Impostor Phenomenon Scale – CIPS*; Clance, 1985), dve dodatni vprašanji Likertovega tipa in odprta vprašanja, sestavljena za namene raziskave.

**Lestvica sindroma prevaranta** v originalu vsebuje 20 postavk, ki merijo za sindrom prevaranta značilne občutke (*Dajem vtis, da sem sposobnejši/sa, kot sem v resnici*). Sestavljeni postavki, 3. (*Zelo me je strah, da bi me drugi ocenjevali in če je le mogoče, se ocenjevanju izognem.*) in 17. postavka (*Mislím, da so ljudje okoli mene pametnejši in svoje sposobnosti pogosto primerjam z njihovimi.*), smo razstavile na dva dela (*Zelo me je strah, da bi me drugi ocenjevali.; Če je le mogoče, se ocenjevanju izognem.; Mislím, da so ljudje okoli mene pametnejši.; Svoje sposobnosti pogosto primerjam s sposobnostmi ljudi okrog mene.*) in tako dobile dve dodatni postavki. Udeleženci so na petstopenjski lestvici (1 – sploh ne drži, 5 – zelo drži) izrazili svoje strinjanje. Končni rezultat predstavlja seštevek odgovorov na vse postavke, pri čemer višja vrednost pomeni pogostejšo in močnejšo izraženost sindroma prevaranta. Zanesljivost dosežkov izvirne lestvice je visoka, koeficienti  $\alpha$  znašajo med 0,84 (Prince, 1989) in 0,96 (Holmes idr., 1993). Tudi zanesljivost za slovenski vzorec prirejene lestvice z 20 postavkami je visoka ( $\alpha = 0,92$ ; Šavrič, 2018). Na našem vzorcu je Cronbachov koeficient  $\alpha$  znašal 0,96.

V drugem delu smo udeležencem zastavile naslednja odprta vprašanja (odgovor ni bil obvezen):

1. Se spomnite kakšnega specifičnega dogodka/aktivnosti v vašem delovnem okolju, ko se počutite oziroma ste se počutili kot prevarant\_ka? Če ja, ga lahko podrobno opišete?
2. Na koga se lahko na vašem delovnem mestu obrnete, ko se počutite kot prevarant\_ka? Ali svoje občutke delite z drugimi?
3. Kako mislite, da je mogoče premostiti tovrstne občutke?

4. Kako bi sami premostili te občutke?
5. Kako bi si želeli, da vas podprejo sodelavci?
6. Kako bi si želeli, da vas podpre vaše vodstvo/nadrejeni/delodajalec?
7. Kako bi lahko vi pomagali nekemu, ki se na delovnem mestu počuti kot prevarant\_ka?

Poleg tega smo udeležence spraševale tudi po morebitni razliki med doživljanjem sindroma prevaranta v preteklosti in danes, in sicer smo jim zastavile naslednje vprašanje: »Ali ste v preteklosti doživljali tovrstne občutke?« Če so udeleženci odgovorili pritrdilno, so v nadaljevanju s pomočjo pet-stopenjske Likertove lestvice (1 – sploh ne, 5 – zelo intenzivno/pogosto) označili, kako močno oz. pogosto so te občutke doživljali v preteklosti in kako jih doživljajo danes.

## Rezultati in interpretacija

### Kvantitativna analiza

Želele smo preveriti pojavnost sindroma prevaranta med slovenskimi učitelji ter raziskati, ali se udeleženci razlikujejo v stopnji izraženosti sindroma prevaranta glede na spol, starost, leta poučevanja, stopnjo izobrazbe in stopnjo (primarno, sekundarno, terciarno), na kateri poučujejo. Udeležence smo skladno z navodili za vrednotenje v originalnem vprašalniku razdelile v štiri skupine, in sicer (1) malo značilnosti sindroma prevaranta (44 točk ali manj), (2) zmerne značilnosti sindroma prevaranta (med 45 in 65 točk), (3) močne značilnosti sindroma prevaranta (med 66 in 87 točk) ter (4) zelo močne značilnosti sindroma prevaranta (88 točk ali več). Meje skupin smo prilagodile zaradi vključitve dveh dodatnih postavk. V prvo skupino se je uvrstilo 195 (30,8 %), v drugo 211 (33,3 %), v tretjo 171 (27,0 %) in v četrto 56 (8,8 %) udeležencev, kar se sklada z ugotovitvami K. Šarič (2018), ki je v svoji raziskavi poročala o zelo podobni porazdelitvi izraženosti sindroma prevaranta.

Za ugotavljanje razlik smo najprej preverile porazdelitev rezultatov na Lestvici sindroma prevaranta s pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa, ki je pokazal, da porazdelitev statistično značilno odstopa od normalnosti ( $D = 0,07$ ;  $p = 0,002$ ), zato smo v nadaljevanju uporabile neparametrične statistične postopke. Wilcoxonov test predznačenih rangov je pokazal, da se stopnja izraženosti sindroma prevaranta statistično pomembno razlikuje glede na spol ( $W = 24969$ ;  $p < 0,001$ ).

Tabela 1: Prikaz opisnih statistik izraženosti značilnosti sindroma prevaranta glede na spol ( $N = 633$ )

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>SE</i>
moški	133	50,87	16,99	23	97	0,52	-0,50	1,47
ženske	500	59,99	20,99	22	103	0,15	-1,01	0,94

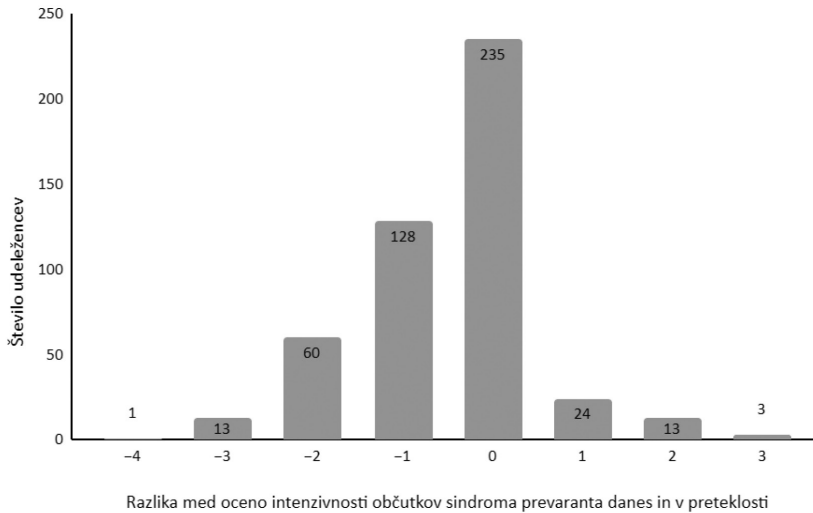
*Opombe.* *As* = asimetričnost; *Spl* = sploščenost; *SE* = standardna napaka.

Na Lestvici sindroma prevaranta imajo ženske v povprečju za 9 točk (8 %) višje rezultate kot moški (tabela 1). Ti rezultati so skladni s predhodno slovensko raziskavo, kjer je bil sindrom prevaranta prav tako bolj izražen pri ženskah kot pri moških (Šavrič, 2018), enako pa so pokazale tudi nekatere tuje študije (npr. Cokley idr., 2015; Cusack idr., 2013; Jöstl idr., 2012).

Za preverjanje povezanosti starosti in let poučevanja z rezultati na Lestvici sindroma prevaranta smo uporabile linearno regresijo. Ugotovile smo statistično pomembno negativno povezanost med starostjo in rezultatom na Lestvici sindroma prevaranta ( $F(1, 631) = 76,49$ ;  $p < 0,001$ ), starost pa tudi pojasni približno 11 % variance rezultatov na Lestvici sindroma prevaranta. Regresijski koeficient starosti je bil  $-0,63$ , kar pomeni, da so posamezniki, starejši za eno leto, dosegli v povprečju za 0,63 točke manjši rezultat na Lestvici sindroma prevaranta. To je skladno z nekaterimi tujimi študijami, ki so pokazale, da izraženost sindroma prevaranta upada s starostjo (npr. Brauer in Proyer, 2017; Chae idr., 1995; Rossi, 2022; Thompson idr., 1998).

Dodatno smo udeležence spraševale tudi o občutkih sindroma prevaranta danes in v preteklosti. Največ jih je poročalo, da jih danes občutijo v enaki meri kot v preteklosti (slika 2). Nekaj udeležencev je navedlo, da so v preteklosti občutili več občutkov sindroma prevaranta kakor danes (leva stran slike), nekoliko manj pa, da danes občutijo več občutkov sindroma prevaranta kot v preteklosti (desna stran).

Slika 2: Prikaz frekvenc glede na razliko med oceno intenzivnosti občutkov sindroma prevaranta danes in v preteklosti ( $N = 477$ )



*Opomba.* Razliko smo računale: ocena danes – ocena v preteklosti.

Wilcoxonov test predznačenih rangov je pokazal, da je samoocena stopnje izraženosti sindroma prevaranta v preteklosti statistično pomembno večja od samoocene izraženosti danes ( $W = 136222$ ;  $p < 0,001$ ), kar je skladno z rezultati, da izraženost sindroma prevaranta upada s starostjo.

