



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Promet

IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Mentor: dr. Silva Kos Knez
Lektor: Marijan Ivanuša

Kandidat: Tomislav Sekne

Kranj, junij 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za strokovne nasvete in vodenje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi Marijanu Ivanuša za jezikovni pregled naloge.

IZJAVA

Študent Tomislav Sekne izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.

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

Dne _____

Podpis _____

POVZETEK

Izgorevanje pomeni izgubljeno energijo, izgubljeno navdušenje in izgubljeno zaupanje. Razlog zanj je neskladnost med osebnimi pričakovanji in resničnostjo delovnega okolja. To neskladje se kaže kot kronični stres, ta pa ima za posledico bolezni, poškodbe, nizko produktivnost in nenazadnje tudi bolniško odsotnost, dolgotrajno nesposobnost za delo in prekomerno menjavanje služb.

Nesrečni in nemotivirani zaposleni zaradi nizke produktivnosti in izgubljenih delovnih dni stanejo britansko gospodarstvo 46 milijard funtov na leto. Evropska unija bo leta 2009 začela raziskavo v vseh 27 državah članicah. Z njo želi ugotoviti, kako podjetja in inštitucije obvladujejo psihosocialne dejavnike tveganja. Cilj je učinkovitejša obravnava teh tveganj na delovnem mestu.

Na delovnem mestu se zaposleni srečajo s šestimi področji, na katerih prihaja do neskladnosti med njihovimi pričakovanji in dejanskim stanjem: delovna obremenitev, pristojnosti, nagrajevanje, pripadnost, nepristranost in vrednote. Tri od teh področij smo spremljali tudi v naši raziskavi v Savatech d. o. o. (delovna obremenitev, nagrajevanje, nepristranost) in ugotovili, da so zaposleni nezadovoljni na več podpodročjih. Na splošno je bil najslabši rezultat na področjih nagrajevanja in nepristranosti.

Glede na rezultate naše raziskave je v izbrani organizaciji potrebno največ narediti na področju komunikacije, določanja in promoviranja pravil, pa tudi na področju preglednosti odločanja.

KLJUČNE BESEDE

- stres na delovnem mestu
- vzroki za stres
- ukrepi za preprečevanje stresa
- izgorevanje
- posledice izgorevanja
- strategije za preprečevanje izgorevanja

ABSTRACT

Burnout is lost energy, lost enthusiasm and lost confidence. It is caused by mismatch of personal expectations and the real world of the business environment. This is followed by chronic stress and can result in an illness, injury, low productivity and finally in sick-leave, long-term disability and excessive turnover.

Unhappy and disengaged employees cost the British economy almost £46 billion a year in low productivity and lost working days. EU is about to start a research in the companies of all 27 member states to find out how companies and institutions deal with the psychosocial risks and to find out how to help them to deal more efficiently with such situations in the working environment.

There are six areas of work where mismatch is taking place: workload, control, reward, community, fairness and values. Three of them were tested in the research in Savatech d. o. o. (workload, reward, fairness) and the results have shown that employees were facing mismatch (or major mismatch) in many of the asked questions. The poorest results were achieved in the field of reward and fairness.

Most work needed in the studied case should be done on the level of communication, defining and promoting the rules, as well as transparent decision making.

KEY WORDS

- stress at work
- causes of stress
- measures for prevention of stress
- burn-out
- consequences of burn-out
- strategies for the prevention of burn-out

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	METODE DELA	2
2	STRES	3
2.1	DEFINICIJA STRESA IN OSNOVNI PODATKI	3
2.2	VRSTE STRESA	4
2.2.1	Pojmovanje stresa	4
2.2.2	Tveganja za stres	5
2.3	KRONIČNI STRES	6
2.3.1	Znaki kroničnega stresa	6
2.3.2	Spremembe v družbi, oz. instituciji	7
2.4	KRONIČNI STRES IN IZGOREVANJE	7
3	DEJAVNIKI TVEGANJA ZA POJAV IZGOREVANJA	9
3.1	ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI TVEGANJA	9
3.1.1	Organizacijski model	9
3.1.2	Vsebina dela	10
3.1.3	Pristojnosti	10
3.1.4	Odgovornosti	10
3.1.5	Poti komuniciranja	10
3.1.6	Navodila za delo	10
3.1.7	Delovni čas	10
3.2	PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA	11
3.2.1	Medosebni odnosi	11
3.2.2	Odnosi v hierarhiji	11
3.2.3	Vodenje	11
3.2.4	Medsebojna komunikacija	12
3.2.5	Prilagajanje	12
3.2.6	Pripadnost	12
4	PREPREČEVANJE SINDROMA IZGOREVANJA IN UKREPI, KO SE IZGOREVANJE POJAVI	13
4.1	DEFINICIJA	13
4.2	VLOGA IN NALOGA DELODAJALCA PRI SINDROMU IZGOREVANJA	14
4.2.1	Aktivnosti delodajalca v zvezi z izgorevanjem na delovnem mestu	14
4.3	UKREPI ZAPOSLENEGA PRI PREPREČEVANJU IZGOREVANJA	15
4.3.1	Delovna obremenitev	17
4.3.2	Pristojnosti	19
4.3.3	Nagrajevanje	20
4.3.4	Pripadnost	22
4.3.5	Nepristranost	23
4.3.6	Vrednote	24
4.3.7	Zaključek	25
5	RAZISKAVA SINDROMA IZGOREVANJA	27
5.1	POTEK RAZISKAVE	27
5.2	REZULTATI RAZISKAVE	27
5.2.1	Demografske značilnosti zaposlenih vključenih v raziskavo	28

5.2.2	Tveganje za izgorevanje na delovnem mestu povezano z delovnimi obremenitvami, nagrajevanjem in nepristranostjo.....	29
5.3	KOMENTAR REZULTATOV RAZISKAVE	33
5.4	PREDLOG UKREPOV.....	34
5.4.1	Ukrepi za izboljšanje stanja na področju delovnih obremenitev.....	34
5.4.2	Ukrepi za izboljšanje stanja na področju nagrajevanja	35
5.4.3	Ukrepi za izboljšanje stanja na področju nepristranosti	36
5.4.4	Zaključek glede ukrepov za izboljšanje stanja	37
6	ZAKLJUČEK	38
6.1	UKREPI IN OCENA NJIHOVIH UČINKOV	39
6.2	MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA	39
7	LITERATURA, VIRI	40
8	PRILOGE	42
8.1	VPRAŠALNIK: OCENA STANJA NA DELOVNEM MESTU.....	42

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Obremenitve na delovnem mestu se zaradi globalizacije in vse večje konkurenčnosti povečujejo. V Sloveniji je k temu svoje prispevala tudi tranzicija, ki je pred zaposlene postavila povsem nove zahteve. Varnost delovnega razmerja se je zmanjšala. Mnogi dejavniki, ki so bili prej samoumevni (redna plača, zagotovljena zaposlitev, zagotovljen osnovni življenjski standard, zdravstveno zavarovanje in druge socialne pravice), v novem sistemu niso povsem samoumevni. Velik del odgovornosti je prenesen na zaposlenega samega. Tudi v starih članicah Evropske unije stanje ni veliko boljše. Globalizacija je prinesla grožnjo selitve proizvodnje v države s cenejšo delovno silo, zlasti na Kitajsko in v Indijo, pa tudi v druge azijske države in v države Vzhodne in Jugovzhodne Evrope.

Po drugi strani se življenjski standard izboljšuje, zaposleni pa so vse bolj ozaveščeni in želijo živeti čimbolj polno življenje.

Prav neskladnost med pričakovanim oz. želenim življenjskim standardom ter občutek prisiljenosti v določeno okolje oz. situacijo, lahko s časom pripelje do izgorevanja.

Čeprav so izgorevanje najprej ugotovili pri zdravstvenih in socialnih delavcih ter pri osebah zaposlenih v izobraževanju, danes menimo, da lahko prizadene kogarkoli. Pri izgorevanju namreč ni pomembna le skrb za druge (kar je značilnost prej omenjenih poklicnih skupin), temveč prav neskladje med pričakovanji in dejanskim stanjem oz. doživljanjem dejanskega stanja.

Zaradi tega se povečuje število oseb, ki trpijo zaradi izgorelosti. Psihofizične spremembe, ki jih le-ta povzroča, vodijo v končni fazi tudi do zmanjšanja delovne storilnosti. Začne se začaran krog, iz katerega tako posameznik kot delovna organizacija težko najdeta izhod. Mnogokrat se izgorelost konča z dolgotrajno odsotnostjo od dela ali celo prekinitvijo delovnega razmerja, kar je pogosto v škodo vseh.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Sava, d. d., sodi med največje poslovne sisteme v Sloveniji. Posveča se dejavnostim, v katerih dosega visoko mednarodno konkurenčnost, na območju Slovenije in sosednjih pokrajin. Dejavnosti so: gumarstvo, turizem, nepremičnine in druge dejavnosti. V Poslovni skupini Sava je 2.641 zaposlenih. S svojo podjetnostjo in predvsem težnjo h kakovosti si v družbi prizadevajo za inovativne rešitve v panogah, v katerih vlada mednarodna konkurenca. Jedro dela so dinamični timi v katerih kombinirajo dolgoletne izkušnje z ustvarjalnostjo mlajših sodelavcev.

Skupna vizija poslovne skupine Sava je: postati najbolj privlačna priložnost za zaposlitev najboljših kadrov v Sloveniji. (www.sava.si, 15. 5. 2008)

Na področju gumarske dejavnosti je več podpodročij. Na enem od teh podpodročij deluje Savatech, d. o. o., v okviru katerega delujeta oddelka Logistike in Prodaje.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri pripravi te diplomske naloge smo predpostavili:

- da podjetje in posamezniki kronični stres prepoznajo prepozno in se premalo zavedajo, kako resne posledice ima stres tako za posameznika kot za družbo;
- da kronični stres pripelje do sindroma izgorelosti, ki zmanjša produktivnost posameznika in družbe, hkrati pa lahko pripelje do bolezni;
- da merjenje organizacijske klime ni dovolj natančna metoda za ugotavljanje tveganja za izgorelost med zaposlenimi;
- da premalo naredimo za preprečevanje kroničnega stresa in s tem izgorelosti zaposlenih.

Pri nastajanju diplomske naloge smo se soočili z naslednjimi omejitvami:

- Čeprav se o izgorevanju vse več govori in je o njem v zadnjem času bilo objavljenih več poljudnih člankov, je strokovne literature s tega področja v slovenskem jeziku relativno malo.
- Pri analizi stresa in sindroma izgorevanja se nismo poglobljali v medicinsko stroko.
- Zaradi omejenih kapacitet smo v raziskavo vključili omejeno število zaposlenih. Prav tako smo poenostavili vprašalnik in zmanjšali skupno število vprašanj ter se izmed šestih področij izgorevanja omejili le na tri.
- Zaradi varovanja osebnih podatkov so priporočila za možne ukrepe splošna in ne individualna.

1.4 METODE DELA

Diplomsko nalogo smo razdelili na dva dela: na teoretični in na raziskovalni del. V teoretičnem delu smo prikazali problematiko stresa. Zlasti smo se osredotočili na kronični stres in posledični sindrom izgorevanja. Posebno pozornost smo posvetili dejavnikom tveganja in ukrepom delodajalca in zaposlenega za preprečevanje kroničnega stresa in torej sindroma izgorevanja.

Za raziskovalni del naloge smo prilagodili vprašalnik Christine Maslach. V izbranem okolju smo s tako prilagojenimi vprašalniki ocenili tveganje za izgorelost med zaposlenimi. Na koncu sledi še nekaj koristnih in uporabnih zaključkov oziroma možnih nasvetov za uporabo v izbranih oddelkih, ki sta sodelovala v raziskavi. Prav tako pa te napotke lahko uporabijo tudi vsi ostali in tako učinkoviteje krmarijo skozi svojo poklicno pot.

2 STRES

Stres nas spremlja povsod in se mu ne moremo izogniti. Stres spremeni naše zaznavanje in naše reakcije na okolje. Stres ni situacija, ampak je reakcija organizma na situacijo. (Ihan, 2004)

2.1 DEFINICIJA STRESA IN OSNOVNI PODATKI

Beseda stres izvira iz latinske besede »stringere«, kar pomeni tesno zvezati. Razvoj pojma stres se začne že v 14. stoletju za oznako stiske, težave ali nezaželenosti. Danes stres opredeljujemo kot stanje organizma oziroma telesa, kot fizična in duševna reakcija organizma na obremenitve. Je način, s pomočjo katerega se organizem odzove na spremembo. Obremenitve imenujemo dražljaji oziroma stresorji, na katere organizem ni pripravljen in zato povzročajo zmedenost, nejevoljo in razburjenost. Pojem stres je zelo širok in ga različni teoretiki različno definirajo. Osnovna predpostavka teorij stresa je, da posameznik reagira na neko hitro nastalo spremembo v okolju, ki pomeni porušenje dotedanjega ravnotežja, kar vodi do posebne stresne reakcije. (Toman, 2007)

Trditev, da je stres mogoče izkoreniniti, ne more obveljati, saj se stres pojavlja na vseh področjih človekovega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica medčloveških odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu je potrebno prilagajati. K telesni ogroženosti iz preteklosti se je v današnjem času pridružila še psihična ogroženost, ki načenja naše samospoštovanje, položaj v družbi, socialno varnost, odnose z družinskimi člani, prijatelji in sodelavci. (Looker, Gregson, 1993)

Stres je posledica neskladja med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za obvladovanje zahtev na drugi strani. Odločilna sta torej posameznikovo dojetje zahtev in ocena lastnih sposobnosti za obvladovanje položaja.

Stres lahko tudi definiramo kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potenciale. (Toman, 2007, Selič, 1999)

O stresu lahko zasledimo čedalje več aktualnih podatkov. Tako je v februarju Slovenska tiskovna agencija poročala o stanju glede stresa v Evropski uniji:

Stres pesti skoraj četrtno zaposlenih v EU. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu ugotavlja, da vsak četrti zaposleni v EU trpi za posledicami prekomernega stresa na delovnem mestu. Glavni vzroki zanj so negotova zaposlitev, časovni pritisk, tog in naporen delovni čas, čustveno nasilje pri delu ter slaba usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem. Med glavnimi psihosocialnimi tveganji na delovnem mestu se v objavljenem poročilu omenjata še večja intenzivnost dela ter velike čustvene obremenitve. Po ugotovitvah iz poročila se delovna okolja z uvedbo novih tehnologij, materialov in delovnih procesov pomembno spreminjajo. Spremembe v pripravi, organizaciji ter upravljanju dela lahko tako ustvarijo nova tveganja, ki imajo lahko za posledico povečane ravni stresa in lahko resno ogrozijo duševno in fizično zdravje zaposlenih. Direktor Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) Jukka Takala je poudaril, da je stres na delovnem mestu eden največjih izzivov varnosti in zdravja pri delu, s katerimi se soočamo v EU. Število ljudi, ki trpijo za boleznimi, povezanimi z delovno pogojenim stresom, pa utegne po njegovih besedah še naraščati. V letu 2009 EU-OSHA načrtuje začetek raziskave podjetij v vseh 27 državah članicah EU, da bi ugotovila, kako se podjetja in organizacije v javnem in zasebnem sektorju spopadajo s psihosocialnimi

tveganji in kako bi lahko podjetjem pomagali uspešneje obvladati te nevarnosti na delovnem mestu. Stres je danes po podatkih agencije druga najpogosteje prijavljena zdravstvena težava, povezana z delom, in po podatkih za leto 2005 prizadene kar 22 odstotkov delavcev v uniji. Raziskave kažejo, da je z njim povezanih med 50 in 60 odstotkov vseh izgubljenih delovnih dni. V letu 2002 so bili letni ekonomski stroški zaradi stresa na delovnem mestu v 15 starih članicah EU ocenjeni na 20 milijard evrov. (STA, 4. 2. 2008)

2.2 VRSTE STRESA

Stres je lahko pozitiven ali negativen. Pozitiven stres se pri neki osebi pojavi takrat, kadar so njene sposobnosti za obvladovanje situacije večje od zahtev. Stresna reakcija te vrste povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost. Primer za pozitiven stres so adrenalinski športi. Pri negativnem stresu oseba oceni, da situacije ne obvladuje. Tej oceni sledi stresni odgovor telesa, ki se pripravi na beg ali boj. Stres lahko delimo tudi na kratkoročni in dolgoročni stres. S stresom se srečujemo vsi. Dolgoročni (kronični) stres je bistveno težje obvladati. Kronični stres predstavlja temeljni razlog za pojav izgorelosti.

2.2.1 POJMOVANJE STRESA

Stres na delovnem mestu je reakcija zaposlenih, kadar pride do neskladja med zahtevami delovnega mesta in znanjem in spretnostmi zaposlenega. To predstavlja za zaposlenega manjši ali večji izziv.

Pritisk na delovnem mestu je neizogiben in je del zahtev sodobnega delovnega okolja. Pritisk, ki ga zaposleni doživlja kot sprejemljivega, mu lahko celo pomaga, da je bolj zbran, motiviran in sposoben za delo in učenje. Seveda je to odvisno od razpoložljivih virov in osebnostih lastnosti.

Če pritisk postane prekomeren ali neobvladljiv zaradi kateregakoli že razloga, potem vodi v stres.

Stres vpliva na zdravje posameznika in na poslovne rezultate družbe.

Stres je posledica neskladja. Na eni strani so zahteve in pritiski, na drugi strani pa znanje, sposobnosti in spretnosti zaposlenega. Stres je izziv za zaposlenega. Stres lahko povzročajo prevelike zahteve in pritiski, ki jih zaposleni s svojim znanjem in spretnostmi ne more obvladati. Pa tudi obratno: če spretnosti in znanje zaposlenega niso dovolj izkoriščeni, lahko to predstavlja stres za zaposlenega.

Zdravo delovno mesto je tisto, ki zagotavlja skladnost med zahtevami do zaposlenega in njegovimi sposobnostmi in viri. K temu je potrebno dodati še nadzor, ki ga ima zaposleni nad lastnim delom, in podporo okolja, v katerem dela. Pri podpori okolja so pomembne ključne osebe v delovnem okolju zaposlenega (to so lahko tako nadrejeni, kot tudi kolegi, ali podrejeni; običajno gre za mešanico vseh).

Zdravo delovno okolje ni le okolje, ki neposredno ne ogroža zdravja, temveč nasprotno. Zdravo delovno okolje je tisto, ki s svojimi mehanizmi krepi tiste elemente, ki imajo pozitiven učinek na zdravje.

Delovno okolje ponuja številne situacije, ki pri zaposlenem sprožajo stresni odziv. V državah Evropske unije (EU) je od 50 do 60 % izgubljenih delovnih dni posledica preobremenjenosti.

Izgorevanje je posledica dolgotrajnega stresa. Na delovnem mestu so razlogi za stres lahko zelo različni.

2.2.2 TVEGANJA ZA STRES

Do stresa pride v najrazličnejših okoliščinah, vendar pa je situacija veliko slabša, če zaposleni nimajo podpore nadrejenega ali kolegov. Stanje poslabša tudi dejstvo, če zaposleni nima sam dovolj nadzora nad delom, oziroma situacijo in če ni dovolj usposobljen za premagovanje tovrstnih zahtev in pritiskov. Na vse to pomembno vplivata tudi naravnost in pričakovanje zaposlenega. (Stavroula, 2004)

Najpogostejša tveganja za stres na delovnem mestu:

- Vsebina dela
 - Enolično, nespodbudno, nesmiselno delo
 - Neprijetne naloge
- Delovna obremenitev, ritem dela
 - Preveč ali premalo dela
 - Delo pod časovnim pritiskom
- Delovni čas
 - Nefleksibilen delovni čas
 - Dolg, asocialen delovnik
 - Nepredvidljiv urnik
 - Slabo organizirano izmensko delo
- Sodelovanje in pristojnost
 - Odločanje brez udeležbe zaposlenega
- Pomanjkanje pristojnosti
 - Zaposleni nima vpliva na delovne metode, delovni ritem, delovne ure, delovno okolje
- Razvoj kariere, status, plačilo
 - Nezanesljivost delovnega mesta
 - Slabe možnosti za napredovanje
 - Ne-napredovanje ali prehitro napredovanje
 - Delo z nizko socialno vrednostjo
 - Nejasen, neenakopraven sistem ocenjevanja
 - Prevelika ali premajhna usposobljenost za delo
- Vloga v organizaciji
 - Nejasna vloga
 - Konfliktna vloga znotraj istega delovnega mesta
 - Odgovornost za ljudi
 - Stalno ukvarjanje z drugimi ljudmi in njihovimi problemi

- Medčloveški odnosi
 - Slabi odnosi s sodelavci
 - Nadlegovanje, nasilje
 - Izolirano, osamljeno delo
 - Pomanjkanje dogovora o postopkih v primeru težav in pritožb
- Organizacijska kultura
 - Slaba komunikacija
 - Slabo vodenje
 - Nejasni cilji družbe, nejasna struktura
- Razmerje delo-dom
 - Nasprotujoče zahteve domačega in delovnega okolja
 - Pomanjkanje podpore za domače težave v službenem okolju
 - Pomanjkanje podpore za službene težave v domačem okolju

2.3 KRONIČNI STRES

Vsak posameznik se najprej vpraša, kakšne posledice ima lahko za njega izgorevanje. Ta osebna izkušnja in z njo povezan strah sta zato prvo, na kar želimo odgovoriti. Čeprav je izgorevanje predvsem osebna izkušnja, ki ima pri vsakem posamezniku (lahko) različno ozadje, pa se kaže na podobne načine. Kot smo videli v prejšnjem poglavju, je razlog za izgorevanje stres.

Stres vpliva tako na posameznega zaposlenega, kot na celotno družbo.

Enaka situacija je za posameznike različno stresna. Človek v stresu drugače zaznava svojo okolico, slabše komunicira in manj pozorno uravnava svoje odnose in vedenje.

Stres lahko povzroči nenavadno in neučinkovito obnašanje na delovnem mestu in slabša zdravje posameznika.

Za naše počutje je bolj usodna naša ocena situacije kot pa resnična nevarnost. Pri oceni nevarnosti je odločilno, kakšen odnos ima človek do svojega življenja in do sebe.

V izjemnih primerih lahko dolgotrajen stres pripelje do hujših težav. Ko so ljudje pod stresom, težje ohranjajo ravnotežje med službenim in zasebnim življenjem. Prav tako je stres lahko razlog za nezdrav življenjski slog (kajenje, uživanje alkoholnih pijač, uporaba prepovedanih drog itd.). Stres vpliva na delovanje človeškega telesa in med drugim oslabi imunski sistem (Ihan, 2004).

2.3.1 ZNAKI KRONIČNEGA STRESA

Kronični stres se odraža na psihofizičnih sposobnostih posameznika, dolgoročno pa lahko vpliva tudi na duševno in telesno zdravje. Kronični stres lahko pripelje do izgorevanja.

Znaki kroničnega stresa so:

- povečana zaskrbljenost, razdražljivost
- manjša zbranost, težave pri sproščanju
- težave pri logičnem razmišljanju in sprejemanju odločitev
- manjša predanost delu in slabše zadovoljstvo z delom

- utrujenost, depresija, nestrpnost
- negativizem
- težave pri spanju
- hude telesne težave:
 - srčno-žilne bolezni
 - visok krvni pritisk
 - prebavne težave
 - glavoboli
 - mišično-skeletne motnje (npr. bolečina v križu)

2.3.2 SPREMEMBE V DRUŽBI, OZ. INSTITUCIJI

Če stres prizadene ključne zaposlene v družbi ali večje število zaposlenih, se to odraža na uspešnosti družbe. »Nezdrave družbe« ne uspejo dobiti najboljšega od svojih zaposlenih. To seveda zmanjša uspešnost družbe, v konkurenčnem svetu pa včasih lahko vpliva tudi na obstoj celotne družbe. (Stavroula, 2004)

Ključne spremembe v družbi/instituciji so:

- povečana odsotnost z dela (bolniške)
- manjša predanost delu
- večje fluktuacije kadra (odhodi nezadovoljnih delavcev, kar zahteva dodatno zaposlovanje in ustrezno usposabljanje novo zaposlenih)
- zmanjšana učinkovitost dela, produktivnost
- večje število delovnih nesreč
- več pritožb strank
- več odškodninskih zahtevkov oz. postopkov
- slabše mnenje o družbi med zaposlenimi in širše

2.4 KRONIČNI STRES IN IZGOREVANJE

Kriza srednjih let je pravzaprav nekakšna izgorelost sredi aktivnega življenjskega obdobja. Takrat je oseba najbolj izkušena, ima veliko znanja pa tudi visoke fizične in psihične sposobnosti za doseganje odličnih rezultatov. Pa vendar se mnogi prav v tem obdobju srečajo s krizo, ki je posledica notranjega nezadovoljstva. Pri tem je pomembna tudi prisotnost ali odsotnost potrebe po nadaljevanju tega, kar počne že večji del življenja. Ta potreba je lahko tako ekonomska (sredstva – denar za vsakdanje življenje), kot tudi socialna (stiki z drugimi ljudmi).

Izgorevanje bo v prihodnje postalo še bolj pereče. Življenjska doba se podaljšuje. Živimo vse dlje. Temu sledi tudi podaljševanje aktivnega obdobja življenja – službe. Zato se pojavlja zelo pomembno vprašanje, kaj se bo zgodilo v prihodnje, če imajo te težave že ob trenutni življenjski dobi tako velike razsežnosti.

Izgorevanje ima vse večji pomen. V Španiji 30 % zaposlenih trdi, da je preutrujenih. Preutrujenost sama po sebi še ni izgorelost, vendar pa hkrati že nakazuje trende glede izgorelosti. Ocene škode zaradi izgorelosti se zelo razlikujejo. Stres na delovnem mestu naj bi ZDA stal okrog 300 milijard USD na leto (kratkotrajna bolniška, dolgotrajna nesposobnost za delo, prekomerne menjave delovnih mest). V Veliki Britaniji naj bi nizka produktivnost in odsotnost z dela zaradi izgorelosti povzročili za 46 milijard funtov škode na leto (Leiter, 2005).

Vsak četrti Slovenec ima začetne znake izgorevanja - kronično utrujenost. Dobrih 15 odstotkov ljudi je že izčrpanih, desetina pa pregorelih (Finance, 2007).

Nenazadnje se lahko tudi vprašamo, ali je krajšanje življenjske dobe v bivših republikah Sovjetske zveze zaradi alkoholizma posledica izgorelosti pri velikem delu prebivalcev? (Wessells, 1998)

3 DEJAVNIKI TVEGANJA ZA POJAV IZGOREVANJA

V bistvu je izgorevanje posledica nezadovoljstva z delovnim mestom, lahko pa tudi z razmerami v domačem okolju ali pa je posledica nezadovoljstva s socialnimi ali političnimi razmerami. (Wessells, 1998)

To nezadovoljstvo izvira iz neskladja med osebnimi (notranjimi) pričakovanji, prepričanji itd. in dejanskimi razmerami oz. osebno oceno teh zunanjih razmer. Neskladje med temi elementi povzroča stres.

Grobo lahko dejavnike tveganja na delovnem mestu razdelimo na organizacijske in psihosocialne dejavnike tveganja. Obstajajo še ergonomske, kemične in biološke dejavnike tveganja. Medtem ko zadnji trije lahko neposredno ogrožajo zdravje posameznika, pa sta prva dva pomembna za proces izgorevanja. (www.cilizadelo.si, 2007)

K organizacijskim dejavnikom tveganja sodijo zlasti:

- model organiziranosti,
- vsebina dela,
- pristojnosti,
- odgovornosti,
- poti komuniciranja,
- navodila za delo,
- delovni čas.

K psihosocialnim dejavnikom tveganja sodijo:

- medsebojni odnosi,
- odnosi v hierarhiji,
- vodenje,
- medsebojna komunikacija,
- prilagajanje,
- lojalnost.

Po podatkih EUROSTAT-a (www.cilizadelo.si, 2007) 9 % delavcev poroča o šikaniranju in 4 % o pojavljanju psihičnega nasilja in izživljanja v delovni organizaciji. V resnici pa je neustreznih psihosocialnih pogojev celo več, vendar so ti le redko spoznani kot takšni. Pogosteje so skriti v nezadovoljstvu z vsebino dela, z načinom dela, z organizacijo dela.

3.1 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI TVEGANJA

3.1.1 ORGANIZACIJSKI MODEL

Organizacijski model je sistem pravil, v katerem so jasno opredeljene vloge vseh posameznikov v organizacijski strukturi, njihove pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja. Na organizacijski model močno vplivajo tehnološki pogoji dela. Na organizacijski model lahko vplivajo razpoložljivi kadrovske potenciali, vendar je ta vpliv običajno manj pomemben.

Rezultati evropskih raziskav, objavljenih v EUROSTAT-u, kažejo, da 35 % delavcev nima nadzora nad svojim delom. 40 % delavcev poroča o monotoniji pri delu, 56 % delavcev

poroča o časovnih pritiskih. Dobra organiziranost dela zagotavlja stabilno delovanje sistema. Stabilnost zmanjšuje stres. (www.cilizadelo.si, 2007)

3.1.2 VSEBINA DELA

Vsebina dela je pogost vzrok za preobremenjenost, če ni jasno določena ali pa se ves čas spreminja. Posledično se pojavljajo pritiski pri delu. Nasprotno pa se v nekaterih delovnih okoljih zaradi enolične vsebine dela lahko pojavi monotonija.

3.1.3 PRISTOJNOSTI

V modelu organiziranosti morajo biti jasno opredeljene tudi pristojnosti posameznikov. V okviru pristojnosti so opredeljene naslednje možnosti zaposlenega: vplivanje na delo, sodelovanje pri razporejanju lastnega delovnega časa in samoorganizacija dela. Po EUROSTAT-ovih podatkih 29 % delavcev nima vpliva na izbor metod dela. 30 % zaposlenih ne more vplivati na to, kako hitro naj opravijo dela, 60 % jih poroča o prekratkih časovnih rokih, ki jim jih določijo drugi. Ti podatki govorijo o tem, da obstaja veliko neskladje med pristojnostjo, ki jo ima delavec, da vpliva na samo delo, in pričakovanji delodajalca. Zaradi tega se pojavljajo občutki preobremenjenosti, ki vodijo v stres. (www.cilizadelo.si, 2007)

3.1.4 ODGOVORNOSTI

V organizacijskem modelu je opredeljena tudi odgovornost. V nekaterih delovnih okoljih je odgovornost jasno formulirana in usklajena s pristojnostmi. Kadar pa so pristojnosti bistveno nižje, kot so odgovornosti, je to lahko vzrok za stres. Zaposleni namreč v tem primeru ne more vplivati na dejstva, za katera je odgovoren.

3.1.5 POTI KOMUNICIRANJA

Jasno opredeljene poti komuniciranja zagotavljajo pravočasen, učinkovit pretok informacij brez izgubljanja ali spreminjanja vsebine.

3.1.6 NAVODILA ZA DELO

Jasno opredeljena navodila za delo in jasni delovni postopki so prvi pogoj za učinkovito opravljanje dela. Navodila za delo so del standardov, ki veljajo v delovnem okolju. Pogosto se dogaja, da se nekatera navodila za delo opuščajo zaradi časovne zahtevnosti. Ljudje poenostavijo delovni proces in predvsem v rutinskih situacijah začnejo opuščati delo po postopkih. Posledično se poveča verjetnost za nezgode in napake.

3.1.7 DELOVNI ČAS

V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih je delovni čas efektivni delovni čas in čas odmora (154. členu zakona) ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom. (Zakon o delovnih razmerjih, 2002)

V zvezi z delovnim časom sta pomembna zlasti dva dejavnika: koliko ur mora zaposleni delati (skupno število ur na teden, skupno število ur na dan) ter koliko prostega časa ima med dvema delovnima dnevoma. Dodatno k temu je pomembno še, koliko prostega časa ima med vikendom. Zakon določa, da polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur na teden. Že sam zakon dopušča delodajalcu dokajšnjo svobodo pri razporejanju delovnih obremenitev. Še zlasti je to očitno ob povečanih potrebah po delu. Seveda pa je za zaposlenega pomembno, kako je ta čas razporejen (npr. delo v turnusu, izmensko delo, deljen delovni čas, dodatna dežurstva itd.).

Po EUROSTAT-ovih podatkih 55 % delavcev poroča, da ne more vplivati na razporeditev delovnega časa. To povzroči občutke preobremenjenosti in posledično zniža motiviranost za delo. Razporejanje delovnega časa je vezano na osnovno vsebino dela. Nove oblike delovnega časa pri večini delavcev v storitvenih dejavnostih bistveno vplivajo na motiviranost. Predvsem gre tukaj za deljen delovni čas in podaljševanje dela, kar posega v prosti čas zaposlenega. Poseben delovni pogoj sta izmensko in nočno delo.

3.2 PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA

3.2.1 MEDOSEBNI ODNOSI

Medosebni odnosi se začnejo z obojestranskim spoznavanjem. Brez samorazkrivanja ni mogoče ustvariti odnosa. Zaupanje med udeleženci je eden izmed pogojev za uspešno poslovno sodelovanje med njimi. Zaupanje je v veliki meri odvisno od učinkovitega komuniciranja. (Mali, 2007)

Ustrezni medosebni odnosi so lahko pomemben motivator v delovnem okolju. S spodbujanjem konkurenčnosti, z grožnjami, z odpuščanjem in s spodbujanjem nezdrave tekmovalnosti se odnosi hitro porušijo. Namesto da bi dobri odnosi zaposlene motivirali, postanejo razlog za nezadovoljstvo, potlačenost in brezvoljnost.

3.2.2 ODNOSI V HIERARHIJI

Odnose v hierarhiji določa organizacijski model. Spreminjanje organizacijskega modela in spreminjanje vsebine dela lahko pripeljeta do spremenjenih odnosov v hierarhiji. Na te spremembe delavci pogosto niso opozorjeni pravočasno, zato jih lahko doživljajo kot šikaniranje. Nadrejeni te napetosti pogosto razumejo kot nespoštovanje navodil s strani podrejenih.

3.2.3 VODENJE

Sistem vodenja je opredeljen v organizacijskem modelu in določen z osnovno vsebino dela. Pogosto so pričakovanja nadrejenih bistveno večja, kot so realne možnosti. Pogosto so ta pričakovanja tudi slabo definirana. V delovnih okoljih, kjer ni jasnih postopkov zagotavljanja kakovosti in niso postavljeni organizacijski standardi, prihaja do razhajanja med vodjem in podrejenimi.

3.2.4 MEDSEBOJNA KOMUNIKACIJA

Osnovna vsebina komunikacijskih sporočil, povezanih z vsebino dela, je opredeljena v organizacijskem modelu. Pogosto se formalna komunikacija poveže z neformalno. V delovnem okolju pogosto prihaja do izmenjave velikega dela informacij na neformalen (neuraden) način.