Tudi leta poučevanja so statistično pomembno negativno povezana z rezultatom na Lestvici sindroma prevaranta ( $F(1, 631) = 70,69$ ;  $p < 0,001$ ), pojasnijo pa približno 10 % variance rezultata na Lestvici sindroma prevaranta. Regresijski koeficient let poučevanja je  $-0,57$ , kar pomeni, da so posamezniki, ki poučujejo eno leto dlje, v povprečju dosegli za 0,57 točke nižji rezultat na Lestvici sindroma prevaranta. Do podobnih ugotovitev so prišle tudi nekatere druge raziskave (npr. Clance, 1985; Polach, 2004; Šavrič, 2018), ki so pokazale, da je bila izraženost sindroma prevaranta največja pri mladih na začetku njihove kariere.

Za preverjanje razlik med izraženostjo sindroma prevaranta pri učiteljih, ki poučujejo na različnih stopnjah, smo uporabile Kruskal-Wallisov test, ki je pokazal statistično pomembne razlike v rezultatih na Lestvici sindroma prevaranta ( $\chi^2(3) = 24,17$ ;  $p < 0,001$ ). Dodatno je Wilcoxonov test predznačenih rangov pokazal, da prihaja do statistično pomembnih

razlik med osnovnošolskimi in srednješolskimi ( $p = 0,01$ ), osnovnošolskimi in visokošolskimi ( $p = 0,02$ ) ter srednješolskimi in visokošolskimi učitelji ( $p < 0,001$ ). Največji delež posameznikov z najmočnejše izraženim sindromom prevaranta je med visokošolskimi učitelji (tabela 2), torej v populaciji visoko uspešnih posameznikov, pri katerih sindrom prevaranta preverja največ raziskav. Razen tega se pri naših rezultatih ni pokazal značilen vzorec, na podlagi katerega bi lahko trdile, da imajo učitelji, ki poučujejo na nižjih stopnjah izobraževanja, nižje izražen sindrom prevaranta od tistih na višjih.

Tabela 2: Odstotki skupin izraženosti značilnosti sindroma prevaranta glede na raven izobraževalne ustanove ( $N = 633$ )

Izraženost sindroma prevaranta	OŠ	SŠ	VŠ	Drugo
Majhne značilnosti	28,0 %	42,5 %	20,7 %	26,3 %
Zmerne značilnosti	36,0 %	30,6 %	31,9 %	31,6 %
Močne značilnosti	27,3 %	21,8 %	33,3 %	31,6 %
Zelo močne značilnosti	8,7 %	5,2 %	14,1 %	10,5 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %

Najvišje povprečne vrednosti rezultata na Lestvici sindroma prevaranta so dosegli visokošolski ( $M = 64,0$ ;  $SD = 21,3$ ), nižje osnovnošolski ( $M = 58,6$ ;  $SD = 19,8$ ), najnižje pa srednješolski učitelji ( $M = 52,9$ ;  $SD = 19,8$ ). Po velikosti  $SD$  lahko vidimo, da je tudi znotraj skupin razpršenost velika, zato zaključujemo podobno kot Kets de Vries (2005): učitelji na vseh »hierarhičnih položajih«, tj. na vseh stopnjah izobraževanja, imajo lahko sindrom prevaranta bolj ali manj izražen.

Tudi za nekatere razlike v rezultatih na Lestvici sindroma prevaranta glede na stopnjo izobrazbe je Kruskal-Wallisov test pokazal, da so statistično značilne ( $\chi^2(6) = 18,98$ ;  $p = 0,004$ ), in sicer do njih na podlagi Wilcoxonovega testa predznačenih rangov prihaja med udeleženci, ki so dosegli 5. stopnjo, in udeleženci, ki so dosegli 9. stopnjo ( $p = 0,03$ ), ter med udeleženci, ki so dosegli 8. stopnjo, in udeleženci, ki so dosegli 9. stopnjo ( $p = 0,03$ ) izobrazbe. K. Šavrič (2018) je pokazala, da se z višanjem stopnje izobrazbe povečuje tudi izraženost sindroma prevaranta, naši rezultati pa kažejo na podobno smernico; udeleženci s 5. in tisti z 8. stopnjo izobrazbe so dosegli nižji rezultat na Lestvici sindroma prevaranta kot tisti z 9. stopnjo (in sicer 5. stopnja:  $M = 48,1$ ;  $SD = 17,7$ ; 8. stopnja:  $M = 52,8$ ;  $SD =$

21,1 in 9. stopnja:  $M = 63,0$ ;  $SD = 20,4$ ). Vseeno je vredno opozoriti, da zgolj te razlike ne morejo podpreti ugotovitev K. Šavrič (2018), saj se je preveč drugih razlik izkazalo za nepomembne. Kljub temu priporočamo, da morebitne prihodnje raziskave bolj poglobljeno raziščejo tudi ta vidik, saj ponuja zanimivo vprašanje povezanosti kvalificiranosti z izraženostjo sindroma prevaranta.

## Kvalitativna analiza

V kvalitativno analizo je bilo skupno vključenih 494 udeležencev, pri vsakem vprašanju pa smo posebej poudarile, koliko jih je na dotično vprašanje odgovarjalo. Nekatere odgovore udeležencev smo uvrstile v več različnih kategorij.

## Dogodki, ki izzovejo občutja sindroma prevaranta pri učiteljih

Tabela 3: *Odgovori na vprašanje »Se spomnite kakšnega specifičnega dogodka/aktivnosti v vašem delovnem okolju, ko se počutite oziroma ste se počutili kot prevarant\_ka? Če ja, ga lahko podrobno opišete?« (N = 455)*

Kategorija	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer
Neuspeh ali neznanje	51	11,21	»Kadar ugotovim, da nečesa ne znam.«
Specifični vidiki dela (nastop na konferenci, učenje drugega področja, organizacija dogodka, učenje sodelavcev, nadomeščanje)	43	9,45	»Predstavitve prispevka na konferenci oz. seminarju.«
Začetek zaposlitve, prevzem novih delovnih nalog	24	5,27	»Prvo leto poučevanja.« »Začetek poučevanja mednarodne mature.«
Nezaslužen uspeh	23	5,05	»Ko je učenec dosegel priznanje, sem se počutila, kot da za to nisem zaslužna.«
Večino časa	16	3,52	»Večina dogodkov.« »Vsak dan.« »Veliko je takih situacij.«
Premalo priprave	14	3,08	»Kadar se mi zdi, da se nisem dovolj pripravila na delo v razredu.«
Socialna primerjava	14	3,08	»Vsi so bili izkušeni, jaz pa ne.«

Kategorija	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer
Napredovanje oz. zaposlitev	8	1,76	»Ko sem bil izmed nekaj 10 ljudi na avdijci izbran za delo.«
Neustrezna pohvala	7	1,54	»Ko sem bila pretirano hvaljena za nekaj, kar ni bila v večji meri moja zasluga. Kako obupno se ob takem umetnem kreiranju lažnive realnosti počutijo drugi ljudje.«
Pritožbe in kritike	7	1,54	»Ko mi je sodelavka zabrusila, da mi gre samo za točke.« »Ko starši neusmiljeno kritizirajo.«
Neustrezno vodenje	3	0,66	»Nisem imela pojma, kaj se od mene pričakuje.«
Predstavljanje dela drugih	3	0,66	»Ko sem predstavljala rešitve, ki niso bile samo moje.«
Dodatno izobraževanje	1	0,22	»Pomisleki o dodatnem izobraževanju.«
Nesmiselno delo	1	0,22	»Vodenje projekta, kjer se mi je zdelo, da nismo naredili nič novega.«
Dogodek ni naveden	275	60,44	»Nimam takšnih težav.« »Ne.« »Se ne spomnim.«
Nerazumevanje konstrukta	6	1,32	»Pri delu z otroki ni prostora za blefranje.«
Dogodki iz preteklosti	4	0,88	»To je bilo značilno za mojo mladost.« »Izpit na fakulteti.«
Neumeščen odgovor	1	0,22	»Odnosi v kolektivu.«

Opomba.  $p = f / 455 * 100 \%$ .

Specifičen dogodek je navedla manj kot polovica oseb (tabela 3), kar ni skladno z ugotovitvami K. Šavrič (2018), ki poroča, da se je večina udeležencev brez težav spomnila vsaj enega dogodka, ko so doživeli občutja sindroma prevaranta. Razlog za to bi lahko bilo napačno razumevanje konstrukta ali zaznavanje besede »prevarant« kot pretirano negativne, kar so nekateri navedli kot dodatno pripombo na koncu ankete. K. Šavrič (2018) navaja, da so do občutij sindroma prevaranta privedle situacije, kjer so imeli posamezniki občutek, da jih drugi precenjujejo, kar se je pokazalo tudi pri nas. Udeleženci so opisovali situacije, za katere bi lahko rekli, da so jih zaznali kot neuspeh ali oviro, opazimo pa lahko, da tudi uspehi na različnih

področjih lahko izzovejo občutja sindroma prevaranta, sploh če so zaznani kot nezasluženi. Oboje je skladno s preteklimi raziskavami, ki kažejo, da imajo posamezniki, ki doživljajo sindrom prevaranta, težave s ponotranjanjem uspeha, vsaka ovira ali neuspeh pa občutja sindroma prevaranta še dodatno okrepi (Bravata idr., 2019). Tudi omembe specifičnih, manj pogostih vidikov svojega dela, začetka opravljanja novega dela, primerjanja s sodelavci in neustreznega vodenja, povezanega z nejasnimi pričakovanji, se skladajo s predvidevanji Polacha (2004). Dogodki, ki so jih udeleženci navedli, so skladni z ugotovitvami, kaj se dogaja, preden nastopi občutek sindroma prevaranta (Hutchins in Rainbolt, 2017). Približno 4 % udeležencev je poročalo o vsakodnevem, torej zelo intenzivnem, doživljanju občutij sindroma prevaranta. Ta odstotek je nižji od predhodno ugotovljene pojavnosti (Bedwell, 2022; Šavrič, 2018), vendar moramo upoštevati, da so morda nekateri udeleženci, ki doživljajo občutja sindroma prevaranta vsak dan, vseeno navedli zgolj en specifični dogodek (v skladu z zastavljenim vprašanjem).

### Zaznave učiteljev, na koga se lahko obrnejo na delovnem mestu, in deljenje občutkov

Tabela 4: *Odgovori na vprašanje: »Ali svoje občutke delite z drugimi? Na koga se lahko na vašem delovnem mestu obrnete, ko se počutite kot prevarant\_ka?« (N = 458)*

Kategorija	f	p [%]
ne delijo	57	12,45
delijo	3	0,66
občasno delijo	1	0,22
ne morejo deliti,	59	12,88
ker občutja ne bi bila sprejeta	10	2,18
ne vedo, na koga	6	1,31
navedli vsaj 1 osebo	295	64,41
navedli vsaj 1 osebo iz delovnega okolja	261	57,36
sodelavci	226	49,34
splošno	110	24,02
najbližji, najožji	27	5,90
isti kabinet, aktiv	23	5,02



Kategorija	<i>f</i>	<i>p</i> [%]
medsebojno razumevanje, zaupanje	20	4,37
izbrani, redki	20	4,37
hkrati prijatelji	11	2,40
opravljajo podobne naloge	7	1,53
enakost ali podrednost v starosti ali izobrazbi	4	0,87
ne nadrejeni	3	0,66
ne obsojajo	1	0,22
vodstvo, nadrejeni	34	7,42
svetovalna služba, sindikalni zaupnik	24	5,24
mentor	7	1,53
druge osebe (hišnik, tehnično osebje, asistent)	3	0,66
(skoraj) vsakdo	3	0,66
prijatelji	18	3,93
iz iste stroke	6	1,31
družina, sorodniki	14	3,06
partner	12	2,62
sami	4	0,87
zasebno	3	0,66
knjige, spletni viri	2	0,44
ni odgovora	14	3,06

*Opomba.*  $p = f / 458 * 100 \%$ .

Nismo zasledile, da bi bilo deljenje občutkov z osebami na delovnem mestu že raziskano. So pa že v preteklih raziskavah poročali o izogibanju deljenja občutij sindroma prevaranta s kolegi zaradi strahu, da bi bili videti šibki in ranljivi (Hutchins in Rainbolt, 2017), kar je razvidno tudi iz naših rezultatov (tabela 4). Vseeno lahko iz odgovorov sklepamo, da večina udeležencev kljub vsemu deli svoje občutke – če ne na delovnem mestu, pa zunaj njega – kar je pogosto uporabljena in uspešna strategija spopadanja (Barr-Walker idr., 2020).

## Kako premostiti občutke sindroma prevaranta?

Tabela 5: *Odgovori udeležencev na vprašanje: »Kako mislite, da je mogoče premostiti tovrstne občutke?« (N = 469)*

Kategorija odgovora	f	p [%]	Primer odgovora
Čustvena in socialna podpora (pogovor, posvet, spodbuda, socialna podpora ali izražena želja po podpori (tako doma kot v službi), sodelovanje)	120	25,59	»S pogovorom z ljudmi, ki jim zaupamo.«
Delo na sebi ali vsaj omemba želene spremembe (npr. povečanje samozavesti, večje zaupanje vase ...)	89	18,98	»Z delom na svoji samozavesti, samopodobi.«
Objektivna analiza problema (ozaveščanje, racionalizacija, razmislek/refleksija, iskrenost do sebe in drugih, povratne informacije, pisanje dnevnika, določanje mej svojih zmožnosti, postavljanje realnih ciljev, pričakanj do sebe)	66	14,07	»S samoevalvacijo, refleksijo in evalvacijo drugih.«
Aktivno delo, priprava, organizacija, vztrajnost, trud, želja po izboljšavi, popraviljanje napak	45	9,59	»Vse je stvar pripravljenosti. Več je treba delati.«
Uspeh in potrditve ali izražena želja po potrditvah, dokazovanje samemu sebi	37	7,89	»Spomnimo se na svoje pretekle dosežke.«
Sprejemanje človeške nepopolnosti, sprejemanje sebe, normalizacija in sprejemanje občutkov – dam vse od sebe, to je dovolj	36	7,68	»Lahko sprejmeš, da ti bo spodletelo in je tudi to O. K. Oz. da pač lahko daš od sebe, kar lahko.«
Izobraževanje, usposabljanje, nadgrajevanje znanja, učenje	34	7,25	»Z dodatnim izobraževanjem.«
Terapija, supervizija, terapevtske tehnike, čuječnost, pomoč strokovnjaka	31	6,61	»S terapijo.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Pozitiven odnos, afirmacije, humor, zaupanje, verjetje pohvalam, odprtost, avtentičnost	25	5,33	»Z afirmacijami in pohvalami. Rečeš si, da nisi nutella, da bi osrečil vse ljudi okrog sebe, ter da smo vsi zmotljivi in da se vsak dan nekaj novega naučimo.«
Psihoedukacija, izobraževanje o tematiki, povezovanje s posamezniki, ki imajo podobne izkušnje, intervizija	22	4,69	»Da področje omenjenega sindroma poznaš tudi s strokovne plati in ga razumeš.«
Sprememba ni mogoča, ne gre mi, ne trudim se več oz. se sploh ne trudim, samo potlačim, odmislim, ni nujno	18	3,84	»Ni mogoče.«
Izkušnje, praksa, čas	17	3,62	»S prakso in dobrimi izkušnjami v situacijah, ki nam povzročajo dvome.«
Težko	12	2,56	»Težko.«
Duhovni mir, sproščanje, pomiritev, šport, narava in zdrav življenjski slog (vera, dihanje, branje knjig, joga, zdrava prehrana, spanje, čas zase, meditacija)	10	2,13	»Z gibanjem v naravi; delom na vrtu.«
Potreba po sistemski spremembi	9	1,92	»Z ne tako visokimi pričakovanji od učiteljev.«
Menjava službe, osredotočanje na druge vidike življenja, osredotočanje na situacije, v katerih smo dobri	6	1,28	»Poiskati drugo službo.«
Izogibanje primerjavam z drugimi, manjšanje potrebe po dokazovanju (ego)	5	1,07	»Ne smem se primerjati z drugimi.«
Občutki izhajajo iz otroštva/so pogojeni z osebnostjo/so posledica vzgoje	7	1,49	»To je v nas že od otroštva.«
Do občutkov sploh ne sme priti	2	0,43	»Učitelj mora biti samozavesten in tako ne sme razmišljati.«
Ne vem/ni relevantno zame	70	14,93	»Ne vem, ker jih nimam.«
Ni odgovora	26	5,54	/

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Neprimerni odgovori, odgovori, ki kažejo na napačno razumevanje vprašanja ali fenomena	12	2,56	»Če si prevarant, se je treba s tem spopasti.«

*Opomba.*  $p = f / 469 * 100 \%$ .

Iz tabele 5 je razvidno, da je večina udeležencev našla načine za spoprijemanje z občutki sindroma prevaranta. Udeleženci so kot načine premoščanja najpogosteje navajali pogovor in iskanje socialne podpore, delo na sebi v smislu povečevanja samozavesti in zaupanja vase, objektivno analizo občutkov in svojih zmožnosti ter več vloženega truda v delo samo, kar tudi B. J. C. Bedwell (2022) navaja kot uspešne strategije.

Odgovori, ki izražajo, da do občutij ne bi smelo priti oz. da so vnaprej determinirana, neizogibna in da jih ni mogoče spremeniti (tabela 5), kažejo na različna implicitna prepričanja posameznikov v zvezi z odnosom do sebe in dela ter vero v možnost spremembe. Vse to bi lahko vplivalo na njihovo dovzetnost za občutke sindroma prevaranta in pripravljenost za delo na tem, da bi jih odpravili. To vprašanje bi bilo zanimivo obdelati v nadaljnjih raziskavah.