3.2.5 PRILAGAJANJE

S spreminjanjem tehnologije in gospodarskih razmer na globalnem trgu se spreminja vsebina osnovnega dela, z njo pa tudi potrebe po stalnem prilagajanju. Spreminjanje vsebine dela zahteva od delavcev stalno prilagajanje vedenja na nove delovne pogoje, na nove vsebine, nove razmere in nove sodelavce. Ves čas morajo biti zelo prilagodljivi in pripravljeni za učenje novih vsebin. Neprilagodljiva oseba, ki ni zmožna tega prilagajanja, lahko takšne zahteve doživlja kot stresne in obremenjujoče.

3.2.6 PRIPADNOST

Pripadnost se kaže v pripadnosti delovnemu okolju in identifikaciji z delovnim okoljem. Rezultati analiz uspešnih evropskih podjetij kažejo, da se uspešno podjetje razlikuje od neuspešnega tudi po visoki stopnji pripadnosti – pripadnosti zaposlenih. Visoka stopnja pripadnosti se kaže v nizki fluktuaciji in pripravljenosti za prilagajanje spremenjenim razmeram.

4 PREPREČEVANJE SINDROMA IZGOREVANJA IN UKREPI, KO SE IZGOREVANJE POJAVI

O izgorelosti je prvi spregovoril prof. Herbert J. Freudenberger leta 1973. Sprva so opisovali to težavo pri zdravnikih, nato pa pri uradnikih, knjižničarjih, otroških negovalcih, veterinarjih, policistih, odvetnikih, kontrolorjih letenja itd. Zdi se, da so izgorelost našli v vseh poklicnih skupinah, če je le obstajal interes (in denar), da so se lotili ustreznih raziskav.

Potem ko se je v Sloveniji nekaj let zmanjševal delež začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni in leta 2006 dosegel eno najnižjih vrednosti v zadnjih 50 letih, se je leta 2007 znova povečal – s 4,09 na 4,22 odstotka. Po podatkih zdravstvene zavarovalnice smo lani izgubili za 6,4 odstotka delovnih dni več kot leto poprej, število odsotnosti z dela, ki so bile sicer malce krajše, pa se je zvišalo kar za desetino. Vzroki za (bolniško) odsotnost z dela se skrivajo tudi v razmerah in vzdušju v delovnem okolju, občutku pripadnosti podjetju in podobno (Kocmur, 2008).

Nekateri avtorji trdijo, da izgorelost ne obstaja in da je to, kar nekateri imenujejo izgorelost, depresija. Nasprotno pa drugi trdijo, da je depresija le eden od možnih znakov izgorelosti. Resnica je, kot običajno, nekje vmes.

4.1 DEFINICIJA

Obstajajo različne definicije o izgorelosti. Še najboljša je definicija, ki jo je postavila Christina Maslach: *Izgorelost je sindrom čustvene izčrpanosti, razosebljenja, zmanjšanje osebnih sposobnosti. Večinoma se pojavi pri ljudeh, ki delajo z drugimi ljudmi. Je odgovor na kronične čustvene napore, ki spremljajo delo z drugimi ljudmi, zlasti s tistimi, ki so težavni ali imajo težave.* (Maslach, 2003)

Sindrom izgorelosti torej lahko razumemo kot neko vrsto odgovora na kronični stres na delovnem mestu. Po prvotni definiciji omenjene avtorice, ki se je ukvarjala pretežno z zaposlenimi v zdravstvenih in socialnih ustanovah, naj bi za izgorelost bilo značilno, da je posledica stresa, ki izvira iz odnosov med dajalcem in prejemnikom pomoči. V končni fazi pa so njegove posledice enako škodljive kot običajen vsakodnevni stres na kateremkoli delovnem mestu.

Sindrom izgorelosti si lažje predstavljamo z laičnimi opisi (Trunk, 2008):

V fazi izgorelosti sem se počutil kot čajnik pristavljen na vročo ploščo, v katerem vre voda – to sem jaz, ki trdo delam. Po več letih je voda povrela, čajnik pa še zmeraj stoji na razbeljeni plošči – izgoreli čajnik, ki mu grozi, da bo počil od vročine.

ali

Izgorelost lahko primerjam z baterijo. Na začetku šolskega leta so vsi učenci »priklopljeni« na napetost znanja in srkajo tok učenosti. Na koncu šolskega leta je moja učiteljska baterija prazna in jo je treba napolniti. Vendar je po več letih ponavljajočega polnjenja baterije, vse težje obdržati baterijo napolnjeno. Sčasoma jo je treba zamenjati. To je takrat, ko je izgorelost popolna.

ali

Ko moram skrbeti za preveč ljudi, me to čustveno preobremeni. Takrat se počutim kot električna žica, skozi katero teče prevelik tok. Preprosto pregorim.

Čeprav so posamezne definicije lahko zelo različne, pa se že na podlagi zgornjih opisov vsi avtorji bolj ali manj strinjajo, da se izgorevanje dogaja na osebnem nivoju, da gre za posameznikovo notranjo izkušnjo, ki ima običajno psihološke temelje. Prav tako se strinjajo, da jo posameznik večinoma občuti kot negativno izkušnjo.

Sindrom izgorevanja se pojavi v odnosu med delom in zaposlenim – delavcem. Na ta odnos ima odločilen vpliv delodajalec, saj ta usmerja delovne procese in določa delovne pogoje. Na odnose, ki so pri izgorevanju očitno porušeni, torej lahko vplivata tako delodajalec kot delojemalec.

4.2 VLOGA IN NALOGA DELODAJALCA PRI SINDROMU IZGOREVANJA

Delodajalec morda lahko naredi za preprečevanje izgorelosti največ, saj je najmočnejši element v teh odnosih. Ima formalno moč odločanja, običajno ima tudi precejšnje kadrovske in finančne potenciale. Dejstvo je sicer, da te vire potrebuje za svojo običajno dejavnost (proizvodnjo izdelkov oz. izvajanje storitev). Seveda pa mora del virov porabiti tudi za dobro počutje zaposlenih in s tem njihovo večjo produktivnost.

V poglavju 2.5, ki govori o dejavnih tveganja za pojav izgorevanja, so ti dejavniki ločeni v dve skupini. Tako je pregled nad dejavniki tveganja boljši in daje jasnejša izhodišča za morebitne ukrepe. V resničnem življenju pa so seveda posamezni dejavniki medsebojno tesno povezani. Z analizami sicer lahko ugotovimo, kateri dejavnik je najbolj kritičen v posameznem okolju, in potem ciljno vplivamo nanj. To ima lahko dober učinek, lahko pa se s časom pokaže, da je ta dejavnik bil problematičen zaradi nekega drugega dejavnika. Na primer: analiza lahko pokaže, da je za nekatere zaposlene zelo stresen delovni čas. Ob poskusu spreminjanja delovnega časa pa se lahko pokaže, da je v ozadju skrit slab način vodenja. Vodja lahko z neprilagodljivim delovnim časom vsiljuje svoje zahteve, ali pa celo prikriva šibke točke svojega vodenja.

4.2.1 AKTIVNOSTI DELODAJALCA V ZVEZI Z IZGOREVANJEM NA DELOVNEM MESTU

V večini resnih družb redno spremljajo odsotnost z dela zaradi bolniške. Bolniška odsotnost je eden od pomembnih pokazateljev stanja v družbi oz. organizaciji. Vendar pa je ta metoda za ugotavljanje izgorelosti zelo groba, predvsem pa tudi prepozna.

Veliko družb z raziskavami organizacijske klime meri zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Te meritve že bolje prikažejo (ne)zadovoljstvo zaposlenih. Večinoma pa so kljub temu dokaj splošne. Na njihovi osnovi bi sicer v družbi lahko sprejeli določene ukrepe proti izgorevanju zaposlenih. Velikokrat pa le izberejo dobre rezultate in jih uporabijo v marketinške namene (notranji marketing). Slabši del rezultatov pa velikokrat enostavno pometejo pod preprogo.

Zelo malo družb se izgorevanja loti na aktiven način, tako da iščejo področja, ki na zaposlene vplivajo slabo. Večinoma gre za sodobne družbe, ki ustvarjajo veliko dodano

vrednost in se zavedajo pomena svojih zaposlenih za poslovne rezultate. Praviloma so to visoko tehnološke družbe, ki zaposlujejo odličen, strokoven in ustvarjalen kader. Večina proizvodno usmerjenih družb se ne vpraša, kako učinkoviti bi lahko bili, če bi zaposleni bili bolj zadovoljni s tem, kar delajo, z načinom, kako delajo, kdaj delajo, s kom in na kakšen način komunicirajo itd. V teh družbah se občasno sicer zavejo, da nekaj ni v redu, če so bolniški staleži pogosti, če pomembni strokovnjaki zapuščajo družbo (odpovedi) ali če zaposleni sklicujejo protestne sestanke. Pogosto zaposlenim, ki v tekočem letu niso bili na bolniški, dajo manjšo materialno nagrado. To pa je v veliki večini primerov tudi vse kar naredijo, da bi zmanjšali tveganje za izgorelost.

Zavedanje vodstva in kadrovskih služb o škodi, ki jo povzroča izgorevanje, je večinoma nezadostno.

4.3 UKREPI ZAPOSLENEGA PRI PREPREČEVANJU IZGOREVANJA

Ena od osnovnih težav pri izgorevanju je, da se zaradi kroničnega stresa nezadovoljstvo pojavlja počasi. Ljudje smo veliko bolj občutljivi za nenadne spremembe, kot pa za počasne spremembe. Zaradi tega stanje, ki se počasi slabša, težje opazimo, oz. traja dlje časa, da ga zaznamo. Ko zaposleni spozna, da nekaj ni v redu, se velikokrat pojavi obtoževanje. Lahko gre za obtoževanje dela, delovnih procesov, delodajalca, lahko pa se pojavi tudi kot samoobtoževanje (*Kaj je narobe z menoj? Zakaj kar naprej delam stvari narobe?*). Od tovrstnega obtoževanja je potrebno narediti korak naprej in se vprašati, kaj se da narediti bolje. Šele z iskanjem sprememb na bolje se pokaže, da človek lahko spremeni ali sebe ali *delo* ali odnos med tema dvema. *Delo* v tem primeru označuje zelo široko področje in pomeni vse tisto, kar je bilo opisano med dejavniki tveganja za razvoj izgorelosti. Posamezne dejavnike tveganja lahko združimo v skupine. Tako dobimo šest področij, ki so ključna za izgorevanje: delovna obremenitev, pristojnosti, nagrajevanje, pripadnost, nepristranost in vrednote. Za vsako od teh področij velja, da lahko na področju izgorevanja vplivamo tako na sebe kot tudi na *delo* – torej na posamezni dejavnik, ki je v določeni situaciji najpomembnejši. Seveda lahko vplivamo tudi na odnos med tema dvema. (Maslach, 2005)

Navada je železna srjca in ljudje se zelo neradi in težko spreminjamo. Po drugi strani pa še najlažje vplivamo sami nase. Če se naučimo novih spretnosti, ali če spremenimo način, kako delamo skupaj z drugimi, lahko s tem vnesemo pomembno spremembo v delovno okolje. Na ta način lahko situacijo pomembno izboljšamo. Da bi se usposobili za uvajanje tovrstnih sprememb, se lahko udeležimo izobraževanj, ki jih morda ponuja delodajalec, ali pa se udeležimo izobraževanja kje drugje, si pomagamo z literaturo, ali kako drugače.

Spremeniti lahko poskusimo tudi delo in povezane delovne procese. Nekatere od teh sprememb lahko sprožimo sami. Spremembe bodo morda vplivale tudi na sodelavce. V tem primeru bo potrebno sodelovanje tima, da bi dosegli zadovoljivo spremembo.

Seveda pa je lahko zelo učinkovita tudi sprememba razmerja med zaposlenim in *delom*. Osnovno vprašanje je, kako doseči boljše medsebojno skladnost. V tem primeru gre velikokrat za sklepanje kompromisov (nekaj daš, da nekaj dobiš).

Uvajanje sprememb je zmeraj zahtevno. Družba od zaposlenih pričakuje, da bodo kakovostno opravljali svoje delo in dosegali pričakovane rezultate. Sodelavci in nadrejeni pogosto pokažejo le malo razumevanja za izčrpanost, cinizem, malodušnost sodelavca, ki izgoreva. Zato imajo običajno tudi bolj malo razumevanja za njegove upravičene pritožbe.

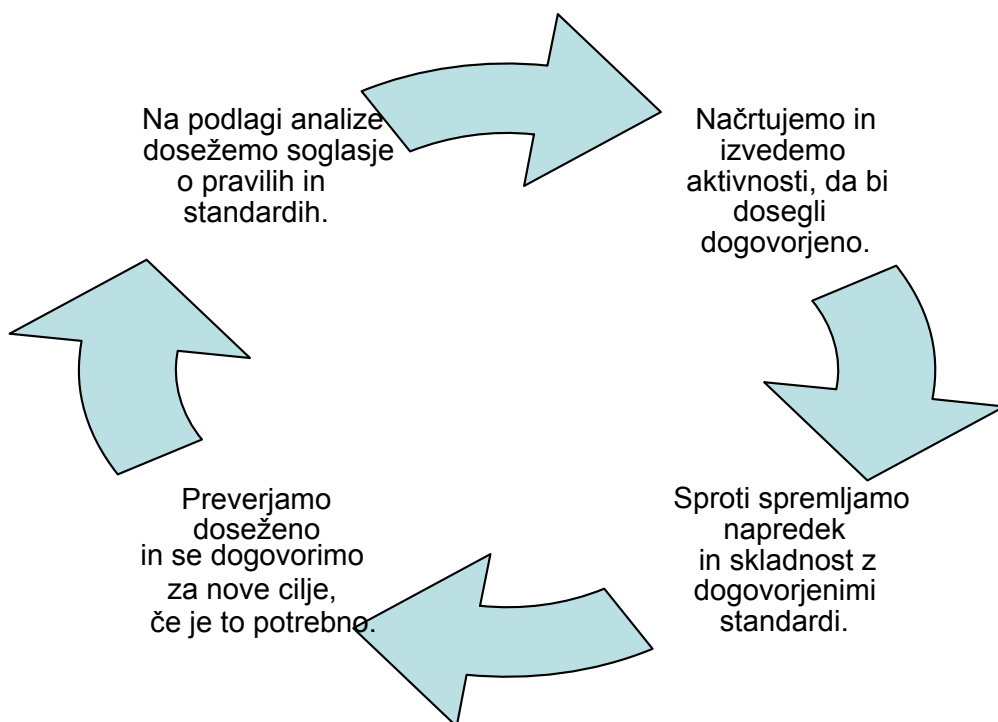
Vsaka sprememba ruši nek ustaljen sistem, zato zahteve po spremembah lahko sprožijo odkrito ali prikrito nasprotovanje in pritiske na tistega zaposlenega, ki jih sproži.

Primer: Zaposleni se loteva reševanja situacije zaradi prevelike delovne obremenitve. Ob tem njegov nadrejeni prejme stimulacijo vsakokrat, ko oddelek naredi več, pri tem pa porabi manj. V tem primeru bodo predlogi zaposlenega, da se delovni ritem zmanjša, naletele na veliko neodobranje in odklonilno stališče.

Za zaposlenega je zato zelo pomembno, da si zgradi zaveznitva s sodelavci, pa naj si bo to z nadrejenimi ali s podrejenimi. Ti so mu lahko v veliko moralno in tudi siceršnjo pomoč. Preden se zaposleni loti kakršnihkoli sprememb (ali predlogov zanje), mora tudi oceniti morebitna tveganja. Tveganjem se v življenju ne moremo izogniti. Prav pa je, da jih poznamo, saj se na podlagi tega lahko odločimo za najustreznejše ukrepanje. Prav tako je pomembno, da zaposleni ohrani pozitivno nastrojenost, ko se loti izboljševanja stanja, ki negativno vpliva na njegovo zadovoljstvo v delovnem okolju.

Spreminjanje razmer zahteva štiri korake, ki na prvi pogled izgledajo dokaj enostavni:

1. določitev problema
2. postavitve ciljev
3. izvajanje potrebnih aktivnosti
4. spremljanje napredka



Slika 1: Prilagajanje in spreminjanje se nikoli ne končata (Di Martino, 2008)

Če ne sledimo tem osnovnim smernicam, potem ne vemo, kaj je potrebno spremeniti, ne vemo, kaj bi radi dosegli, ne naredimo nič oz. ne vemo, kje v procesu sprememb smo. Če ne vemo slednjega, tudi ne moremo prilagajati ciljev, in aktivnosti morebitni spremenjeni situaciji.

4.3.1 DELOVNA OBREMENITEV

Delovna obremenitev je eno od področij, ki ga zaposleni najpogosteje omenjajo kot razlog za neustrezne razmere na delovnem mestu. Včasih je ta trditev upravičena, včasih ne. Morda pa ta dejavnik najpogosteje omenjajo iz preprostega razloga, ker ga najlažje zaznajo.