Tabela 6: *Odgovori udeležencev na vprašanje: »Kako bi sami premostili te občutke?« (N = 469)*

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Čustvena in socialna podpora (pogovor, posvet, spodbuda, socialna podpora ali izražena želja po podpori (tako doma kot v službi), sodelovanje, prošnja za pomoč)	110	23,45	»Nekomu, ki mi je blizu in to razume, to povedati in zaupati.«
Objektivna analiza problema (ozaveščanje, racionalizacija, razmislek/refleksija, iskrenost do sebe in drugih, povratne informacije, pisanje dnevnika, določanje mej svojih zmožnosti, postavljanje realnih ciljev, primerjava z drugimi, občutki niso nujno resnični)	75	15,99	»Odmik od situacije in objektivna ocena stanja (npr. kako bi na moje delo gledal sodelavec X ali kdo, ki me ne pozna).«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Aktivno delo, priprava, organizacija, vztrajnost, trud, želja po izboljšavi, popravljanje napak, vaja, nove naloge in izzivi	65	13,86	»Z več dobrega dela :).«
Izobraževanje, usposabljanje, nadgrajevanje znanja, učenje	39	8,32	»Z nenehnim izobraževanjem.«
Sprejemanje človeške nepopolnosti in zmotljivosti, sprejemanje sebe in svojih pomanjkljivosti, normalizacija in sprejemanje občutkov – veliko ljudi jih občuti, dam vse od sebe, to je dovolj	38	8,10	»... Smo pa vsi ljudje, delamo napake in jih tudi rešujemo.«
Pozitiven odnos, afirmacije, hvaležnost, humor, zaupanje, verjeti pohvalam, odprtost, avtentičnost, ponos	38	8,10	»... verjeti tistim, ki me pohvalijo ...«
Delo na sebi ali vsaj omemba zelene spremembe (npr. povečanje samozavesti, večje zaupanje vase ...)	36	7,68	»S tehnikami za izboljšanje samopodobe in zaupanja vase.«
Uspeh in potrditve, pohvale, samodokazovanje	34	7,25	»Preberem si pohvale dijakov iz letnih evalvacij.«
Duhovni mir, sproščanje, pomiritev, šport, narava in zdrav življenjski slog (vera, dihanje, branje knjig, joga, zdrava prehrana, spanje, čas zase, meditacija)	28	5,97	»Včasih berem motivacijske knjige, molim, kupila sem si koledarček z spodbudnimi mislimi, na Youtubu si zavrtim sproščujočo glasbo, grem na sprehod in se čuječe ozrem v svet okrog sebe, uživam z družino ...«
Terapija, supervizija, terapevtske tehnike, čuječnost, coaching, pomoč strokovnjaka	21	4,48	»Obiskal bi psihologa/ psihoterapevta.«
Sprememba ni mogoča, ne gre mi, ne trudim se več oz. se sploh ne trudim, samo potlačim, odmislim	18	3,83	»Potisnem jih stran, pa enkrat kasneje udarijo ven.«
Psihoedukacija, izobraževanje o tematiki, povezovanje s posamezniki, ki imajo podobne izkušnje, intervizija	16	3,41	»S psihoedukacijo.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Menjava službe, osredotočanje na druge vidike življenja, osredotočanje na situacije, v katerih smo dobri	14	2,99	»Osredotočam se na druge aspekte življenja.«
Neprimerni odgovori, odgovori, ki kažejo na napačno razumevanje vprašanja ali fenomena	13	2,77	»Seppuku.« »Alkohol.« »Ne vem, če zmorem sama.«
Težko	11	2,35	»Hm, težko:«
Izkušnje, praksa, čas	10	2,13	»Čas opravi svoje, izkušnje.«
Izogibanje primerjavam z drugimi, manjšanje potrebe po dokazovanju ( <i>ego</i> )	2	0,43	»... <i>ego is the enemy</i> .«
Ne vem/ni relevantno zame	59	12,58	»Jih nimam.«
Ni odgovora	36	7,68	/

*Opomba.*  $p = f / 469 * 100 \%$ .

Iz tabele 6 je razvidno, da so udeleženci odgovarjali podobno kot pri prejšnjem vprašanju – tovrstne občutke bi najraje premoščali s pogovorom in socialno podporo, objektivno analizo občutkov in svojih zmožnosti ter več vloženega truda v delo samo. Objektivno analiziranje, pozitivno naravnost, prostočasne aktivnosti ter preusmerjanje pozornosti na druge vidike življenja bi zase izbralo več udeležencev, precej manj pa bi se jih odločilo za delo na sebi, nekaj manj tudi za terapijo, kar bi lahko kazalo na to, da je stigma, povezana z vključevanjem v procese, povezane s psihičnim zdravjem, še vedno prisotna.

V odgovorih se je pojavila tudi želja po podpori vodstva, poleg kritik ureditve šolskega sistema in konkretnih zahtev po sistemskih spremembah (npr. višji plači) pa tudi opozorilo, da učitelji nimajo dovolj časa, da bi lahko zares kvalitetno opravili vse zadolžitve, ki so jim naložene (tabela 5 in 6). Jasno razvidno je, da si učitelji želijo biti slišani in doseči spremembe.

## Kako pomagati drugim?

Tabela 7: *Odgovori udeležencev na vprašanje: »Kako bi lahko vi pomagali nekemu, ki se na delovnem mestu počuti kot prevarant\_ka?« (N = 463)*

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Pogovor, poslušanje, komunikacija, diskusija	177	38,23	»Z izmenjavo mnenj preko pogovora.« »Če bi prosil za pogovor, bi podal svoje mnenje in nasvete.«
Spodbuda, razumevanje, podpora, pomoč, opolnomočenje	123	26,57	»Pogovorila bi se, ga opogumila, mu ponudila strokovno pomoč (iz stroke za učenje), izkušnje in ga podprla.« »... Nudila bi mu čustveno podporo.«
Analiza dosežkov oz. situacije, refleksija, kritika, povratne informacije, realno, z realnimi dokazi, objektivno	84	18,14	»Omenila bi mu dobre stvari in uspešne projekte, ki jih je izvedel oz. pri katerih je sodeloval.« »S pogovorom o tem, kje mu/ji manjka znanja in načrtovanjem ustreznih korakov, da to premosti.«
Pohvala, potrditev, priznanje, prepoznavna dobrih plati, javno priznati, poudarek na napredku	81	17,49	»Iskrena pohvala in pohvala manjših korakov do uspeha.« »Spodbujala bi ga, da poišče pri sebi dobre točke in na njih gradi.«
Usmeritve za delo, nasveti	42	9,07	»Svetovala bi jim ustrezno pripravo in realno samooceno po opravljenem delu. Tudi skrb za <i>work-life balance</i> in boljše organizacijo.«
Sprejemanje, brezpogojno sočutje, prijaznost, tolažba, pomirjanje, tolerantnost, verjeti vanj, zanimanje zanj, spoštovanje	36	7,78	»Z besedami in tako, da pokažem veselje za sodelovanje z njo, da jo vprašam kaj strokovnega in s tem pokažem, da zaupam v njene sposobnosti in njeno mnenje.«
Deljenje lastnih izkušenj in občutkov	26	5,62	»... deljenje lastnih izkušenj in strahov, ki sem jih premagala – in kako.«
Normalizacija, dati občutek, da ni sam	20	4,32	»Potolažila bi ga z dejstvom, da se kdaj verjetno vsi tako počutimo in da je to normalno.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Iskrenost in odkritost	19	4,10	»Podajanjem objektivne in iskrene povratne informacije.«
Dostopnost, sodelovanje, korektnost, druženje	15	3,24	»Bolj bi ga vključila v timsko delo in mu dala občutek, da dobro dela.«
Ozaveščanje o sindromu prevaranta, intervizija, hospitacije, coaching, izobraževanje, mentorstvo	12	2,59	»Kolega bi spodbujal da se dobro pripravi, imel kolegialno hospitacijo in kasneje evalvacijo ure in počutja pri uri.«
Priporočilo psihologa oz. psihoterapevta	12	2,59	»Pogovor, napotitev na terapijo.«
Pozitivnost, humor	9	1,94	»Spodbujala bi ga s pozitivnim razmišljanjem.«
Rahljanje prepričanj, delo na samozavesti oz. samopodobi	8	1,72	»Da postavim njene_gove dosežke v kontekst, kjer se predstavi realna slika in ne ponavlja notranja miselna predstava, ki ni nujno resnična.«
Odsotnost negativnih vedenj (neobsojanje)	5	1,08	»Lahko osebi prisluhnem, jo podprem, ne obsojam.«
Zaupno in varno okolje	3	0,65	»Najprej potrebuje varno okolje.«
Ni odgovora	151	32,61	»-« »/« ».« »???« ...
Ne vem, nisem zaznal_a, ne želim pomagati	49	10,58	»Nimam takega sodelavca.«
Občutek neusposobljenosti	5	1,08	»Ne vem, ker nimam ustreznih znanj. Če pa bi jih pridobila, bi pomagala – seveda, če bi sodelavec nakazal potrebo.«
Sindrom prevaranta je individualen problem	1	0,22	»... Vsekakor je na nekom, da sam spremeni svoje vedenje. Saj sam tudi povzroči sebi problem.«

*Opomba.*  $p = f / 463 * 100 \%$ .