Neravnovesje na področju delovne obremenitve pomeni, da je dela preveč, da je preveč zahtevno, preveč nujno ali enostavno *grozno*. Relativno redek vzrok za neravnovesje je premalo dela. Kadar pri zaposlenem ugotavljamo, katero podpodročje je najbolj problematično, lahko na področju delovne obremenitve ugotovimo:

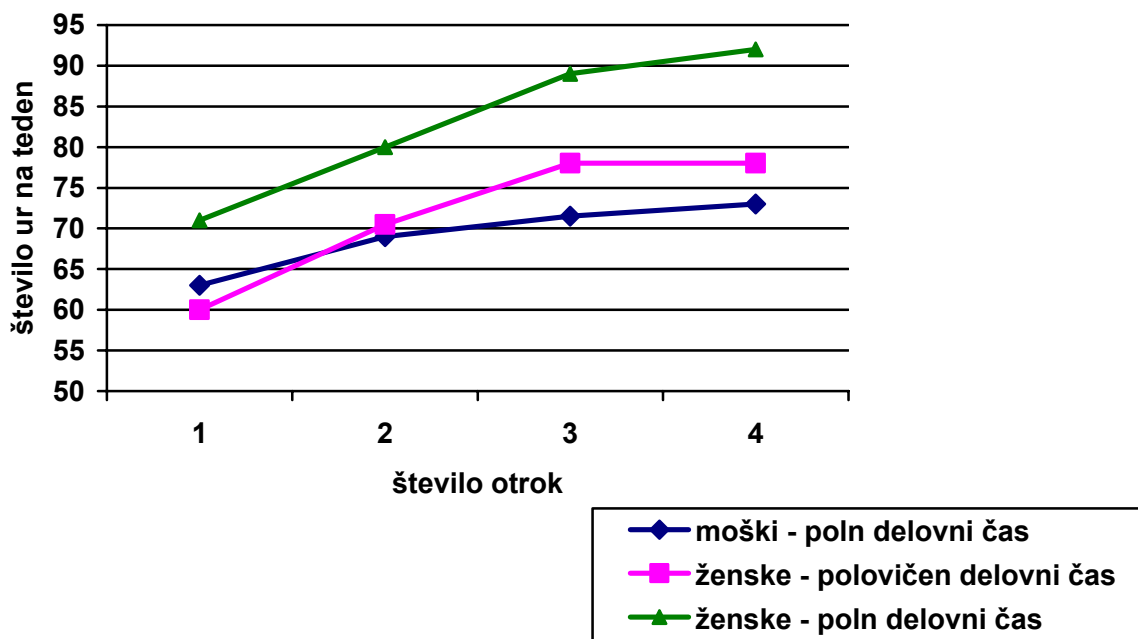
- izčrpanost,
- preveliko razpoložljivost zaposlenega,
- premalo časa in preveliko količino dodeljenega dela,
- premajhno količino dela ali prenizko zahtevnost dela.



Slika 2: Eno od pomembnih področij je vrsta in količina dela (delovna obremenitev)
(vir: Microsoft Office)

Poleg delovne obremenitve na delovnem mestu je pomembna tudi delovna obremenitev v domačem okolju. Švedska raziskava iz začetka devetdesetih let je pokazala, da je delovna obremenitev polno zaposlenih žensk v povprečju bistveno večja od delovne obremenitve polno zaposlenih moških (slika 1). Na Švedskem je 86 % žensk zaposlenih, delitev dela v gospodinjstvu pa je med partnerjema ostala nespremenjena – taka kot je bila pred leti (Frankensteiner, 1991, Anon. 2008).

Graf prikazuje delovno obremenitev v urah na teden za polno zaposleno žensko, za žensko zaposleno za polovični delovni čas in za polno zaposlenega moškega. Rezultati so podani glede na število otrok v družini. Ženske, ki so bile zaposlene za polovičen delovni čas, so imele v povprečju podobno delovno obremenitev kot moški, ki so bili zaposleni za poln delovni čas. Ženske so namreč veliko več časa vložile v gospodinjstva opravila.



Graf 1: Delovna obremenitev žensk in moških na Švedskem glede na število otrok v družini

(vir: Frankensteiner, 1991)

Občutek izčrpanosti oz. utrujenosti, ki je posledica prevelike količine dela, zmanjšuje kapacitete zaposlenega za zahtevnejša opravila. Tovrstno izčrpanost zaposleni občuti zjutraj, ko je pred njim nov delovni dan. Razlogi za to stanje so lahko najrazličnejši, zato so možni tudi zelo različni pristopi k reševanju tega problema. Človek se lahko nauči, kako postati bolj prilagodljiv za določene situacije in kako težavne situacije bolje prenašati. Ena od takih spretnosti je sposobnost sproščanja. Oseba, ki se zna hitro in globoko sprostiti v delovnem okolju, lahko to metodo uporablja za blažitev psihičnih naporov v službi. Drugi možni ukrepi so zmanjšanje količine dela (delati manj), zmanjšati količino narejenega (narediti manj; ob enaki količini dela pač narediti manj – nedoseganje predpisane norme), delati preko rednega delovnega časa ali oditi na dopust. Katera rešitev je najbolj ugodna, je odvisno od okoliščin: Ali se je možno dogovoriti za manjšo delovno obremenitev z delodajalcem? Je možno ne dosegati norme (in kakšne so posledice)? Je delo preko rednega delovnega časa za družino sprejemljivo? Kako dolgo naj to traja? Ali delodajalec v trenutnem obdobju odobrava koriščenje letnega dopusta? Zelo pomembno je izboljšati individualno odpornost za vsakodnevne delovne obremenitve oziroma vsakdanji stres na delovnem mestu. To odpornost se da izboljšati tako na psihičnem kot na fizičnem področju (meditacija, relaksacija, šport itd.). Aktivnosti za izboljšanje odpornosti za stresne situacije lahko izvaja vsak zase – individualno, lahko pa jih organizira tudi delodajalec v obliki izobraževanj, delavnic ali celo z vzpostavitvijo rednih aktivnosti na delovnem mestu (npr. prisotnost svetovalca v prostorih družbe, organizirana rekreativna dejavnost ipd.).

Prevelika razpoložljivost zaposlenega se včasih razvije počasi, skoraj neopazno. Tak potek je pogost pri prijaznih sodelavcih, ki imajo veliko znanja in izkušenj in radi pomagajo drugim. Lahko pa se razvije zelo hitro – na primer pri zaposlenih, ki jim zaradi delovnega postopka nenehno zvonijo telefoni, na katere morajo takoj odgovarjati, hkrati pa so pod stalnim pritiskom prihajajoče elektronske pošte in dejstva, da morajo v teh okoliščinah izdelati določene izdelke (npr. dokumentacijo). Osnovni ukrep v teh okoliščinah je, kako ustvariti osebni delovni ritem in si zagotoviti prepotreben čas za izvedbo posamezne

naloge. Tako se izognemo stalnemu divjanju in sočasnemu izvajanju preštevilnih opravil. Posamezni nalogi se zaposleni lahko bolj posveti, jo hitreje zaključi (in ob tem naredi manj napak) ter se lažje in učinkoviteje posveti naslednji nalogi. Na ta način posameznik lažje upravlja svoje delo. Aktivnosti, ki so potrebne, so spet odvisne od posameznega delovnega mesta. Včasih je dobro spremeniti lokacijo pisarne. Z lokacije, ki je najbolj na udaru – vsak najprej pride do te pisarne in tega zaposlenega, pisarno preselimo v bolj odmaknjeni konec. Zaposleni je tako manj na neposrednem udaru obiskovalcev. Taka premestitev pisarne seveda ni zmeraj možna..

Zelo koristna je lahko organizacija dela skupaj s sodelavci (razdelitev nalog – npr. urnik, po katerem kdo sprejema stranke, dviga telefone ipd.) ali organizacija lastnega dela (»uradne ure« za sodelavce, preostali čas pa izvajanje dogovorjenih nalog).

Pomanjkanje časa je lahko posledica neučinkovitosti pri opravljanju dela, pomanjkanju prioritet (izvajanje nepomembnih opravil, namesto pomembnih), ali pa je posledica preveč dodeljenega dela. Glede količine dela obstaja pomembno vprašanje, kako pokazati (dokazati) delodajalcu, da je dela preveč. V sodobni pisarni obstaja tudi zelo veliko »kradljivcev časa«. E-pošta in internet lahko vzameta veliko časa, če ju uporabljamo nesmotrno. Pomembno je tudi, da zaposleni svoj čas namenja nalogam, ki jih res mora opravljati on. Druga dela naj opravijo tisti, ki so zadolženi za njih. Prav tako je pomembno postaviti prioritete: različne naloge so različno pomembne (nekatero je treba opraviti takoj, nekatere lahko počakajo, ene zahtevajo bolj natančno izvedbo, spet druge so lahko narejene manj natančno ipd.). Tako ključnim nalogam posvetimo več časa in energije, manj pomembne pa opravimo na hitro, manj natančno ali jih celo preložimo na poznejši čas. Eden od pomembnih ukrepov je tudi delegiranje: posamezne naloge (in odgovornosti) prenesemo na sodelavce in podrejene. Delegiranje izvajamo stopenjsko in tako tudi spodbujamo razvoj drugih zaposlenih. Če je dela še zmeraj preveč, potem je nekako treba zmanjšati količino dodeljenega dela. Situacijo je treba predstaviti nadrejenemu in ga opozoriti, da zaradi prevelike količine dodeljenih nalog trpi kakovost dela (posledica tega so napake, ki imajo tudi ekonomske posledice – škodo). Prevelika količina dela lahko vpliva tudi na trajnostni razvoj – preobremenjen delavec na delovnem mestu ne bo zdržal dolgo. Preveliko izmenjevanje zaposlenih na enem delovnem mestu prav tako poveča stroške, saj je treba novo zaposlene usposobiti za delo na tem delovnem mestu. Prav tako se zaradi neizkušenosti novo zaposlenih poveča možnost napak. Pomemben element pri obravnavi obremenjenosti je tudi nepristranost: smo vsi enako obremenjeni z delom? Predlagamo lahko prerazporeditev dela med sodelavce, ki so manj obremenjeni. Možno je tudi, da nek zaposleni ne zmore opraviti vseh dodeljenih nalog, ker za to ni dovolj usposobljen. V tem primeru potrebuje ustrezen trening oziroma izobraževanje (to predstavlja za določen čas še dodatno obremenitev v že tako preobremenjenem delavniku). Eden od možnih predlogov je tudi dodatna zaposlitev in s tem povečanje števila delavcev, ki opravljajo neko delo.

4.3.2 PRISTOJNOSTI

Rigidni delovni postopki in podrobna birokracija lahko prevladajo nad strokovnostjo zaposlenega in njegovo sposobnostjo samoodločanja. Nadrejeni podcenjuje sposobnosti zaposlenega in ga pogosto ignorira. Veliko znanja, ki bi ga tak zaposleni sicer lahko nudil delodajalcu, se na ta način izgubi. Zaposleni potrebuje več samostojnosti pri delu. Ko se pojavijo težave na področju pristojnosti, običajno ugotovimo naslednje tri vzroke:

1. neučinkovito vodenje,
2. mikromanagement,
3. neučinkoviti timi.

Neučinkovito vodenje in mikromanagement gresta običajno z roko v roki. Slabi vodje običajno želijo narekovati tudi največje podrobnosti. Osnovni cilj je, da si zaposleni spet pridobi možnost samoodločanja, oziroma ustrezen nivo samostojnosti. Če vodja izvaja nad podrejenim mikromanagement – torej določa vsako najmanjšo podrobnost, kaj, kako in kdaj naj ta naredi, potem lahko ta podrejeni uporabi tehniko povratnega mikromanagementa. V večini primerov je vir informacij za nadrejenega prav podrejeni. Tako zaposleni poišče tista dejstva, podatke in aktivnosti, ki so ključni zanj. S tem nadrejenega usmerja, saj mu daje skrbno izbrane informacije in tako vpliva na odločitev nadrejenega. Druga možnost je, da zaposleni znotraj navodil, ki mu jih daje nadrejeni, poišče tiste podrobnosti, ki jih navodila ne določajo in jih torej lahko določi sam. Naslednja možnost je, da s svojim odličnim delom dokaže, da je sposoben tudi samostojnega odločanja o nekaterih zadevah in tako nemara lahko celo še dodatno izboljša rezultate svojega dela. Zlasti bo močan učinek imela pohvala nekoga od zunaj (npr. stranke). Velik učinek bo imelo tudi priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo.

Če ne gre toliko za mikromanagement, temveč le za slabo vodenje, lahko zaposleni ukrepa na nekoliko drugačen način. Če vidi, da se nekaj dá narediti drugače in bolje, potem naj idejo razvije naprej in jo predstavi nadrejenemu kot del delovnega procesa. Seveda je za tako predstavitev potrebno najti ustrezen trenutek pri nadrejenem. Ob vsem tem se moramo zavedati, da je ena od nalog nadrejenega, da opozarja na napake in slabo opravljeno delo. Če tega ne počne, potem slabo delo hitro postane nekaj vsakdanjega.

Veliko delovnih procesov zahteva timsko delo. Če je tim neučinkovit, se lahko posameznik hitro znajde v situaciji, ko nima možnosti sodelovanja pri sprejemanju odločitev, oziroma ne more samostojno delovati znotraj tima. Če tim ne deluje dobro, zaposleni tudi nimajo dobrega nadzora (in vpliva) nad tem, kaj delajo in kaj naj bi delali v prihodnje. Pri timskem delu je ključna komunikacija. Tim naj bi se odprto pogovarjal o pomembnih dejstvih in idejah za delo. Člani tima morajo imeti možnost izraziti tudi nasprotujoče mnenje. Včasih je take razprave potrebno spodbujati in pri tem ne pričakovati odločitve takoj. Pogovor o določenem problemu je zelo pomembna začetna faza v reševanju problema. Pri tem je treba spodbujati raznoliko razmišljanje. Pri timskem delu je pomembna tudi osredotočenost.

4.3.3 NAGRAJEVANJE

Neustrezno nagrajevanje pripelje do pomanjkanja motivacije, samospoštovanja, občutka izpolnitve in zadovoljitve. Delo in poklicna kariera zahtevata od zaposlenega ogromno časa, energije in talentov. Dobljeno plačilo pa na koncu ne odtehta vsega vloženega. Pri neustreznem nagrajevanju gre v osnovi običajno za:

1. neustrezno plačilo,
2. nezadostno priznanje,
3. nezadovoljivo delo.

Denar običajno v življenju ni ključen, je pa pomemben dejavnik. Pomanjkanje denarja spravlja zaposlenega v stisko, saj mu lahko zmanjka denarja za vsakdanje potrebe. Človek je prestrašen, zaskrbljen, depresiven. Stanje je še slabše, če nekdo drug (v isti družbi ali nekje drugje) prejema bistveno boljše plačilo za isto ali podobno delo. V Sloveniji so plačni sistemi v večini srednje velikih in velikih podjetij dokaj natančno določeni. Če je nekdo plačan preslabo – slabše kot bi lahko bil plačan glede na pravilnike, potem bo zahteval uskladitev plače s pravilniki. Poleg redne plače so lahko zelo

pomembne tudi druge bonitete (plačana izobraževanja, dodatki, dodatno pokojninsko zavarovanje, brezplačne ali subvencionirane športne aktivnosti itd.). Pomanjkanje denarja je huda težava. O tem, kako priti do povišice, so napisane cele knjige.

Pogajanje je ena od poti do povišice. Za ugoden izid pogajanj je ključna dobra predstavitev dejstev. Pri tem ne smemo pretiravati. Pri samih pogajanjih se lahko sklicujemo na enakost (če hočemo zaslužiti toliko kot drugi) ali na razlikovanje (če hočemo na podlagi boljših znanj in večje storilnosti zaslužiti več od povprečja).

Ena od metod za doseg povišice je tudi ultimat. Takrat zaposleni postavi nadrejenega pred dejstvo, da bo odšel drugam, če njegova pričakovanja ne bodo izpolnjena. Zaradi tega je ultimat eden od zadnjih korakov, ki jih zaposleni lahko naredi za doseg svojih ciljev. Pri tem obstaja tveganje, da njegove zahteve ne bodo izpolnjene in bo primoran iti drugam. Zato je pred postavljanjem ultimata potreben izredno skrben razmislek.

Tretja pot je dokaj pogosta in je v škodo delodajalca: zaposleni enostavno začne delati manj, saj delodajalec opravljenega dela ne nagradi ustrezno. Zaposleni vzpostavi novo ravnotežje tako, da proizvede manj.

Četrta možnost je iskanje dodatnih virov zaslužka drugje. Običajno gre za honorarne zaposlitve, oziroma za opravljanje del v prostem času zaposlenega (popoldan, med vikendi). Ta rešitev seveda zmanjša prosti čas zaposlenega in s tem čas za počitek. Po drugi strani pa lahko pomembno izboljša socialno stanje, ali pa celo ponudi priložnost za končno zamenjavo službe.



Slika 3: Nagrajevanje je pomemben del zadovoljstva zaposlenih
(vir: Microsoft Office)

Zaposleni pa na delo vendarle ne hodimo samo zaradi denarja. Osebni dohodek sicer kaže določeno priznanje za opravljeno delo, vendar za to obstajajo tudi drugi pomembni načini izkazovanja priznanja. Lahko so to plakete in priznanja, dodatne bonitete, darila ali dodatni dnevi dopusta. Če teh dodatnih priznanj za dobro opravljeno delo ni, se zaposleni počuti praznega, nezadovoljnega, neuspešnega. S časom se zmanjša njegov entuzijazem. Delovna vnema popusti. Zaposleni začne izgorevati.

Morda je eden največjih izzivov zaposlenega prav to, kako nadrejenega naučiti, da bo zaposlenim izrekel priznanje za opravljeno delo. Tovrstne spremembe je težko doseči. Zahtevajo čas in potrpežljivost. V Sloveniji je kultura dajanja priznanj slaba.

Samonagrajevanje je naslednja možnost. Zaposleni si sam določi mejnike pri svojem delu in te dosežke tudi praznuje. Lahko jih na nek način obeleži sam. Še bolje je, če o svojih dosežkih govori tudi s sodelavci in domačimi ter jih na nek način praznuje skupaj z njimi.

Če je kultura dajanja priznanj slaba, potem lahko zaposleni začne spreminjati to kulturo tako, da on začne dajati pohvale sodelavcem za njihove dosežke in jih spodbuja k »praznovanju« dosežkov. Sčasoma se ta kultura začne širiti.