O podobnih strategijah, kot so jih navajali naši udeleženci (tabela 5, 6, 7), pišejo tudi drugi raziskovalci – pomen dobrih odnosov, pogovora, podpore na delovnem mestu in medsebojnega sodelovanja poudarjajo različni avtorji (npr. Abdelaal, 2020; Barr-Walker, 2020; Crawford idr., 2016). Prav tako sta pomembna prepoznava razlogov za občutke (torej nekakšna analiza) ter sprejemanje človeške nepopolnosti in zmotljivosti (Badewell,



2022). Koristno je tudi osredotočanje na lastne prednosti (Abdelaal, 2020; Sherman, 2013) in dopolnjevanje znanja (Barr-Walker idr., 2020). Mentorstvo, ki ga kot dobro strategijo premoščanja tovrstnih občutkov omenjata Mullangi in Jagsi (2019), je v naši raziskavi navedla le ena udeleženka. So pa pomembni vidiki mentorstva, na katere sta opozorila, vidni v odgovorih, povezanih z analizo dosežkov oz. situacije.

### Vloga sodelavcev in delodajalca, nadrejenih oz. vodij pri posameznikovem spopadanju s sindromom prevaranta

Tabela 8: *Odgovori udeležencev na vprašanje: »Kako bi si želeli, da vas podprejo sodelavci?« (N = 464)*

Kategorija odgovora	f	p [%]	Primer odgovora
Analiza, refleksija, kritika, povratne informacije, prepoznavanje dobrih plati	121	26,08	»Da kritično, z zaupanjem v dober namen prediskutiramo dogodek.«
Spodbuda, razumevanje, podpora, pomoč	120	25,86	»Da si medsebojno pomagamo, se razumemo, si stojimo ob strani, da se ne obsojamo, vsak ima neko močno področje in lahko prispeva po svojih najboljših močeh.«
Komunikacija, pogovor, poslušanje	101	21,77	»Z iskrenimi pogovori in odprtostjo pri svojih dilemah.«
Pohvala, potrditev, priznanje, prepoznavanje dobrih plati	66	14,22	»Realno in s pohvalo, če je nekaj dobro opravljeno za skupno dobro.«
Dostopnost, kolegialnost, korektnost, sodelovanje, odprtost, vzajemnost, enaka obravnava	62	13,36	»Z več sodelovanja in timskim delom, preveč je vsak usmerjen le k svojim nalogam.«
Analiza dosežkov oz. situacije, refleksija, presoja, konstruktivna kritika, povratne informacije, realni dokazi, realnost oz. objektivnost	52	11,21	»Z odkrito in pristno povratno informacijo. Sploh tistih, ki me več časa spremljajo in vidijo ter slišijo o mojem delu.«
Iskrenost in odkritost	33	7,11	»Da bi bili bolj iskreni in manj oportunistični v odnosih in pri delu na sploh.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Usmeritve za delo, nasveti, jasna pričakovanja, intervizija	33	7,11	»Z nasveti, konkretnimi ravnanji v situacijah, hospitacije in predlogi.« »S spodbujanjem, ponujenimi namigi in ne konkretnimi rešitvami, postavljanji izzivov.«
Deljenje lastnih izkušenj in občutkov	25	5,4	»S pogovorom, razumevanjem, primerom njihove prakse, kdaj so oni to doživeli in s pomočjo, ko se te tak občutek polasti.«
Sprejemanje, sočutje, tolerantnost, prijaznost, brezpogojnost, tolažba, mi verjamejo	25	5,39	»V takih trenutkih pomaga, če od sodelavcev prejmeš oz. čutiš sočutje, empatijo, zaupanje.«
Odsotnost negativnih vedenj (neobsojanje, nezavist, nesamohvala, neopravljivost)	20	4,31	»Namesto da govorijo, kako so oni uspešni na tem področju, raje svetujejo, kako težavo rešiti.«
Spoštovanje, upoštevanje, dopuščanje svobode, izražanje hvaležnosti, zavzemanje zame, dejanja štejejo več kot besede	15	3,23	»Da so realni in spoštljivi, da se zavedajo vrednosti vsakega dela, ki je v kolektivu opravljeno.«
Pozitivnost, humor	12	2,59	»S pozitivnimi besedami, ne pa osjimi pogledi.«
Zaupanje, zaupen in varen prostor	11	2,37	»... Da bi si vzeli čas za pogovor in si tudi sami drznili izraziti svoje občutke nemoči – da bi tako imeli vsi en varen prostor, da izrazimo svojo nemoč.«
Zavedanje sindroma prevaranta	3	0,65	»Da bi sploh vedeli za te uničujoče občutke.«
Ni odgovora	125	26,94	»-« »/« ».« »???« ...
Ne potrebujem, sodelavci me že zdaj podpirajo, ne vem, ne morejo, ne bi pomagalo, ne pričakujem njihove podpore, me ne podpirajo, ne iščem podpore pri njih	65	14,01	»Ne potrebujem njihove podpore.« »Ne podprejo. To jih ne zanima.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Sindrom prevaranta je individualen problem	5	1,08	»Ne zdi se mi, da sodelavci pomembno pripomorejo k temu. Pohvale, podpora ipd. da morebiti trenuten obliž na ta problem, vendar se vedno znova pojavi. To je zadeva za osebnostno rast, ne za zunanje rešitve.«

*Opomba.*  $p = f / 464 * 100 \%$ .

Tabela 9: *Odgovori udeležencev na vprašanje: »Kako bi si želeli, da vas podpre vaše vodstvo/nadrejeni/delodajalec?« (N = 461)*

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Spodbuda, razumevanje, opolnomočenje, podpora, pomoč, zaupanje vame, dajanje priložnosti	139	30,15	»Da podpira moje cilje in naloge, ki jih opravljam.« »Da imajo zaupanje vame in da bi me kljub napakam, ki bi jih naredila, še vedno spodbujali in verjeli vame.«
Pohvala, potrditev, priznanje, prepozna dobre plati, javno izpostavi	111	24,08	»Da me pohvali pred kolektivom.« »Da opazijo, kaj delaš, in da dobiš pohvalo za trud.«
Pogovor, komunikacija, poslušanje, diskusija, individualni razgovor	62	13,45	»Da poslušajo moje mnenje in da se potem pogovarjamo o naših različnih mnenjih, da se skupaj učimo – vsak je dober v nečem, delimo ideje.«
Odgovori, vezani na širši kontekst delovnega mesta (dodelitev nalog glede na sposobnosti, nagrajevanje, enaka obravnava vseh, dobra org. klima, manj obremenitev, višja plača, zavedanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ...)	50	10,85	»S skrbjo za boljšo o klimo oz. dvig morale, preden čutimo, da se v zraku čuti napetost, da bi jo lahko z nožem rezal.« »Manj dela – da ne bi zaradi raznovrstnih znanj in sposobnosti "reševala" situacije. Želim se zglj osredotočiti na svoje strokovno delo.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Omogočanje dodatnih izobraževanj, supervizija, intervizija, delavnice na temo sindroma prevaranta	34	7,38	»Da nam dovoli iti na izobraževanja, ki nas zanimajo, in ne samo tista, ki čim manj stanejo šolo.« »Organizacija dela s svetovalci iz prakse, ne s kakšnimi teoretiki.«
Usmeritve za delo, nasveti, jasna in realistična pričakovanja, postavljanje realnih ciljev, konkretno	34	7,38	»Z dodatnimi nasveti glede organiziranja, njihovih izkušenj pri reševanju situacij.«
Analiza dosežkov oz. situacije, refleksija, kritika, povratne informacije, realni dokazi, realnost	30	6,51	»Pogrešam analizo mojega dela, ki bi ga opravila skupaj z nadrejenim.«
Spoštovanje, upoštevanje, dopuščanje svobode, izražanje hvaležnosti, zavzemanje zame	20	4,34	»Da mi dajo mir, da opravi svoje delo.« »Da bi opazili, da je nekaj opravljeno, izraz hvaležnosti za opravljeno.«
Sprejemanje, sočutje, prijaznost, tolerantnost, tolažba, mi verjamejo	20	4,34	»S tem, da se vodstvo nauči poslušati in slišati z malce več empatije in manj avtoritarnosti ter enoumja.«
Dostopnost, kolegialnost, korektnost, sodelovanje, odprtost, vzajemnost	16	3,47	»Da ni avtoritaren in zastrašujoč, saj s tem ne doseže nič, rezultat dela je zaradi strahu slabši.«
Zaupanje, zaupen in varen prostor, občutek varnosti	16	3,47	»Da bi zagotovili takšno okolje, kjer bi se čutila dovolj varna in razumljena, da bi si drznila deliti svoje dvome vase in občutke nemoči, ne da bi se morala bati, da jih bo vodstvo že v kali zatrla in ne odobravalo ...«
Iskrenost, odkritost, poštenost	13	2,82	»Iskreno, korektno in z argumenti, sprenevedanja ne maram.«
Odsotnost negativnih vedenj (neobsojanje, nezavist)	4	0,87	»Da me ne obsojajo. Da mi dovolijo delati stvari, katerih sem dobra.«
Pozitivnost	3	0,65	»Pozitivni odzivi, tudi pozitivna kritika je dobrodošla.«

Kategorija odgovora	<i>f</i>	<i>p</i> [%]	Primer odgovora
Deljenje lastnih izkušenj, zavedanje sindroma prevaranta	2	0,43	»Pogovor, posluš ter deljenje lastne izkušnje.« »Da vedo, da imam ta sindrom.«
Ni odgovora	178	38,61	»X« »-« »/« ».« »???« ...
Nadrejeni me že zdaj podpirajo, ne vem, ne potrebujem, ne morejo, ne želim, da bi izvedeli za moje občutke, ne pričakujem njihove podpore, ne iščem podpore pri njih	49	10,63	»Ne rabim podpore. Drugače je vodstvo razumevajoče in je vedno pripravljeno prisluhniti.« »Ne želim si, da vejo da se tako počutim.«
Sindrom prevaranta je individualen problem	5	1,08	»Ne vem če bi to kaj rešilo, saj je problem v meni.«

*Opomba.*  $p = f / 461 * 100 \%$ .

Največ udeležencev je vlogo sodelavcev in nadrejenih pri premoščanju sindroma prevaranta videlo v njihovih povratnih informacijah, podpori, spodbudi in pomoči ter pogovoru (tabela 8 in 9), kar se sklada s priporočenimi oblikami pomoči posameznikom, ki doživljajo sindrom prevaranta (Hutchins in Rainbolt, 2017). V zvezi z vlogo nadrejenih so zelo pogosto poudarjali še pomen pohvale in priznanja za trud oz. opravljeno delo (tabela 9), kar ni skladno z nekaterimi ugotovitvami raziskav, da vrednotenje nadrejenih ustvarja pritisk po nenehni produktivnosti in da pohvala izzove strah, da bodo nadrejene v prihodnosti razočarali (Chakraverty, 2022). Pri sodelavcih so ti dve obliki pomoči navajali nekoliko manj pogosto. Razlog za to bi lahko bil občutek udeležencev, da imajo njihovi sodelavci nerealističen pogled nanje, jih gledajo skozi »rožnata očala« in tako pohvala še pogloblja njihovo negotovost (Chakraverty, 2022). To lahko povežemo tudi z neprimerno pohvalo in nezasluženim uspehom, ki sta bila navedena kot dogodka, ki izzoveta občutja sindroma prevaranta (tabela 3). Prav zato je pomembno, na kakšen način sodelavci in nadrejeni podajajo povratne informacije in pohvale, saj je več udeležencev poudarilo, da morajo biti realne, objektivne in relevantne.

V zvezi z vlogo sodelavcev in nadrejenih so predhodne študije poudarile tudi pomen mentorstva (npr. Mullangi in Jagsi, 2019). To lahko povežemo z odgovori o usmeritvah, postavljanju realnih pričakovanj in deljenju lastnih izkušenj, čeprav tega udeleženci niso eksplicitno poimenovali kot mentorstvo, ter dodatno izobraževanje (Barr-Walker idr., 2020), kar bi si od nadrejenih

želeli tudi nekateri naši udeleženci. Od nadrejenih bi si želeli še upoštevanja širšega konteksta (npr. višje plače, drugačnega sistema nagrajevanja, upoštevanja posameznikovih sposobnosti pri dodeljevanju delovnih nalog, enake obravnave vseh zaposlenih, skrbi za dobro organizacijsko klimo ipd.; tabela 9), kar v drugih raziskavah do zdaj še ni bilo prepoznano kot oblika pomoči. Menimo, da bi to lahko bila specifika slovenskih učiteljev, ki so že dlje časa nezadovoljni s trenutnim plačnim sistemom in delovnimi pogoji.

### **Prednosti in omejitve raziskave**

Kar nekaj oseb je poudarilo, da se jim poimenovanje »sindrom prevaranta« ne zdi primerno oz. deluje preveč negativno nastrojeno. Šele po začetku izvajanja raziskave smo našle na vir, ki razlaga, da bi bilo primerneje uporabljati izraz »fenomen prevaranta«. Morda bi bili naši rezultati drugačni, če bi uporabile ta bolj nevtralni izraz. Problematično je tudi, da je nekaj udeležencev kljub razlagi napačno interpretiralo, kaj sindrom prevaranta predstavlja, in tako njihovi odgovori na odprta vprašanja niso veljavni. Napačno oziroma neenotno razumevanje se je pojavilo tudi pri nekaterih odprtih vprašanjih, čemur bi se lahko izognile s predhodno pilotno raziskavo. Zaradi omejenega obsega poglavja prav tako nismo iskale povezave med kvantitativno in kvalitativno analizo in ta del zato prepuščamo prihodnjim raziskavam.

Poglavitno prednost naše raziskave vidimo v kvalitativnem delu raziskave, s katerim smo dobile vpogled v različne vidike sindroma prevaranta, obenem pa tudi povratne informacije iz prakse o trenutni in želeni pomoči. Prav tako smo se kot prve v Sloveniji osredotočile specifično na učitelje. Ne nazadnje pa je bil naš cilj tudi ozaveščati o sindromu prevaranta, kar nam je do neke mere tudi uspelo; ena od udeleženk je npr. navedla: *»Prvič slišim za sindrom prevaranta. Hvaležna sem, da sem lahko izpolnila ta vprašalnik, saj mi je pokazal neko novo plat problema, s katerim se srečujem. Hvala!«*

### **Zaključek**

Z raziskavo smo pokazale, da se večina učiteljev, zaposlenih v slovenskem javnem šolstvu, vsaj včasih sreča z občutki sindroma prevaranta. Ti so pogostejši/izrazitejši pri ženskah, upadajo s starostjo ter se pojavljajo pri učiteljih, zaposlenih na vseh ravneh izobraževalnega sistema. Glede na odgovore udeležencev bi morali biti pozorni predvsem na učitelje ob zaposlitvi in pri

prevzemu novih delovnih nalog. Ustrezno bi jih morali podpreti tako ob neuspehu kot uspehu. V nadaljevanju navajamo nekaj predlogov za premostitev občutkov sindroma prevaranta in prenos naših spoznanj v prakso.

#### Priporočila za posameznike:

- **pogovor ter iskanje podpore** pri pomembnih drugih in sodelavcih;
- **redno pridobivanje povratnih informacij** od sodelavcev in nadrejenih (npr. v obliki dogovora za kolegialne hospitacije, ki bi jim sledila evalvacija in diskusija o počutju in uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev);
- **pisanje dnevnika** (verbaliziranje svojih občutkov je lahko posebej uporabno za učitelje oz. profesorje začetnike, ki se spopadajo z dvomom vase in v svoje sposobnosti, pa tudi za tiste, ki so v zadnjem času izkusili pomembno spremembo na delovnem mestu, kar predstavlja tveganje za pojav oz. okrepitev že navzočih občutkov sindroma prevaranta);
- **oblikovanje seznama svojih prednosti, morda tudi preteklih dosežkov**, pri čemer lahko pomagajo tudi sodelavci (ta seznam posameznikom lahko pomaga v trenutkih, ko se spopadajo z dvomom vase, saj jih opomni na njihove dobre plati in opogumi za nadaljnje delo);
- **kvalitetno opravljanje dela**, da smo lahko prepričani, da smo dali vse od sebe, hkrati pa prostor za sprostitev in osredotočanje na druga pomembna področja življenja;
- **sprejemanje samega sebe, delo na samozavesti in zaupanju vase.**

#### Priporočila za organizacije:

- **delavnice na temo sindroma prevaranta** (ozaveščanje in podajanje vseh potrebnih informacij o sindromu prevaranta, tehnikah za lažjo prepoznavo teh občutij pri sebi in pri sodelavcih ter načinih obvladovanja teh občutkov; to bi lahko izvedli npr. v okviru seminarjev na temo duševnega zdravlja, osebnostne rasti oz. blagostanja);

- **spodbujanje neformalnih srečanj**, kjer bi si zaposleni v varnem in zaupnem okolju lahko delili svoje občutke in si med seboj pomagali z nasveti, kako te občutke ublažiti (po principu skupin za samopomoč);
- **uvedba sistema mentorstva** (izkušeni kolegi bi lahko sodelavcu v stiski pomagali predvsem s strokovnimi nasveti in informacijami glede poučevanja (npr. katere strategije jim pomagajo pri spopadanju z vedenjskimi težavami učencev, kako se spoprijemati s stresom, kako organizirati svoj čas in se učinkovito pripraviti na učno uro ipd.);
- **spodbujanje organizacijske klime, ki bolj kot tekmovalnost ceni medsebojno sodelovanje** (tekmovalnost med zaposlenimi se je v preteklih in v tej študiji izkazala za posebej rizično, saj občutke sindroma prevaranta še dodatno krepi);
- **spodbujanje in omogočanje udeležbe zaposlenih na dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih** (željo po tem je poudarilo kar nekaj udeležencev; dodatna izobraževanja so se tudi v preteklih raziskavah izkazala kot pomemben zaščitni dejavnik, saj zaposlene opolnomočijo, jih opremijo z novimi veščinami in spoznanji, kar jim pomaga pri lažjem spopadanju z ovirami; to je še posebej pomembno pri mladih zaposlenih, ki v primerjavi z bolj izkušenimi kolegi hitro dobijo občutek, da ne spadajo tja).