Nezadovoljujoče delo je prav tako lahko vzrok za izgorelost. Nekaterim je plača manj pomembna (kakor hitro se nahaja znotraj določenih okvirjev). Prav tako jim ne pomeni veliko priznanje s strani drugih (nadrejenih). Morda jim veliko pomeni njihovo lastno zadovoljstvo s tem, kar delajo. Navdušuje jih delo, kjer lahko uporabijo svoja znanja in spretnosti in jih ob delu še izpopolnijo. Če jim delo tega ne ponuja, je to zanje zelo stresno. Plačo dobimo enkrat na mesec, pohvalo in nasmeh nadrejenega morda še redkeje, delamo pa vsak dan. Če nam slednje ne prinese zadovoljstva, lahko zaposleni zaide v hude osebne stiske. V tem primeru je ustrezen pogovor z nadrejenim. Zaposleni lahko da pobudo za spremembo delovnega mesta znotraj družbe. Tisti zaposleni, ki delajo v neki družbi dlje časa in so dobro opravljali svoje delo, imajo večje možnosti za prerazporeditev. Druga možnost je, da se zaposleni na obstoječem delovnem mestu več časa posveča opravilom, ki so mu ljubša. Nenazadnje pa lahko zaposleni tudi spremeni način, kako opravlja svoje delo. Včasih lahko že to pomembno izboljša zadovoljstvo zaposlenega z delom, ki ga opravlja (npr. poročila, ki jih mora zaposleni pripravljati kvartalno, so mu odveč, ker rad dela v timu, poročila pa je do sedaj vedno pisal sam; morda bi lahko večji del poročila pripravil skupaj s sodelavci in tako popestril svoje delo).

4.3.4 PRIPADNOST

Vsako delovno mesto je posebna skupnost ljudi, ki skupaj preživijo izjemno veliko časa. S sodelavci pogosto preživimo skupaj več časa kot z ožjimi družinskimi člani ali s prijatelji. Zato je zelo pomembno, kakšni so medsebojni odnosi, kakšno je medsebojno vzdušje, kultura. Vzdušje na delovnem mestu je lahko prijetno in produktivno, lahko pa neprijetno, žaljivo, neustvarjalno. Vzdušje lahko pomembno vpliva na izgorevanje zaposlenih. Več razlogov je, zakaj slabo delujoča skupnost vpliva na izgorevanje.

Razdeljenost na divizije, sektorje in službe je prisotna v vseh večjih družbah in inštitucijah. Posamezne organizacijske enote delujejo dokaj samostojno. Ko družba raste, postajajo posamezne enote vse bolj izolirane. Med seboj pogosto začnejo delovati konkurenčno, včasih celo sovražno. Ne zanima jih več skupni cilj družbe, temveč sledijo le še svojim »majhnim« ciljem. Pripadnost posamezni enoti tako postane ovira za občutek pripadnosti družbi. V taki situaciji je potrebno najprej odkrito spregovoriti, da so med posameznimi oddelki konflikti. Ko si to priznamo, je potrebno poiskati skupne cilje, na katere smo pozabili. Čeprav ima posameznik pri tem relativno majhno vlogo v primerjavi z organizacijo, pa je lahko pomemben pobudnik aktivnosti v tej smeri. Včasih je tovrstna spodbuda celo razlog za reorganizacijo, ki v novo celoto združi posamezne oddelke, ki so prej parcialno opravljali vsak svoje delo. Včasih je pri reševanju medoddelčnih sporov potrebna tudi pomoč neodvisnih sodelavcev. Ti pomagajo poiskati težavo in s podobnimi primeri od drugod poiščejo možne rešitve. V takih situacijah je zelo pomembno sodelovanje zaposlenih.

Z velikostjo družbe se zmanjšuje možnost medsebojne komunikacije. Pregled nad tem, kaj se dogaja v organizaciji je vse slabši. V nekaterih organizacijah se vzpostavi kultura sumničenja: komunikacija je slaba, odločitve se sprejemajo za zaprtimi vrati in jih zaposleni vse manj poznajo in razumejo. Za izboljšanje komunikacije sta potrebna čas in napor. Izboljšamo lahko individualno komunikacijo med posamezniki, komunikacijo znotraj majhnih timov, v oddelkih ali na nivoju cele družbe. Zato je pomembno, da zaposleni komunicirajo tudi z zaposlenimi izven svojega oddelka in tako presežejo meje svojega majhnega vrtilčka znotraj družbe. Tovrstno širjenje komunikacije tudi preprečuje ozko razdelitev na posamezne oddelke, sektorje, divizije, o čemer govori prejšnji odstavek. Sposobnost poslušanja ima ključno vlogo pri dobri komunikaciji. Prav tako pa je pomemben ustrezen kulturni nivo komunikacije. Tudi spraševanje je pomemben dejavnik komunikacije. S spraševanjem spodbudimo druge, da povedo svoje mnenje in prisilimo same sebe, da drugim tudi v resnici prisluhnemo.

Odtujenost je ena od dokaj pogostih vzrokov za slab občutek pripadnosti neki organizaciji. V takem delovnem okolju primanjkuje toplote, medsebojne povezanosti in bližine. Zaposleni se počutijo osamljene, ločene in nemočne. Vsak od nas je sposoben nuditi podporo drugemu. Potrebno je le vzpostaviti tako organizacijsko kulturo, ki spodbuja in ceni tovrstno obnašanje. Z vsakdanjim obnašanjem lahko pomembno prispevamo k medsebojni povezanosti zaposlenih in občutku pripadnosti. Z zelo preprostimi koraki lahko naredimo veliko. Pomembno je, da zaposleni drug drugega jasno podpirajo – npr. priznajo uspehe drugih. Prav tako je pomembno, da zaposleni prosijo druge za podporo in pomoč pri izvajanju svojih nalog. Veliko lahko k spodbujanju pripadnosti pripomore tudi način, kako sprejememo nove sodelavce.

4.3.5 NEPRISTRANOST

Spoštovanje in pošten odnos do zaposlenih sta zelo pomembna elementa delovnega razmerja. Predstavljata humano in pravično družbo. Taka družba daje zaposlenemu občutek varnosti in sproščenosti. Na drugi strani lahko imajo diskriminacija, nepravilnost in nespoštovanje uničujoč učinek na zaposlenega. Nepravilnost lahko izvira iz samega vrha organizacije, torej vodstva. Lahko pa je prisotna kljub siceršnjim dobrim vrednotam v podjetju, ustrezni organizaciji in pravnim predpisom. V teh primerih gre za neustrezno obnašanje posameznikov, ki svoje lastne interese postavijo pred enakopravno obravnavo vseh zaposlenih. To področje je izjemno pomembno zato, ker je za zaposlene zelo občutljivo in se dotakne temeljev njihove osebnosti. Pogosto tudi težko dokazujejo svoj prav, zato velikokrat po nepotrebnem izgorevajo in se v končni fazi najpogosteje sami umaknejo iz družbe – torej dajo odpoved.

Občutek neenakopravnosti lahko povzročijo številni dejavniki. Diskriminacijo prepoveduje že Ustava Republike Slovenije. Enakost ne glede na spol, vero, raso itd. je tako zagotovljena z najvišjim zakonom v naši državi. V vsakdanjem delovnem okolju pa se ljudje vseeno pogosto počutijo neenakovredne in neenakopravne. Lahko gre za osebna prepričanja in z njimi povezane občutke, ki nimajo nič opraviti z dejanskim stanjem. Lahko pa dejansko gre za razlike v obravnavi različnih zaposlenih. Razlogi za to so lahko različni. Nadrejeni lahko ima slab pregled nad oddelkom in nepravilno odreja posamezne naloge ali pa nepravilno razporeja sredstva namenjena za stimulacijo. Razlog je nepoznavanje dejanskih delovnih obremenitev podrejenih in njihovih dosežkov. Lahko gre tudi za to, da je iz osebnih razlogov nekomu bolj in spet drugemu manj naklonjen. Lahko pa gre za diskriminacijo v pravem pomenu besede, kjer posameznika diskriminira zaradi najrazličnejših vzrokov.

Nespoštovanje oziroma pomanjkanje spoštovanja do posameznega zaposlenega povzroči pri njem upad samospoštovanja. Nespoštovanje se lahko kaže na različne načine: izključitev iz neformalnih druženj med in po službi, ignoriranje njegovih mnenj ali prekinjanje med razpravo. V nekaterih primerih lahko gre za namerno nespoštovanje posameznika, v drugih primerih lahko preprosto gre za pomanjkanje kulture. Osnovna pravila vljudnosti in bontona so lahko prvi ukrep za preprečevanje nespoštovanja. Posameznik lahko naredi precej, vendar je zelo pomembna tudi osnovna politika delodajalca – v kolikšni meri spodbuja visoko kulturo medsebojnih odnosov. Zaposleni lahko opozarja na nepravilnosti, lahko o tem obvesti nadrejenega, se pogovarja s sodelavci ali pa se nenazadnje tudi pisno pritoži. Če gredo zadeve predaleč in najde v družbi premalo posluha za svoje težave, mora zaposleni svojo pritožbo nasloviti na uradne organe izven družbe.

Diskriminacija temelji na rasi, etnični pripadnosti, spolu, spolni orientaciji, starosti, veri, invalidnosti itd. Diskriminacija vključuje tudi različne oblike nadlegovanja. Vse to naredi delovno mesto zelo neprijetno in celo sovražno za tistega zaposlenega, ki je temu izpostavljen. Spodbujanje raznolikosti je najboljša metoda za preprečevanje diskriminacije. Letošnje leto je razglašeno za leto medkulturnega dialoga in upamo lahko, da bo tudi to vsaj malo pripomoglo k večjemu medsebojnemu spoštovanju. Kljub temu diskriminacija ne bo izginila. Če je posameznik izpostavljen diskriminaciji iz kateregakoli razloga, se mora odločno zavzeti za svoje pravice. Če delodajalec nima ustreznih postopkov za reševanje tovrstnih problemov, ali če ne kaže volje za njihovo reševanje, se mora zaposleni za svoje pravice obrniti na druge inštitucije. Žal se še vedno pogosto dogaja, da žrtev diskriminacije enostavno trpi ali pa na koncu dá odpoved in poskuša najti delo drugje.

Neenakost se lahko kaže tudi na drug način, tako da ima posameznik (ali skupina) posebno zaščito in privilegije. Hitreje napreduje, lahko dela več napak, ima več bonitet kot ostali ipd. V primeru, da imajo posamezni zaposleni zaščito in privilegije, mora zaposleni vztrajati na spoštovanju jasno določenih postopkov in predpisov. Zlasti so tovrstne težave opazne pri manjših delodajalcih.

4.3.6 VREDNOTE

Vse več družb in inštitucij pripravi in objavi svojo misijo, vizijo in cilje. Pogosto jih predstavijo v javnosti in tako krepijo svojo celostno podobo. Tudi tiste družbe, ki tovrstnih orodij ne uporabljajo, pa imajo neko svojo notranjo kulturo, po kateri se ravna. Vrednote posamezne družbe so očitne in jih opazimo na podlagi delovanja teh družb. Nekaterim sta na primer pomembnejša dolgotrajna rast in razvoj, drugim je kvartalna prodaja pomembnejša. Nekateri več stavijo na splošno kulturo, drugim več pomeni ustvarjen dobiček. Etični standardi so v tesni povezavi z vrednotami neke družbe. Etični standardi pa določajo, kako bo delovala družba kot celota, znotraj nje pa tudi posamezni oddelki oz. posamezni zaposleni. Ljudje imamo prav tako vsak svoje vrednote in etične standarde. Nekateremu je pomembneje, da pošteno zasluži svojo plačo, drugemu je pomembno le, da plačo dobi, kako pa jo zasluži, pa ni pomembno. Vrednote so pomemben dejavnik človekove osebnosti. Nekdo, ki mu človeško zdravje pomeni zelo visoko vrednoto, bo najbrž težko delal v tobačni industriji. Drug, ki mu humanost pomeni veliko, bo najbrž težko delal v visoko dobičkonosni farmacevtski tovarni ali v tovarni orožja.

Neiskrenost se je v nekaterih družbah zelo razpasla. Pred njo niso varne niti največje korporacije. V nekaterih so prikrojevali poslovne rezultate in tako prikazovali boljše

rezultate. Tako so zlorabili javno zaupanje. To ima izjemno velik vpliv tudi na zaposlene. Vsak zaposleni lahko opozarja na etična vprašanja, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Na ta način se vzpostavijo in ohranijo visoki standardi delovanja. V primeru da pride do kršenja standardov, naj zaposleni na to opozori, oz. s tem sooči sodelavce ali nadrejene. Čeprav se to zdi precej tvegano, pa tudi nadrejeni običajno radi prisluhnejo, saj se nezakonitih postopkov na nek način vsi bojijo. Pomemben je način, kako to povemo.

Škodljiv vpliv posameznih družb je lahko velik. Posamezne družbe lahko imajo katastrofalen vpliv na okolje, kulturo ali podobno. Pravzaprav velika večina družb s svojo dejavnostjo deluje proti trajnostnemu razvoju. Zaposleni tako z vsemi svojimi sposobnosti in znanjem na nek način pomagajo uničevati okolje. Vsak zaposleni lahko zagovarja pozitivne vrednote. Velikokrat bo težko doseči stanje, da podjetje ne bi povzročalo nobene škode. V tem primeru gre za kompromis, ki zagotavlja, da je povzročena škoda čim manjša.

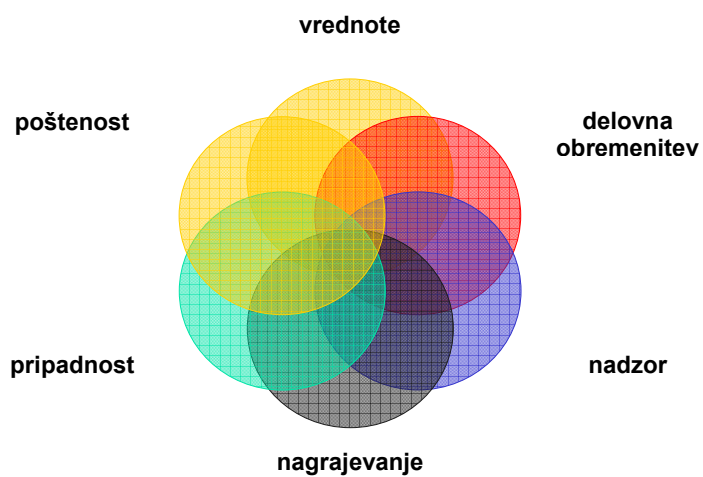
Včasih zaposleni tudi ne vidi smisla v tem, kar počne. Nesmiselnost dela, ki ga opravlja, lahko ima zelo negativen vpliv na zaposlenega. V tem primeru se jasno pokaže pomen vrednot in osebnega odnosa do tega, kar človek počne. Nekomu se bo zdelo izdelovanje pustnih mask popolnoma nesmiselno. Nekomu drugemu se bo njegovo delo zdelo zelo pomembno zaradi vseh tistih ljudi, ki se bodo z maskami veselili. Prav na tem področju lahko zaposleni naredi velike premike pri samem sebi. Včasih je pomembno pogledati tudi to, kako kaj delamo, ne le, kaj naredimo. Nekdo, ki prodaja krofe, lahko to počne z obilo dobre volje in to dobro voljo širi med ljudmi. Pri tem je prodaja krofov lahko zanj še naprej povsem nepomembno delo. Veliko več mu pomeni način, kako delo opravlja. Posameznik se lahko angažira tudi pri dobrodelnih aktivnostih in tako nekako nadomesti pomanjkanje globljega smisla pri vsakodnevnem delu. Morda lahko k tem aktivnostim kako pritegne še nekaj drugih sodelavcev ali celo pridobi podporo družbe.

Seveda so vrednote zelo pomemben del človekove osebnosti. Če se osebne vrednote povsem razhajajo z vrednotami neke družbe, potem je najbrž na dolgi rok bolje zamenjati službo.

Nenazadnje nobena služba ni za večno. Mnogi zamenjajo več služb v svoji karieri. Lahko smo odpuščeni, napredujemo, dobimo boljšo ponudbo, se naveličamo ali preprosto gremo drugam. To se dogaja ves čas. Tudi če si želimo, da bi ostali v isti službi, so možnosti za to relativno majhne. Zato se moramo ves čas ozirati za službo, pri kateri bodo vrednote družbe, v kateri delamo, čimbolj skladne z našimi osebnimi vrednotami.

4.3.7 ZAKLJUČEK

Posamezna področja, ki vplivajo na izgorevanje, se med seboj prepletajo, oziroma tvorijo neko posebno celoto. Ta celota določa okolje, v katerem delamo. Če en del te celote spremenimo, ta sprememba bolj ali manj vpliva tudi na druge dele te celote.



Slika 4: Šest področij izgorevanja na delovnem mestu se med seboj prepleta (lastni vir)

5 RAZISKAVA SINDROMA IZGOREVANJA

V številnih delniških družbah redno izvajajo merjenje organizacijske klime. Tovrstna raziskava pove kar precej o zadovoljstvu zaposlenih. Vprašalniki o tveganju za izgorelost pa so vendarle bolj prilagojeni ugotavljanju tveganja za izgorelost. Zato so bistveno natančnejši pokazatelji izgorelosti, kot običajni vprašalniki za organizacijsko klimo.

Delniška družba Sava spada med največje poslovne sisteme v Sloveniji. Ukvarja se z različnimi dejavnostmi, ki ji zagotavljajo veliko konkurenčnost tudi v mednarodnem prostoru. Ena od družb z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) znotraj Save je tudi Savatech. V tej hčerinski družbi se nahajata oddelka logistike in prodaje. V teh dveh oddelkih smo opravili raziskavo o izgorevanju.