## Literatura

- 1KA (Verzija 23.09.26) [programska oprema]. (2023). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si>
- Abdelaal, G. (2020). Coping with imposter syndrome in academia and research. *The Biochemist (London)*, 42(3), 62–64. <https://doi.org/10.1042/BIO20200033>
- Barr-Walker, J., Werner, D. A., Kellermeyer, L. in Bass, M. B. (2020). Coping with imposter feelings: Evidence based recommendations from a mixed methods study. *Evidence Based Library & Information Practice*, 15(2), 24–41. <https://doi.org/10.18438/ebliip29706>
- Bedwell, B. J. C. (2022). *Overcoming the imposter phenomenon: Exploring the strategies secondary educators used to cope during the COVID-19 pandemic* [doktorska disertacija, University of Massachusetts Global, School of Education]. [https://digital-commons.umassglobal.edu/edd\\_dissertations/449](https://digital-commons.umassglobal.edu/edd_dissertations/449)
- Brauer, K. in Proyer, R. T. (2017). Are impostors playful? Testing the association of adult playfulness with the imposter phenomenon. *Personality and Individual Differences*, 116, 57–62. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.029>



- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O. in Hagg, H. K. (2019). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- Brems, C., Baldwin, M. R., Davis, L. in Namyniuk, L. (1994). The impostor syndrome as related to teaching evaluations and advising relationships of university faculty members. *Journal of Higher Education*, 65(2), 183–193. <https://doi.org/10.1080/00221546.1994.11778489>
- Caselman, T. D., Self, P. A. in Self, A. L. (2006). Adolescent attributes contributing to the imposter phenomenon. *Journal of Adolescence*, 29(3), 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2005.07.003>
- Chae, J. H., Piedmont, R. L., Estadt, B. K. in Wicks, R. J. (1995). Personological evaluation of clance's imposter phenomenon scale in a korean sample. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 468–485. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_7)
- Chakraverty, D. (2022). Faculty experiences of the impostor phenomenon in STEM fields. *CBE—Life Sciences Education*, 21(4), ar84. <https://doi.org/10.1187%2Fcbel.21-10-0307>
- Clance, P. R. in Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 15(3), 241–247. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0086006>
- Clance, P. R. (1985). *Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS)*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t11274-000>
- Clark, M., Vardeman, K. in Barba, S. (2014). Perceived inadequacy: A study of the imposter phenomenon among college and research librarians. *College & Research Libraries*, 75, 255–271. <https://doi.org/10.5860/crl12-423>
- Cokley, K., Awad, G., Smith, L., Jackson, S., Awosogba, O., Hurst, A., Stone, S., Blondeau, L. in Roberts, D. (2015). The roles of gender stigma consciousness, impostor phenomenon and academic self-concept in the academic outcomes of women and men. *Sex Roles*, 73(9–10), 414–426. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0516-7>
- Cokley, K., McClain, S., Enciso, A. in Martinez, M. (2013). An examination of the impact of minority status stress and impostor feelings on the mental health of diverse ethnic minority college students. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 41(2), 82–95. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1912.2013.00029.x>
- Cozzarelli, C. in Major, B. (1990). Exploring the validity of the impostor phenomenon. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9, 401–407. <https://doi.org/10.1521/JSCP.1990.9.4.401>
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V. in Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 375–390. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2013-0409>
- Cusack, C. E., Hughes, J. L. in Nuhu, N. (2013). Connecting gender and mental health to imposter phenomenon feelings. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 18(2), 74–81. <https://doi.org/10.24839/2164-8204.JN18.2.67>
- Hutchins, H. M. (2015). Outing the imposter: A study exploring imposter phenomenon among higher education faculty. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 27(2), 3–12. <https://doi.org/10.1002/nha3.20098>

- Hutchins, H. M. in Rainbolt, H. (2017). What triggers imposter phenomenon among academic faculty? A critical incident study exploring antecedents, coping, and development opportunities. *Human Resource Development International*, 20(3), 194–214. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1248205>
- Jöstl, G., Bergsmann, E., Lüftenegger, M., Schober, B. in Spiel, C. (2012). When will they blow my cover? The impostor phenomenon among Austrian doctoral students. *Zeitschrift für Psychologie*, 220(2), 109–120. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000102>
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*, 83, 108–116. [https://www.researchgate.net/publication/7592973\\_The\\_dangers\\_of\\_feeling\\_like\\_a\\_fake](https://www.researchgate.net/publication/7592973_The_dangers_of_feeling_like_a_fake)
- Knights, D. in Clarke, C. A. (2014). It's a bittersweet symphony, this life: Fragile academic selves and insecure identities at work. *Organization Studies*, 35(3), 335–357. <https://doi.org/10.1177/0170840613508396>
- Lester, D. in Moderski, T. (1995). The impostor phenomenon in adolescents. *Psychological Reports*, 76(2), 466–466. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.466>
- Mullangi, S. in Jagsi, R. (2019). Imposter syndrome: Treat the cause, not the symptom. *JAMA, The Journal of the American Medical Association*, 322(5), 403–404. <https://doi.org/10.1001/jama.2019.9788>
- O'Brien McElwee, R. in Yurak, T. J. (2007). Feeling versus acting like an impostor: Real feelings of fraudulence or self-presentation? *Individual Differences Research*, 5(3), 201–220.
- Oriel, K., Plane, M. B. in Mundt, M. (2004). Family medicine residents and the impostor phenomenon. *Family Medicine*, 36(4), 248–252.
- Polach, J. L. (2004) Understanding the experience of college graduates during their first year of employment. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 5–23. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1084>
- Posit team (2022). RStudio: Integrated development environment for R. *Posit Software, PBC*. <http://www.posit.co/>
- Revelle, W. (2024). *psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research*. Northwestern University. R package version 2.4.1, <https://CRAN.R-project.org/package=psych>.
- Rizopoulos, D. (2006). ltm: An R package for latent variable modelling and item response theory analyses. *Journal of Statistical Software*, 17(5), 1–25. <https://doi.org/10.18637/jss.v017.i05>
- Rossi, S. S. (2022). *Measuring imposter phenomenon among human resources professionals in the COVID-19 era* [doktorska disertacija]. *Cabrini University ProQuest Dissertations Publishing*, 30418324.
- Seznam univerz in fakultet v Sloveniji* (b. d.). <https://www.inesko.si/izobrazevanje-v-sloveniji/seznam-univerz-in-fakultet-v-sloveniji/>
- Seznam vzgojno-izobraževalnih ustanov v Sloveniji* (b. d.). <https://arnes.splet.arnes.si/files/2017/06/SEZNAM-VIZ-26062017.pdf>
- Sherman, R. O. (2013). Imposter syndrome: When you feel like you're faking it. *Wound Care Advisor*, 2(4), 30–32. <https://link.gale.com/apps/doc/A343949556/AONE?u=anon~14d5936&sid=googleScholar&xid=8f20150f>
- Šavrič, K. (2018). *Sindrom prevaranta in povezanost s samospoštovanjem pri zaposlenih* [magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

- Thompson, T., Davis, H. in Davidson, J. (1998). Attributional and affective responses of impostors to academic success and failure outcomes. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 381–396. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(98\)00065-8](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(98)00065-8)
- Topping, M. E. H. (1983). *The impostor phenomenon: A study of its construct and incidence in university faculty members* [doktorska disertacija]. University of South Florida. <https://search.worldcat.org/en/title/14065548>
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F. in Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5>
- Want, J. in Kleitman, S. (2006). Imposter phenomenon and self-handicapping: Links with parenting styles and self-confidence. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.005>

## ARE WE GOOD ENOUGH? – IMPOSTOR SYNDROME IN SLOVENIAN TEACHERS AND PROFESSORS

*Impostor syndrome is the phenomenon of doubting oneself and one's abilities, which can significantly impact workplace effectiveness. The purpose of the study was to investigate the prevalence of impostor syndrome among teachers working in the Slovenian public school system, understand its relationship with demographic variables, and explore the possible means of help. The study included a sample of 633 teachers (500 women; M = 45.37 years; employed at the primary (N = 286), secondary (N = 193) and tertiary (N = 135) level of education) who completed the Clance Impostor Phenomenon Scale, provided their demographic information and answered open-ended questions about their experience and possible means of help via an online survey. The results showed significant differences in impostor syndrome tendencies based on gender, age, duration of employment, the education level the participants teach at, and achieved level of education. The qualitative part of the study showed that impostor syndrome is often exacerbated when one experiences failure or a lack of knowledge, and that the participants find conversations to be the most helpful in alleviating such feelings. Regarding the role of colleagues and superiors, the participants emphasized the importance of good workplace relationships and receiving feedback. The study provides information about the prevalence of impostor syndrome among Slovenian teachers and uncovers possible ways of supporting employees in overcoming it.*



## Stvarno kazalo

### A

avtentičnost 9, 93–98, 100–106,  
127, 411, 413

### Č

čujčnost 13, 23, 28, 30, 352, 410,  
413

### D

delo na poziv 162–163, 165–174,  
176–178, 180–181  
delovna učinkovitost 15, 23, 48–49  
delovna zavzetost 13, 19, 35, 71–  
72, 77, 81, 84–85, 145–148, 156,  
280–281, 285, 291  
delovne zahteve 19, 95, 147, 154,  
250, 280, 289, 357–359, 361, 364,  
366, 368–370, 378–380, 383, 386  
delovni viri 19, 280, 282, 289, 357–  
359, 361, 364, 369–370, 378–380,  
382, 384, 386  
diskriminacija 115, 227–228, 232–  
235, 237–243  
duševna stiska 299–314, 334  
duševno zdravje 9, 17, 24, 28, 30,  
47–56, 58–66, 77, 126, 146, 156,

165, 188–189, 227, 229, 231, 233,  
240, 243, 249–251, 253, 256–258,  
263–272, 278, 300, 303, 312, 314,  
323, 333, 358, 366, 372–373, 376,  
378, 381, 383, 398, 423

### E

ekonomija na poziv 162–163

### F

fizična aktivnost 15, 25–26, 30

### G

generacija baby boom 344, 346,  
349–350  
generacija X 344, 346, 349–350  
generacija Y 344, 350  
generacija Z 344, 346, 349–350  
generacijske razlike 344–345,  
348–350

### I

igrifikacija 13, 24  
intimnost 9, 109–111, 117–118,  
128, 135  
izgorelost 9, 15, 21, 23–24, 27, 29,

74, 93, 96, 102, 104, 280, 282,  
341, 343–352, 357–361, 363–364,  
379–380, 382, 384, 386, 394

## J

javno šolstvo 393, 422

## K

kadrovska služba 15, 21, 65, 334  
knjižni klub 24–25  
konflikti 15, 73, 82, 96, 136, 139,  
188–189, 217–218, 223, 275, 280,  
291–292, 344

## L

Lestvica avtentičnosti 93, 98, 100–  
101, 103–104  
Lestvica osamljenosti na delovnem  
mestu 321, 326, 328–332  
Lestvica prijateljstva na delovnem  
mestu 125, 130, 132  
Lestvica psihičnega zdravja in  
zadovoljstva 125, 130, 132  
Lestvica sindroma prevaranta 393,  
401–405  
Lestvica stališč do iskanja  
strokovne psihološke pomoči 47,  
56

## M

MasterChef 207, 210–212, 215,  
218, 220–223, 236  
mediacija 185, 189–190, 193, 195–  
196, 198, 200–201, 365  
meditacija 13, 23, 52, 62, 411, 413  
mentorstvo 13, 20, 23, 87, 142,  
179, 293, 314, 336, 352, 398,  
416–417, 421, 424

množično odhajanje 74  
motivacija 15, 17, 19, 24, 29, 35, 51,  
55, 59, 75, 82, 126, 137, 155, 174,  
221, 278–280, 310, 343–344, 346,  
348–349, 358–359, 371–372, 385

## N

napake pri delu 7, 15, 18, 28–29,  
41, 102, 105, 180, 234, 398, 413,  
419

## O

oblikovanje prostega časa 145,  
148–156  
organizacijska klima 13, 15, 49, 63,  
87, 335, 422, 424  
osamljenost 9, 128, 165, 179,  
321–335, 336  
osebni viri 19–20, 280, 357, 363,  
386  
osnovnošolski učitelj 396–397,  
400, 405

## P

platformno delo 9, 161–165,  
177–180  
podpora 9, 13, 19, 22–23, 36,  
50–51, 60, 62–65, 75, 105, 111,  
113–116, 118, 128, 135, 147, 149,  
153, 164, 210–211, 213, 220, 223,  
232, 242, 249–250, 255–257,  
263–264, 266–271, 279, 293, 301,  
304, 310, 321, 324–329, 333–336,  
352, 357, 360–361, 363, 372–373,  
376, 380–381, 384, 386, 398–400,  
410, 412, 415–419, 421, 423  
pravice študentov delavcev 249,  
251, 253–255, 272

- prekarno delo 162, 169, 254, 334  
 preobremenjenost 27, 60, 114, 212,  
 357–358, 372, 385–386  
 prijateljstvo 9, 109, 111, 125–138,  
 140–141, 336  
 psihološka varnost 8–9, 13, 15, 27,  
 29  
 psihološko blagostanje 25, 93,  
 125–128, 134, 137–141, 229,  
 236–239, 257, 281, 350
- R**
- ravnovesje med poklicnim in  
 zasebnim življenjem 28–29, 175,  
 185–186, 188–190, 192–198,  
 200–202, 281, 289, 351, 419  
 razpoloženje 13, 16–17, 77, 128,  
 278, 289, 300, 304  
 resničnostna oddaja 207–212,  
 216–217, 219, 222–223
- S**
- samoprilagajanje delovnega mesta  
 9  
 samorazkrivanje 109, 111–119  
 samoučinkovitost 75, 280, 289,  
 357–364, 366–386, 399  
 samozaznana zmožnost 299, 301–  
 305, 307, 309, 311, 313  
 Sanjski moški 207, 210–212, 215,  
 219–220, 223  
 sindrom prevaranta 393–412,  
 416–424  
 skupinsko delo 129, 134, 139, 175  
 smisel pri delu 341–352  
 sodelovalno delo 125, 127, 129,  
 134–135, 139  
 spanje 30, 186, 302, 411, 413  
 spoštovanje organizacije do  
 zaposlenega 95, 97, 99–101, 103  
 srednješolski profesor 397, 400,  
 405  
 stališča 9, 14, 41, 47–50, 52–54,  
 56–58, 64–65, 72, 98, 110, 137,  
 221, 278, 343, 373, 381  
 stiska 50, 56–57, 61, 63, 128, 135,  
 146, 178, 189, 220, 249, 252–253,  
 265–267, 270–271, 299–314, 334,  
 343, 358, 372, 424  
 stres 8, 13, 15–16, 18, 21, 23–28,  
 32–33, 35, 37, 39–40, 42, 45, 49,  
 51, 71–72, 90, 94, 99, 102, 104,  
 126, 154–155, 166, 175, 187–189,  
 199, 207, 209–215, 217, 222–223,  
 226, 231–233, 240, 252, 264, 278,  
 323, 343–345, 352, 363, 367, 372,  
 378, 385, 424  
 subjektivno blagostanje 17, 24,  
 35, 38–39, 164, 187–190, 192,  
 194–199, 201–202, 229–230,  
 255–257, 293  
 svetovalno delo 359, 360, 362–364,  
 367, 379, 382–383, 386–387
- Š**
- šolsko svetovalno delo 359–360,  
 362, 364, 379, 382–383, 386–387  
 Štiri lestvice za oceno stresa (EAE)  
 16  
 študentska stiska 249, 252–253,  
 265–267, 270–271  
 študentsko delo 9, 78, 135, 167,  
 173, 249–256, 258–260, 264–265,  
 267, 269–272, 275–277, 280,  
 282–283, 287–288, 290–293

## T

- teorija delovnih zahtev in virov 19
- teorija izmenjave med vodjo in članom 36
- tiho opuščanje dela 72–73
- transparentna komunikacija 21–22, 33–42, 71, 73, 75–76, 81–83, 85–86
- tujci 9, 227–228, 230–232, 234–243
- tuji študentje 253, 255, 270–271

## U

- upravljanje časa 185–192, 194–201

## V

- visokošolski profesor 396–397, 405
- vitalnost 7, 9, 13–14, 16–17, 35, 72, 79, 146, 150–152, 278, 280, 282–284, 286, 288–289
- vodja 8, 14, 20–22, 24, 29, 34–36, 38–40, 42, 47–56, 58–61, 63–66, 73, 83, 86, 94, 97, 99, 103, 105–106, 114, 116, 156, 185, 191, 197, 199–201, 334–335, 352, 398
- Vprašalnik blagostanja na delovnem mestu (EWWWS) 283, 292–293
- Vprašalnik duševnega zdravja (MHC–SF) 257
- Vprašalnik izzivov dela na poziv 168, 170–172, 180
- Vprašalnik pozitivnosti (PT) 16
- Vprašalnika smisla pri delu 341, 346
- Vprašalnik spoprijemalnega vedenja odraslih (CSA–2) 16
- Vprašalnik vsebine dela 257

Vprašalnik zadovoljstva z življenjem 168, 170, 172

Vprašalnik za oceno izgorelosti 341, 346

VUCA 18

## Z

- zadovoljstvo z delom 16–17, 35, 93, 95–96, 99–101, 126, 168, 181, 187, 189, 228–230, 250, 278, 281, 289, 293, 343, 361, 379, 382
- zadovoljstvo z življenjem 17, 146, 161, 164–165, 168, 170–172, 176–181, 187, 192–193, 229, 277

## Ž

- želja po odhodu iz organizacije 71, 73–77, 79–85, 146
- življenjsko blagostanje 229, 236, 238