Oddelek logistike se ukvarja z organizacijo transporta. To delo zajema najrazličnejše aktivnosti od organizacije transporta, vključno s pripravo ustrezne transportne dokumentacije, do samega skladiščenja, nakladanja, razkladanja, notranjega transporta (od proizvodnih enot do ustreznih skladišč), izdaje blaga itd. Zaradi velike raznolikosti delovnih nalog v obeh oddelkih je kadrovska struktura zelo raznolika.

5.1 POTEK RAZISKAVE

Da bi ugotovili stanje v skupini zaposlenih v oddelkih Logistika in Prodaja, podjetja Savatech d. o. o., smo naredili raziskavo. V raziskavo smo vključili 31 zaposlenih.

Ker je originalni vprašalnik Christine Maslach relativno dolg in zahteven za izpolnjevanje, smo vprašalnik skrajšali in prilagodili. Originalni vprašalnik zajema naslednje sklope: delovna obremenitev, pristojnosti, nagrajevanje, pripadnost, nepristranost, vrednote. Za vsako od teh področij je na voljo 10 osnovnih vprašanj. Vprašanja se znotraj posameznega sklopa tematsko nekoliko prekrivajo.

Po premišljeni odločitvi smo se odločili, da v vprašalnik vključimo le tri področja in sicer: delovno obremenitev, nagrajevanje ter nepristranost. Prav tako smo skrajšali sklop vprašanj za posamezno področje z 10 na 6 vprašanj in se tako izognili podvajanju oz. prekrivanju posameznih vprašanj.

Vprašalnik se nahaja v poglavju Priloge (priloga 1).

5.2 REZULTATI RAZISKAVE

V raziskavo je bilo vključenih 31 zaposlenih. Ustrezno izpolnjen vprašalnik je vrnilo 29 zaposlenih, dva vprašalnika sta bila vrnjena neizpolnjena in sta bila izključena iz analize. Nekateri zaposleni niso odgovorili na vsa vprašanja. To je bilo upoštevano pri računanju povprečnih vrednosti.

Vsi odgovori so bili številčno ovrednoteni, tako da smo lahko naredili ustrezno analizo rezultatov. Za številčno ovrednotenje smo uporabili skalo, ki je najbolj skladna z običajnimi skalami, ki jih sicer uporabljamo za ugotavljanje organizacijske klime.

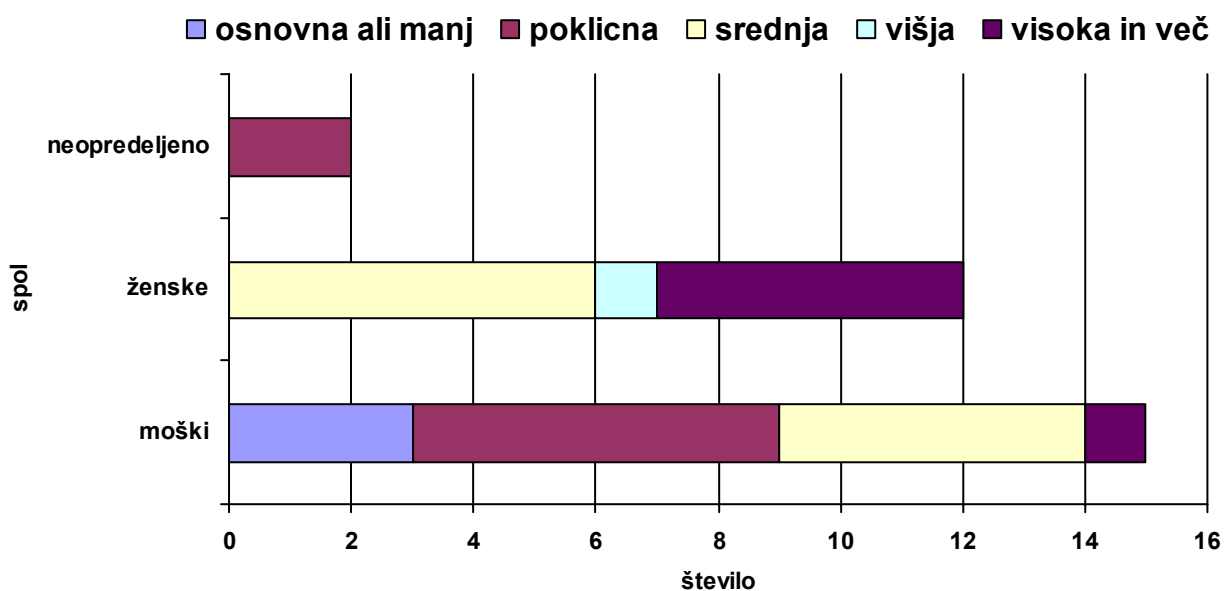
Pri številčnem ovrednotenju rezultatov smo tako uporabili naslednjo skalo:

- zelo nezadovoljen: 1 točka
- nezadovoljen: 2 točki
- zadovoljen: 3 točke
- zelo zadovoljen: 4 točke

Zaradi boljše preglednosti so posamezna vprašanja v grafih navedena v skrajšani obliki.

5.2.1 DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH VKLJUČENIH V RAZISKAVO

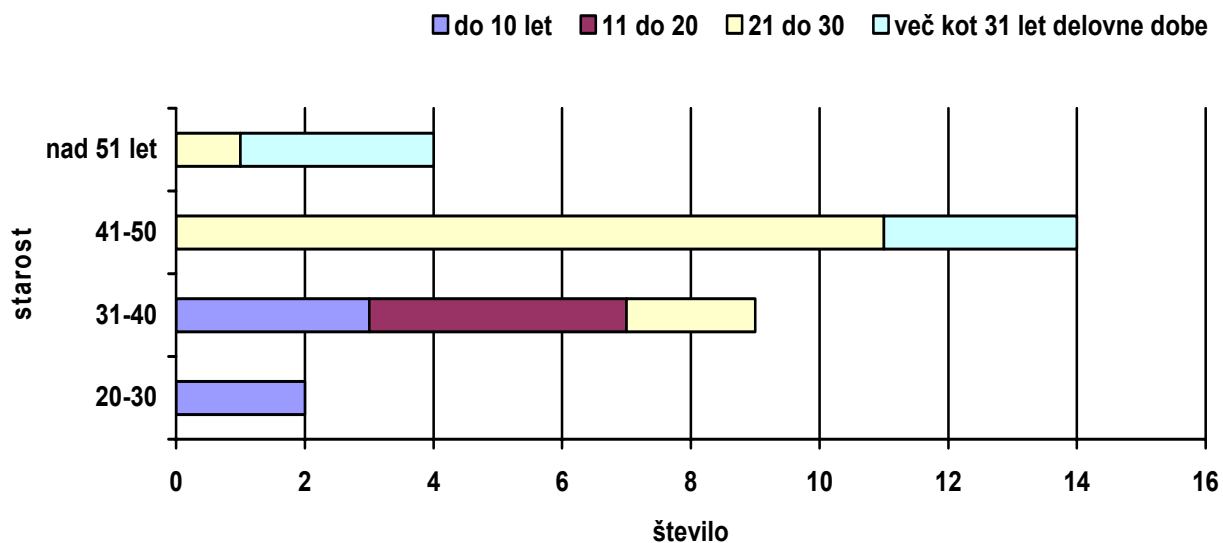
Razporeditev zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, je bila glede na spol dokaj uravnotežena. Po doseženi izobrazbi so med zaposlenimi precejšnje razlike, saj v vključenih oddelkih delajo tako zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo, kot tudi zaposleni z visokošolsko izobrazbo.



Graf 2: Spol in izobrazba zaposlenih, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik

Največ zaposlenih je bilo v starostni skupini od 41 do 50 let, sledi starostna skupina 31 do 40 let, nato skupina nad 51 let; najmanj zaposlenih je bilo v starosti od 20 do 30 let.

Pet zaposlenih je imelo do 10 let delovne dobe, štirje so imeli od 11 do 20 let delovne dobe, 14 zaposlenih je imelo od 21 do 30 let, šest pa jih je imelo več kot 31 let delovne dobe.

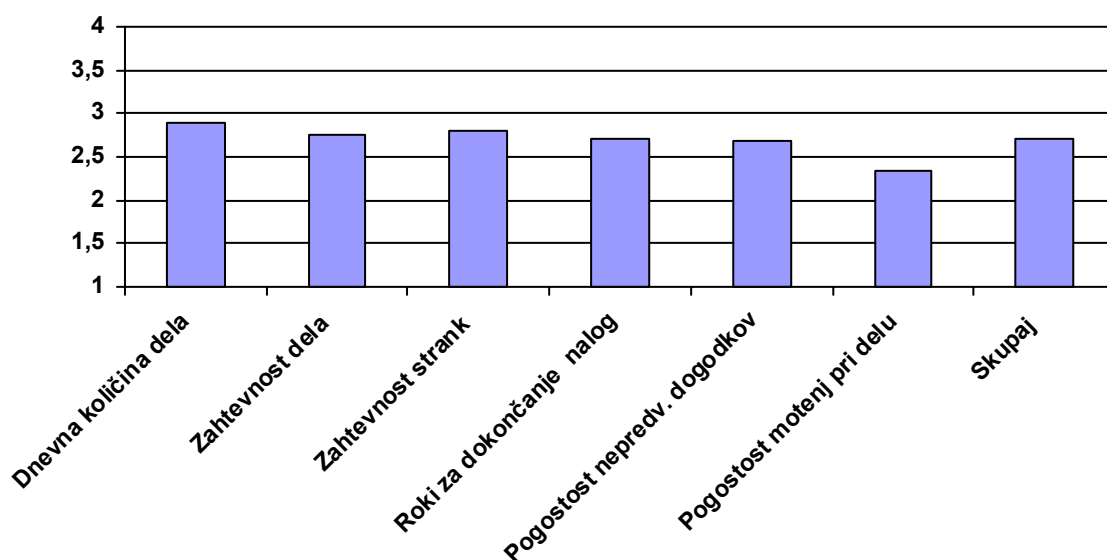


Graf 3: Starostna struktura in delovna doba zaposlenih, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik

5.2.2 TVEGANJE ZA IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU POVEZANO Z DELOVNIMI OBREMITVAMI, NAGRAJEVANJEM IN NEPRISTRANOSTJO

Rezultati s področja delovnih obremenitev

Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, so izmed treh področij najbolj ocenili področje delovnih obremenitev. Povprečna ocena vseh odgovorov razen enega presega 2,5. Zaposleni so najmanj zadovoljni s pogostostjo motenj pri delu. Zadovoljni so s količino dela in zahtevnostjo strank.

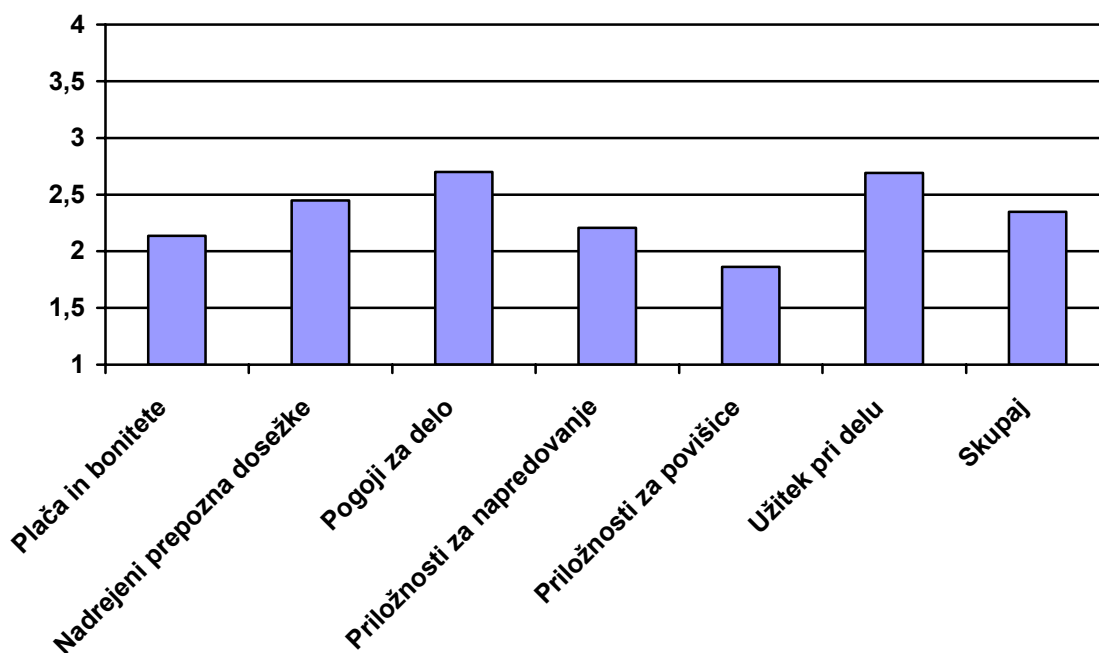


Graf 4: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu zaradi delovnih obremenitev

Rezultati s področja nagrajevanja

Raziskava je pokazala, da je izmed treh analiziranih področij (delovna obremenitev, nagrajevanje ter nepristranost) najslabši rezultat bil dosežen na področju nagrajevanja (povprečna ocena 2,35). Zaposleni so najbolj nezadovoljni s priložnostmi za povišice ter s plačo in bonitetami na splošno. Dokaj zadovoljni so s pogoji za delo in pri delu praviloma tudi uživajo.

Absolutno najslabše je bilo ocenjeno vprašanje: *Priložnosti za povišice, nagrade in bonuse* (ocena 1,86). Tudi četrto najslabše ocenjeno vprašanje v celotnem vprašalniku je bilo iz tega sklopa: *Plača in bonitete so primerljive s tistim, kar lahko dobim drugje* (ocena 2,14).

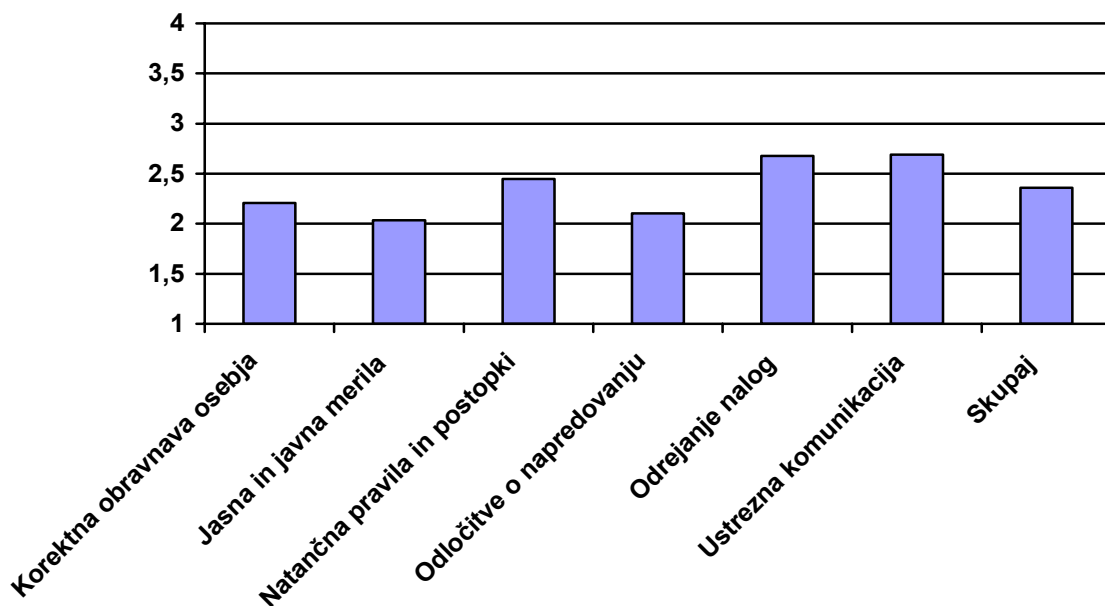


Graf 5: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu glede na nagrajevanje

Rezultati s področja nepristranosti

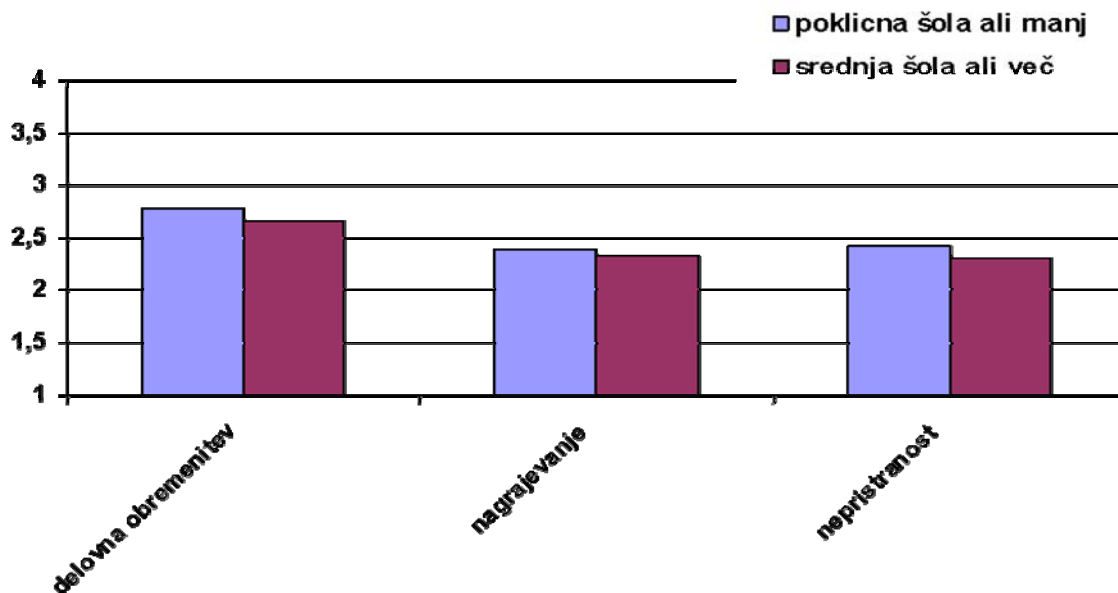
Zaposleni so v anketi slabo ocenili tudi svoje zadovoljstvo z nepristranostjo (povprečna ocena 2,36).

Izmed pet v celoti najslabše ocenjenih vprašanj so tri prav iz sklopa vprašanj o nepristranosti: *Jasna in javna merila za napredovanja in nagrajevanje* (ocena 2,03), *Odločitve glede napredovanja in bonusov* (ocena 2,1), *Nadrejeni obravnava osebe korektno in vse enako* (ocena 2,2), Gre za 2., 3. in 5. najslabše ocenjeno vprašanje iz celotnega vprašalnika.



Graf 6: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu glede na nepristranost

Vprašalnike smo analizirali tudi glede na izobrazbo zaposlenih. Povprečna ocena pri zaposlenih s poklicno ali nižjo izobrazbo je bila 2,53 in pri zaposlenih s srednjo ali več kot srednjo izobrazbo 2,43. Rezultat je bil pri bolj izobraženih zaposlenih (srednja izobrazba ali več) nekoliko nižji na vseh treh spremljanih področjih: delovna obremenitev, nagrajevanje ter nepristranost.



Graf 7: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu glede na izobrazbo zaposlenih

V naslednjih tabelah je predstavljeno število odgovorov zaposlenih na posamezno vprašanje. Zanimivo je, da zaposleni na nobeno od vprašanj s področja nagrajevanja niso odgovorili *zelo zadovoljen*.

Delovna obremenitev	Število zelo nezadovoljnih	Število nezadovoljnih	Število zadovoljnih	Število zelo zadovoljnih
1. Dnevna količina dela	0	4	24	1
2. Zahtevnost dela	0	9	18	2
3. Zahtevnost strank	0	7	21	1
4. Roki za dokončanje posameznih nalog	1	6	21	0
5. Pogostost nepredvidljivih dogodkov	0	11	15	2
6. Pogostost motenj pri delu	1	17	11	0

Tabela 1: Število zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih po posameznem vprašanju s področja delovne obremenitve

Zadovoljstvo	Število zelo nezadovoljnih	Število nezadovoljnih	Število zadovoljnih	Število zelo zadovoljnih
1. Plača in bonitete so primerljive s tistim, kar lahko dobim drugje	1	23	5	0
2. Neposredno nadrejeni prepoznava/priznava moje dosežke	1	14	14	0
3. Dostopnost do ustreznih pogojev za delo: oprema, izobraževanje, usposabljanje, službena potovanja	1	5	22	0
4. Priložnosti za napredovanje	2	19	8	0
5. Priložnosti za povišice, nagrade in bonuse	7	19	3	0
6. Delež časa, ko pri delu resnično uživam	0	9	20	0

Tabela 2: Število zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih po posameznem vprašanju s področja zadovoljstva

Nepriustranost	Število zelo nezadovoljnih	Število nezadovoljnih	Število zadovoljnih	Število zelo zadovoljnih
1. Nadrejeni obravnava osebje korektno in vse enako	4	15	10	0
2. Jasna in javna merila za napredovanja in nagrajevanje	4	20	5	0
3. Natančna pravila in postopki	1	15	12	1
4. Odločitve glede napredovanja in bonusov	4	19	5	1
5. Odrejanje nalog, urnika dela, pristojnosti	1	8	18	1
6. Prijazna in spoštljiva komunikacija med posamezniki	2	6	20	1

Tabela 3: Število zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih po posameznem vprašanju s področja nepristranosti

5.3 KOMENTAR REZULTATOV RAZISKAVE

Povprečna ocena raziskave (na podlagi vseh 18 vprašanj) je bila pri ženskah 2,45 in pri moških 2,48. Pri teh rezultatih seveda nista bila upoštevana vprašalnika, pri katerih je manjkal podatek o spolu. Razlika je majhna in ob relativno majhnih primerjanih skupinah na podlagi te razlike ne moremo sklepati, da bi spol lahko bistveno vplival na tveganje za izgorelost. Rezultat je sicer nekoliko nižji pri osebah ženskega spola. Glede na naravo dela v oddelkih, ki sta bila vključena v analizo, se skupini moških in žensk razlikujeta v toliko, da je povprečna izobrazba pri ženskah višja kot pri moških. V teh dveh oddelkih je namreč kar nekaj delovnih mest, ki zahtevajo fizično delo oz. upravljanje mehanizacije (viličarjev).

Primerjava podskupin po starosti (skupina zaposlenih, ki so mlajši od 40 let, in skupina zaposlenih, ki so stari 41 let ali več) je pokazala, da je povprečna ocena v obeh podskupinah 2,47.

Prav tako sta bila zelo podobna rezultata v obeh podskupinah glede na trajanje delovne dobe. Povprečna ocena v podskupini zaposlenih z delovno dobo 21 let ali več je bila 2,46, pri zaposlenih z 20 let delovne dobe ali manj pa 2,48.

Če primerjamo rezultate po posameznem zaposlenem, potem ugotovimo, da je bila absolutno najnižja skupna povprečna ocena vseh treh področij 1,94 točke in najvišja 3,33. Obe ti dve oceni sta bili podani pri osebah moškega spola s primerljivo izobrazbo in delovno dobo. Navedeni rezultat nedvomno potrjuje, da je izgorevanje zelo individualno. Praviloma je sicer res pogostejše v slabih delovnih pogojih z velikimi obremenitvami, kljub temu pa so lahko rezultati pri posameznikih, ki delajo v isti organizaciji oz. celo v istem oddelku, zelo različni.

Merjenje organizacijske klime vedno ugotavlja neke povprečne vrednosti v organizaciji in tako ugotavlja povprečen rezultat, ki ga lahko primerjamo med posameznimi leti (poslabšanje ali izboljšanje organizacijske klime). Lahko nam tudi služi za primerjavo med posameznimi oddelki ali za primerjavo med posameznimi družbami, če so podatki javni. Rezultati organizacijske klime sicer temeljijo na posameznih vprašalnikih, vendar cilj merjenja organizacijske klime ni ugotavljanje stanja pri posamezniku. Rezultati prikazani v tej nalogi prav tako prikazujejo povprečne rezultate za posamezne dele vprašalnika ali za posamezne podskupine zaposlenih. Vprašalnik, ki je bil uporabljen, pa temelji na vprašalniku za individualno ugotavljanje tveganja za izgorelost. Pri tem so posebej zanimiva tista vprašanja pri posameznem zaposlenem, na katera je zaposleni odgovoril, da je v zvezi z njimi zelo nezadovoljen. To so področja, ki predstavljajo hud psihičen pritisk na zaposlenega in so za posameznika ključna za izgorevanje na delovnem mestu. Podajanje individualnih rezultatov za posameznega zaposlenega bi preseglo namen te raziskave.

Najbolje so bila ocenjena naslednja vprašanja:

Dnevna količina dela (ocena 2,9),

Zahtevnost strank (ocena 2,79),

Zahtevnost dela (ocena 2,76),

Dostopnost do ustreznih pogojev za delo: oprema, izobraževanje, usposabljanje, službena potovanja (ocena 2,75),

Roki za dokončanje posameznih nalog (ocena 2,71),

Delež časa, ko pri delu resnično uživam (ocena 2,69),

Prijazna in spoštljiva komunikacija med posamezniki (ocena 2,69).

Zanimivo je, da tudi med dobro ocenjenimi vprašanji nobeno vprašanje nima povprečne ocene več kot 3. Zaključimo lahko, da so zaposleni dokaj zadovoljni s količino dela. To pomeni, da ocenjujejo, da v večini primerov dela ni niti premalo niti preveč. Seveda je to grobo posploševanje. V tem povprečnem rezultatu se lahko skrivajo tudi posamezniki, ki so s količino dela izrazito nezadovoljni. Pri naši raziskavi smo ugotovili, da so s količino dela nezadovoljni trije zaposleni. Ostali so zadovoljni in le eden je zelo zadovoljen.

Pri naslednjih dveh najbolje ocenjenih vprašanjih se število nezadovoljnih zaposlenih poveča na 7 oz. 9. Ob tem je treba opozoriti, da nezadovoljstvo glede zahtevnosti strank ali glede zahtevnosti dela, lahko pomeni, da so stranke oz. delo preveč ali premalo zahtevni. Nekdo, ki ima visoko izobrazbo in ves dan prelaga papirje, je lahko nezadovoljen zato, ker želi opravljati zahtevnejše delo. Za tako natančno ocenjevanje tveganja za izgorelost bi po opravljenem testu bilo treba opraviti še individualni razgovor. Tako natančna analiza stanja pa ni bila predmet te raziskave.

Šele pri četrtem najbolje odgovorjenem vprašanju zasledimo prvega zaposlenega, ki je zelo nezadovoljen (*Ustrezni pogoji za delo*). Prav tako je zanimivo, da pri vprašanju *Delež časa, ko pri delu resnično uživam*, nobeden od zaposlenih ni označil niti, da je s tem zelo nezadovoljen, niti da je zelo zadovoljen.

Če vzamemo za prelomno točko srednjo vrednost oziroma oceno 2,5 (2 = nezadovoljen, 3 = zadovoljen), potem lahko zaključimo, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z vsebino in količino dela ter medsebojno komunikacijo. Nezadovoljni pa so z nagrajevanjem in z odnosom nadrejenih.

5.4 PREDLOG UKREPOV

Čarobne rešitve za odpravo stresa in izboljšanje splošnega stanja v zvezi z izgorevanjem na delovnem mestu ni. Ločiti moramo med splošnimi ukrepi, ki jih lahko izvede organizacija (na lastno pobudo ali na pobudo zaposlenih) in med ukrepi, ki jih lahko naredi vsak zaposleni sam. Na splošno o tem govori 3. poglavje te naloge.

Z vprašalnikom smo ugotovili, na katerih področjih zaposleni čutijo največje potrebe po spremembi. Nekateri ukrepi, ki jih predlagamo v nadaljevanju, so bolj splošni, spet drugi so zelo ozki in zajamejo le eno področje ali celo en posamezen problem znotraj posameznega področja. Na primer: lahko se lotimo le reševanja problema ugotovljenega z vprašanjem: *Priložnosti za povišice, nagrade in bonuse*. Praviloma pa s predlaganimi rešitvami posegamo na več področij delovanja oddelkov hkrati.

5.4.1 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE STANJA NA PODROČJU DELOVNIH OBREMENITEV

Rezultati vprašalnika s področja delovnih obremenitev (graf 4, tabela 1) kažejo, da so zaposleni v povprečju zadovoljni s tem področjem dela. Eno samo vprašanje je bilo ocenjeno s srednjo oceno manjšo od 2,5 (*Pogostost motenj pri delu*). Glede na tri podpodročja znotraj delovne obremenitve (izčrpanost, preveliko razpoložljivost zaposlenega, preveč dela), to vprašanje spada v podpodročje prevelike razpoložljivosti zaposlenega. Kar 62 % vprašanih ni zadovoljnih s količino motenj pri svojem delu.

Delovna mesta v oddelkih, ki sta sodelovala v raziskavi, so različna. Sprejemanje strank, odgovarjanje na njihove telefonske klice in takojšnje odgovarjanje na elektronsko pošto, ki

jo pošiljajo stranke, je nekaterim zaposlenim osnovno delo. Če mora tak zaposleni dodatno k temu opraviti neko drugo delo, ki zahteva zbranost, je ta dodatna naloga zanj motnija v njegovem ritmu obravnavanja strank. Drugi zaposleni opravljajo naloge, ki niso povezane s strankami. Zanj vsaka stranka pomeni motnjo.

V oddelkih, kjer smo opravili raziskavo, obstajajo različna delovna mesta:

1. delo s strankami
2. drugo delo
3. kombinirano delo (stranke in drugo delo)

Po tej raziskavi imamo na voljo podatke, ki kažejo na to, da so motnje pri delu pomemben dejavnik našega vsakdana. To je pomembna smernica za vodjo oddelka. Vsakemu delavcu je potrebno jasno opredeliti področje dela. Vsak zaposleni v tem oddelku naj predvsem dela na nalogah, za katere je odgovoren. Vse drugo predstavlja motnjo pri njegovem delu. Za zmanjšanje števila motenj v oddelku je pomembno ustrezno usmerjanje strank (da se z določeno stranko oz. vprašanjem sreča le tisti, ki je odgovoren za to področje dela, ne pa da se z nekim vprašanjem ukvarjajo tudi tisti, ki z zadevo nimajo sicer nič opraviti). Prav tako je pomembna ustrezna razporejenost nalog. Treba se je zavedati, da so motnje bistveno bolj moteče za tiste zaposlene, ki imajo večjo delovno obremenitev.

Ker v oddelkih logistike in prodaje kar nekaj zaposlenih opravlja različne naloge (take, ki so vezane na delo s strankami in druge naloge), bi lahko bilo koristno tudi preoblikovanje delovnega dneva tako, da se v določenih urah zaposleni ukvarja s strankami, izven tega časa pa opravlja druge naloge (npr. pripravi potrebno dokumentacijo, uredi (pred)račune itd.).

Na podlagi poznavanja razmer v oddelku lahko zaključimo še, da bi za nekatere zaposlene lahko bilo koristno izobraževanje o upravljanju s časom, na katerem bi se naučili postavljati prioritete. Koristno bi lahko bilo še izobraževanje s področja obvladovanja stresa, saj bi se tako naučili bolje obvladovati stresne dejavnike (motnja v primeru velike delovne obremenitve pomeni dodaten stresni dejavnik).

5.4.2 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE STANJA NA PODROČJU NAGRAJEVANJA

Področje nagrajevanja je dobilo najnižjo skupno oceno, zato so izboljšave na tem področju zelo pomembne.

Z raziskavo smo tudi ugotovili, na katerem od treh podpodročij (neustrezno plačilo, nezadostno priznanje in nezadovoljivo delo) so ukrepi najbolj nujni.

V našem vprašalniku so bila štiri vprašanja, ki so zadevala področje neustreznega plačila (*Plača in bonitete so primerljive s tistim, kar lahko dobim drugje; Dostopnost do ustreznih pogojev za delo: oprema, izobraževanje, usposabljanje, službena potovanja; Priložnosti za napredovanje; Priložnosti za povišice, nagrade in bonuse*). Samo glede dostopnosti za ustrezne pogoje za delo, so zaposleni izrazili zadovoljstvo (78,6 % zadovoljnih). Z ostalimi tremi vprašanji pa je nezadovoljstvo izrazilo od 72,4 do 89,7 % vprašanih (tabela 1).

Osnovno vprašanje je, kaj ukreniti glede absolutno najnižje ocenjenega vprašanja: *Priložnosti za povišice, nagrade in bonuse* (ocena 1,86; 89,7 % nezadovoljnih).

Savatech, d. o. o. je del družbe Sava, d. d. V velikih družbah so sistemi nagrajevanja jasni. Zaradi velikega sistema jih je tudi težko spreminjati. Nizko ocenjeno vprašanje kaže na to, da si zaposleni želijo več možnosti glede povišic, nagrad in bonusov. Če bi gledali samo to vprašanje, bi lahko sklepali, da si zaposleni želijo imeti večji variabilni del plače. Tako bi njihov dohodek bil bolj v skladu s količino in kakovostjo dela, ki ga opravijo. Hkrati pa so zaposleni dali nizke ocene glede primerljivosti plač z drugimi družbami (ocenjujejo, da bi drugje lahko zaslužili več), menijo pa tudi, da so možnosti za napredovanje majhne.

Očitno je, da zaposleni potrebujejo dialog z nadrejenimi glede nagrajevanja. To je nekako v skladu s trenutnim trendom v Sloveniji po več letih tranzicije. Politika deklarira Slovenijo kot zgodbo o uspehu. Zaposleni pa živijo v razmerah, ko je bila rast plač majhna, vsakdanji življenjski stroški pa so se po uvedbi evra bistveno povečali. Hkrati primerjajo cene v drugih državah Evropske unije ter plače v teh državah. Kakršnikoli zaključki glede plačne politike v družbi bi presegli okvirje te diplomske naloge. Plačna politika je odvisna od številnih dejavnikov. Vsekakor pa lahko na splošno oceno glede nagrajevanja pozitivno vpliva dialog o nagrajevanju. Boljša seznanitev zaposlenih z možnostmi nagrajevanja in napredovanja, seznanitev s pravili individualnega nagrajevanja in njihova ustrezna uporaba lahko pripomorejo k izboljšanju stanja na področju zadovoljstva zaposlenih na področju nagrajevanja. Tovrstne aktivnosti lahko zmanjšajo tveganje za izgorevanje na tem področju. Hkrati lahko ta dialog prinese morebitne nove ideje za rešitve, ki bi trenutno stanje na področju nagrajevanja izboljšale in bi bile sprejemljive tako za zaposlene kot za vodstvo.

5.4.3 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE STANJA NA PODROČJU NEPRISTRANOSTI

Raziskava je pokazala tudi dokajšnje nezadovoljstvo zaposlenih s področjem nepristranosti.

V našem vprašalniku je bilo iz tega področja šest vprašanj (tabela 3). Prvo vprašanje je neposredno povezano z ocenjevanjem diskriminacije. Čeprav je z načinom, kako nadrejeni obravnava podrejene, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih le slabih 35 % pa na podlagi poznavanja razmer lahko zaključimo, da gre bolj za pomanjkanje ustreznih komunikacijskih veščin nadrejenih, kot pa za dejansko diskriminacijo. Potrebna bi bila podrobnejša analiza tistih štirih zaposlenih, ki so z obravnavo nadrejenih zelo nezadovoljni, saj povprečni rezultat ne more izključiti pristranskega obnašanja proti določenemu posamezniku.

Zanimivo je, da je najvišjo oceno v tem sklopu vprašanj prejelo prav zadnje vprašanje, ki ugotavlja spoštovanje zaposlenih. To se kaže s prijazno in spoštljivo komunikacijo. Skoraj 73 % vprašanih je zadovoljnih (ali zelo zadovoljnih) s spoštljivostjo in prijaznostjo medsebojne komunikacije. Seveda pa to vprašanje pokriva komunikacijo na splošno in ne v odnosu med nadrejenim in podrejenim. Na podlagi tega lahko zaključimo, da zaposleni med seboj dobro komunicirajo in da tvorijo dokaj dober tim. To je pomemben dejavnik, ki ga lahko uporabimo za umirjanje stresnih situacij in preprečevanje izgorevanja.

Drugo do peto vprašanje ugotavlja protekcijo posameznikov – torej dajanje prednosti določenim posameznikom v primerjavi z drugimi. Z dvema izmed teh štirih vprašanj so zaposleni bolj zadovoljni, z dvema pa manj zadovoljni (*Jasna in javna merila za napredovanja in nagrajevanje, Natančna pravila in postopki, Odločitve glede napredovanja in bonusov, Odrejanje nalog, urnika dela, pristojnosti*). Zaposleni so najbolj zadovoljni z odrejanjem nalog, urnikom dela in pristojnostmi (skoraj 66 % zadovoljnih ali zelo zadovoljnih). Največje nezadovoljstvo so izrazili v zvezi z merili za napredovanja in

nagrajevanje (skoraj 83 % nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih), prav tako so zelo nezadovoljni z odločitvami glede napredovanja in bonusov (79 % nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih). Kar se tiče natančnosti pravil in postopkov so zaposleni bolj nezadovoljni kot zadovoljni (povprečna ocena 2,45). Iz navedenega lahko zaključimo, da je stanje podobno, kot na področju nagrajevanja. Očitno zaposleni z merili za napredovanje in nagrajevanje niso zadovoljni ali pa ga ne poznajo dovolj.

Kot osnoven ukrep je tudi na tem področju potreben ustrezen dialog med zaposlenimi in vodstvom oddelka. Če bi se med razpravo pokazalo, da so v pravilnikih tudi dejansko moteči dejavniki, potem se je o njih potrebno dogovarjati in v zvezi z njimi doseči ustrezen dogovor. Ko bo tak dogovor dosežen, se ga morajo vse strani držati.

V času sodobnih komunikacijskih poti so številne informacije v družbi Sava, d. d., in s tem tudi v hčerinski Savatech, d. o. o., na voljo na intranetu. Tako je tudi z različnimi internimi predpisi in pravilniki. Na tak način je omogočen hiter dostop do vseh potrebnih informacij. Ob tem se je potrebno zavedati, da ostaja še dokaj veliko število zaposlenih, ki pri svojem vsakdanjem delu ne uporabljajo računalnika. Te zaposlene je potrebno obveščati na drug način. V omenjeni družbi je uveljavljen sistem oglasnih desk, ki pa je namenjen predvsem posredovanju drugih informacij. Tudi tisti, ki imajo zagotovljen vsakodnevni dostop do računalnika, pa morda nimajo dovolj časa ali znanja, da bi dostopali do vsebin s predpisi in pravilniki.

Za izboljšanje zadovoljstva na področju nepristranosti in spoštovanja bi bilo potrebno pripraviti strategijo notranjega komuniciranja in informiranja, ki bi izboljšala seznanjenost zaposlenih z njihovimi pravicami in z možnosti za bonuse, nagrajevanje in napredovanje. Ti dejavniki so med tistimi, ki pomembno povečujejo nezadovoljstvo oz. tveganje za izgorevanje.

Potrebno je izboljšati seznanjenost zaposlenih s ključnimi internimi predpisi. Teh predpisov se je potrebno striktno držati. Odločitve morajo biti javne in pregledne.

5.4.4 ZAKLJUČEK GLEDE UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE STANJA

Vsaka sprememba zahteva napor. V gospodarskih družbah in drugih ustanovah se morajo vsi zavedati, da je potrebno ohraniti (ali celo povečati) produktivnost, tudi če vmes izvajajo korake, s katerimi bodo spremenili neko stanje, ki povzroča izgorevanje.

Ob tem se moramo zavedati, da nek posameznik lahko dojema konkretno stanje kot krivično zanj, medtem ko drugi tega ne zaznajo in imajo za to tudi malo razumevanja. Zaradi tega je zelo pomemben tako odnos med zaposlenimi v posameznem oddelku, kot tudi v celotni družbi. Kolegialnost in dobra komunikacija sta ključna elementa uvajanja kakršnihkoli sprememb. Zelo pomembno je spodbujati različnost.

Raziskava v tej nalogi je pokazala posamezna področja, kjer bi bilo potrebno izboljšati stanje. Nakazanih je tudi nekaj rešitev, ki bi lahko imele velik učinek na izboljšanje stanja. Z nadaljnjo odprto diskusijo vseh vpletenih bi bilo možno natančneje določiti pot prihodnjih sprememb, vendar bi to preseгло namen te naloge. Ob tem se je treba zavedati, da spremembe nikoli niso dokončne. Vedno gre za proces, ki se prilagaja konkretnemu stanju, to pa se venomer spreminja.

6 ZAKLJUČEK

Če se omejimo na službeno okolje, potem lahko ugotovimo, da so organizacijski in psihosocialni dejavniki tveganja za izgorevanje tesno prepleteni.

Od dejavnikov, ki najpomembneje in najpogosteje vplivajo na pojav sindroma izgorelosti so (Leiter, 2005):

- delovna obremenitev,
- pristojnosti,
- nagrajevanje,
- pripadnost,
- nepristranost,
- vrednote.

Ti neposredni dejavniki so sinteza ključnih elementov organizacijskih in psihosocialnih dejavnikov tveganja.

Če je stres prva stopnica na poti izgorevanja, potem je pomembno vedeti, kaj lahko storimo sami za boljše obvladovanje stresa: zdrava in uravnotežena prehrana, redna telesna dejavnost, ki nam je v veselje, sprostitev in mirno dihanje, poznavanje stresa in svojih odzivov na stresno situacijo, odprt in pozitiven odnos do sebe, ljudi in sveta, sprijaznjenost s situacijo, ki je ne moremo spremeniti, sposobnost načrtovanja svojega časa, sposobnost reči NE, ko česa ne zmoremo ali ne obvladamo, zaupanje v soljudi.

Za premagovanje izgorelosti ni univerzalnega ključa. Vsak posameznik pri tem uporabi tiste strategije, ki jih bo zmožgal učinkovito uporabiti za situacijo, ki je ključna za njegove okoliščine. Poleg osebne rasti, ki izboljša duševno kondicijo in s tem odpornost na stres, je pogosto treba uporabiti tudi bolj konkretne prijeme: prevzeti pobudo in predstaviti težave, uporabiti argumente in kot zadnji korak celo uporabiti ultimat, če predhodni pristopi niso bili učinkoviti in če si oseba lahko privoščiti izgubo (pozicije, službe ipd.).

Na drugi strani so ukrepi, ki jih lahko sprejme delodajalec, da bi zmanjšal tveganje za izgorevanje in tako upad storilnosti, ki je posledica izgorelosti zaposlenih. Ti ukrepi morajo zajeti ključne dejavnike tveganja: model organiziranosti, vsebina dela, pristojnosti, odgovornosti, poti komuniciranja, navodila za delo, delovni čas, medsebojni odnosi, odnosi v hierarhiji, vodenje, medsebojna komunikacija, prilagajanje in pripadnost.

Ob podaljševanju pokojninske dobe je treba misliti na to, da bodo le zdravi in zadovoljni delavci lahko uspešno in zadovoljno opravljali svoje delo.

Raziskava, ki smo jo opravili (v podjetju Savatech d. o. o.), je pokazala, da so zaposleni na treh analiziranih področjih (delovna obremenitev, nagrajevanje ter nepristranost) v povprečju nezadovoljni (ocena manj kot 2,5). Boljše je bilo ocenjeno področje delovnih obremenitev, slabše pa področji zadovoljstva ter nepristranosti. Pri tem so bile opazne velike razlike med posamezniki, medtem ko med posameznimi podskupinami (moški – ženske, delovna doba, izobrazba) sicer smo opazili določene trende, vendar so razlike bile premajhne, da bi lahko delali kakšne zaključke na njihovi osnovi.

6.1 UKREPI IN OCENA NJIHOVIH UČINKOV

Z ukrepi navedenimi v poglavju 4 lahko izboljšamo dožemanje posameznih kritičnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na tveganje za izgorelost zaposlenih. Večinoma gre za ukrepe v zvezi z informiranjem zaposlenih ter za izobraževanje neposredno nadrejenih. Spodbujanje odprtega in spoštljivega dialoga je prav tako pomemben in izvedljiv ukrep za izboljšanje stanja.

6.2 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Podjetje Savatech, d. o. o., je del večjega sistema Sava, d. d. Večina ključnih dejavnikov, ki jih zaposleni v raziskavi dojemajo kot nezadovoljive, so zato večinoma del skupne strukture. Zato je smiselno uvesti spremembe na višjem nivoju in ne le na nivoju Savatech, d. o. o.

Izgorevanje na delovnem mestu je pomembno za celotno družbo. Nekaj navedenih enostavnih korakov lahko pripomore k boljšemu počutju in tako tudi k boljši učinkovitosti vseh.

7 LITERATURA, VIRI

Knjige:

1. Ihan A. Do odpornosti z glavo, Mladinska knjiga, Ljubljana, 2004.
2. Leiter M., Maslach Ch. Banishing burnout. Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
3. Maslach Ch, Michael Leiter: Resnica o izgorevanju na delovnem mestu, Založba Educy, 2002.
4. Maslach Ch. Burnout, the cost of caring. Malor books, Cambridge, MA, 2003.
5. Wessells DT, Kutscher AH, Seeland IB, Selder FE, Cherico DJ, Clark EJ. Professional burnout in medicine and the helping professions. The Haworth Press, New York, London, 1989.
6. Stavroula L, Griffiths A, Cox T. Work organization and stress. WHO, 2004
7. Loker T, Gregson O. Obvladujemo stres in kaj lahko z razumom storimo proti stresu. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1993.
8. Frankensteiner M. The measurement of the total workload of men and women. Stochholm, 1991.
9. Selič P. Psihologija bolezni našega časa. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1999.

Članek v reviji:

10. Pet odstotkov Slovencev se zlomi zaradi izgorelosti na delovnem mestu. Finance, 23. 1. 2007.

Spletne strani:

11. www.cilizadelo.si. (23. 5. 2007)
12. Kocmur H. Bolniške odsotnosti znova naraščajo. www.delo.si (27. 4. 2008)
13. Anon. What is workplace stress?
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/whatis.htm> (27. 4. 2008)
14. Di Martino V, Musri M. Guidance for the prevention of stress and violence at the work place.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf> (27. 4. 2008)
15. Sava d. d.
http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=47 (15. 5. 2008)
16. Trunk P. Fulfilling Work Cools the Burnout.
<http://finance.yahoo.com/expert/article/careerist/50485> (10. 4. 2008)

Drugi viri:

17. Arnež B. Motiviranje zaposlenih za delo. Diplomaska naloga, B&B višja strokovna šola, Kranj, 2007.
18. Demšar M. Zadovoljstvo zaposlenih. Diplomaska naloga, B&B višja strokovna šola, Kranj, 2007.
19. Kalan M. Mobbing – nasilje na delovnem mestu. Diplomaska naloga, B&B višja strokovna šola, Kranj, 2007.
20. Mali M. Odnosi med ljudmi v podjetju. Diplomaska naloga, B&B višja strokovna šola, Kranj, 2007.
21. Toman M. Stres v delovnem okolju. Diplomaska naloga, B&B višja strokovna šola, Kranj, 2007.
22. Stres pesti skoraj četrtno zaposlenih v EU. Slovenska tiskovna agencija STA, 4. 2. 08.

23. Zakon o delovnih razmerjih.

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (20. 5. 2008)

8 PRILOGE

8.1 VPRAŠALNIK: OCENA STANJA NA DELOVNEM MESTU

Spoštovane sodelavke in sodelavci.

Sem Tomislav Sekne in sem zaposlen v Sava Medical, d. o. o., kjer delam kot organizator transporta v oddelku Logistika.

V sklopu višješolskega študija pripravljam diplomsko nalogo o izgorevanju na delovnem mestu.

Kot pomoč pri svojem raziskovalnem delu sem oblikoval vprašalnik, s pomočjo katerega želim ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na posameznih področjih dela. Prosim vas, da vprašalnik skrbno izpolnite in vrnete meni. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za izdelavo diplomske naloge.

Prosim vas, da v tabelo s kljukico ali križcem vnesete svojo oceno stanja oz. zadovoljstva s posameznim dejavnikom v preteklih nekaj mesecih.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Tomislav Sekne

Kranj, 12. marec 2008

Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na posameznih področjih dela v podjetju Savatech, d. o. o

1. Delovna obremenitev

Vprašanja se nanašajo na količino dela, roke za dokončanje posameznih nalog in na motnje pri delu.

Vsak vidik vašega zadovoljstva ocenite tako, da v tabelo s kljukico ali križcem označite stopnjo vašega zadovoljstva (**zelo nezadovoljen, nezadovoljen, zadovoljen, zelo zadovoljen**).

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
1. Dnevna količina dela				
2. Zahtevnost dela				
3. Zahtevnost strank				
4. Roki za dokončanje posameznih nalog				
5. Pogostost nepredvidljivih dogodkov				
6. Pogostost motenj pri delu				

2. Nagrajevanje

Vprašanja se nanašajo na plačo, izobraževanje in druge bonitete, ki jih prejmete za svoje delo, možnosti napredovanja ter splošno zadovoljstvo z delom.

Vsak vidik vašega zadovoljstva ocenite tako, da v tabelo s kljukico ali križcem označite stopnjo vašega zadovoljstva (**zelo nezadovoljen, nezadovoljen, zadovoljen, zelo zadovoljen**).

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
1. Plača in bonitete so primerljive s tistim, kar lahko dobim drugje				
2. Neposredno nadrejeni prepoznavajo/priznavajo moje dosežke				
3. Ustrezni pogoji za delo: oprema, izobraževanje, usposabljanje, službena potovanja				
4. Priložnosti za napredovanje				
5. Priložnosti za povišice, nagrade in bonuse				
6. Delež časa, ko pri delu resnično uživam				

3. Nepristranost

Vprašanja se nanašajo na odnos nadrejenih, pravičnih postopkih in upoštevanju internih pravil glede napredovanj, nagrajevanja in razporejanja.

Vsak vidik vašega zadovoljstva ocenite tako, da v tabelo s kljukico ali križcem označite stopnjo vašega zadovoljstva (**zelo nezadovoljen, nezadovoljen, zadovoljen, zelo zadovoljen**).

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
1. Nadrejeni obravnava osebe korektno in vse enako				
2. Jasna in javna merila za napredovanja in nagrajevanje				
3. Natančna pravila in postopki				
4. Odločitve glede napredovanja in bonusov				
5. Odrejanje nalog, urnika dela, pristojnosti				
6. Prijazna in spoštljiva komunikacija med posamezniki				

Prirejeno po MP Leiter, Ch Maslach: Banishing burnout. Jossey-Bass, San Francisco, 2005.

4. Splošni podatki o anketirancu

Prosimo vas, da obkrožite naslednje podatke:

Spol: **Ž** **M**

Izobrazba

- a. osnovna šola ali manj
- b. poklicna šola
- c. srednja šola
- d. višja šola
- e. visoka izobrazba ali več

Starost:

- a. 20-30 let
- b. 31-40 let
- c. 41-50 let
- d. nad 51 let

Delovna doba:

- a. do 10 let
- b. 11-20 let
- c. 21-30 let
- d. več kot 31 let

KAZALO SLIK

Slika 1: Prilagajanje in spreminjanje se nikoli ne končata (Di Martino, 2008)	16
Slika 2: Eno od pomembnih področij je vrsta in količina dela (delovna obremenitev).....	17
Slika 3: Nagrajevanje je pomemben del zadovoljstva zaposlenih	21
Slika 4: Šest področij izgorevanja na delovnem mestu se med seboj prepleta.....	26

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Delovna obremenitev žensk in moških na Švedskem glede na število otrok v družini.....	18
Graf 2: Spol in izobrazba zaposlenih, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik	28
Graf 3: Starostna struktura in delovna doba zaposlenih, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik .	29
Graf 4: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu zaradi delovnih obremenitev	29
Graf 5: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu glede na nagrajevanje	30
Graf 6: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu glede na nepristranost.....	31
Graf 7: Ocena tveganja za izgorevanje na delovnem mestu glede na izobrazbo zaposlenih	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih po posameznem vprašanju s področja delovne obremenitve.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Tabela 2: Število zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih po posameznem vprašanju s področja zadovoljstva	Napaka! Zaznamek ni definiran.
Tabela 3: Število zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih po posameznem vprašanju s področja nepristranosti.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.