

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SANJA SAVIČIĆ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POKLICNA IZGORELOST V PROIZVODNEM
PODJETJU

Sanja Savičić

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

V zaključni nalogi je predstavljen pojav poklicnega izgorevanja v proizvodnem podjetju. V prvem delu je teoretično predstavljen sindrom poklicnega izgorevanja, vzroki, zaradi katerih se pojavlja, posledice, ki jih občuti posameznik in organizacija, ter ukrepi, s katerimi se ga preprečuje. V drugem delu zaključne naloge so predstavljeni rezultati empirične raziskave. Na podlagi vzorca zaposlenih iz proizvodnega podjetja X, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in trženjem izdelkov iz termoplastov, je bilo ugotovljeno, da je poklicno izgorevanje pri nekaterih že prisotno in da je starost posameznika povezana z izgorevanjem na delovnem mestu. Ugotovljeno je bilo tudi, da se dejavniki, kot so spol, izobrazba in poklicna skupina, s pojavom poklicnega izgorevanja v podjetju X ne povezujejo, saj ni bilo zaznati pomembnih statističnih razlik v povezavi s stopnjo izgorelosti, ki so jo imeli delavci na dan raziskave.

Ključne besede: poklicna izgorelost, proizvodno podjetje, zaposleni, dejavniki izgorevanja.

SUMMARY

The graduation thesis presents the phenomenon of occupational burnout in a manufacturing company. The first part presents the theoretical framework of the occupational burnout syndrome; the causes behind it; the consequences felt by individuals and the organisation; and the measures with which to prevent it. The second part of the graduation thesis presents the results of an empirical study. Based on a sample of employees from manufacturing company X; which is engaged in developing, manufacturing and marketing of products from thermoplastics; it has been established that occupational burnout is already present in some of them and that an individual's age is connected with burnout in the workplace. It has also been established that factors such as gender, education and occupational group are not associated with the phenomenon of occupational burnout in company X, since there were no statistically significant differences in the level of burnout among the employees on the day of the study.

Keywords: occupational burnout, manufacturing company, employees, burnout factors.

UDK: 331.442(043.2)

ZAHVALA

*Iskrena hvala mentorici doc. dr. Ani Arzenšek
za nasvete, pomoč in strokovno vodenje pri pripravi zaključne naloge.*

*Zahvaljujem se tudi vsem sodelujočim v raziskavi,
saj empirični del zaključne naloge brez njih ne bi bil mogoč.*

*Posebej pa se zahvaljujem svojim staršem in bratu,
ki so verjeli vame in me moralno ter finančno podpirali skozi celoten študij.*

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev raziskave	4
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne naloge.....	4
2	Opredelitev poklicne izgorelosti	5
2.1	Definicija poklicne izgorelosti.....	5
2.2	Kdo je najbolj izpostavljen poklicnemu izgorevanju	6
2.3	Znaki poklicne izgorelosti	7
3	Faze poklicne izgorelosti	9
3.1	Faza aktivacije	9
3.2	Faza odpora.....	10
3.3	Faza izčrpanosti	10
4	Vzroki poklicne izgorelosti	11
4.1	Družbene okoliščine	11
4.2	Pogojevana ljubezen	11
4.3	Pretirano odzivanje stresne osi	11
4.4	Tvegane osebnostne značilnosti	12
5	Posledice poklicne izgorelosti.....	13
5.1	Organizacijsko ozadje posledic	13
5.2	Medicinsko ozadje posledic.....	13
5.3	Finančno ozadje posledic.....	14
6	Ukrepi za preprečevanje poklicne izgorelosti	16
6.1	Individualni pristop.....	16
6.2	Strokovna pomoč	16
6.3	Organizacijski pristop.....	17
7	Predstavitev podjetja X	19
8	Raziskava o poklicni izgorelosti	20
8.1	Vprašalnik o izgorelosti	20
8.2	Demografske značilnosti udeležencev v raziskavi	21
8.3	Hipoteza 1	24
8.4	Hipoteza 2.....	25
8.5	Hipoteza 3.....	26
8.6	Hipoteza 4.....	28

9 Sklep.....	30
Literatura.....	31
Priloge.....	35

PONAZORILA

Slika 1: Lestvica »ogroženih« poklicev	7
Slika 2: Tristopenjski proces izgorevanja	9
Slika 3: Struktura udeležencev v raziskavi po spolu.....	21
Slika 4: Struktura udeležencev v raziskavi glede na starost.....	22
Slika 5: Struktura udeležencev v raziskavi glede na stopnjo izobrazbe.....	22
Slika 6: Struktura udeležencev v raziskavi glede na poklicno skupino	23
Slika 7: Poklicna izgorelost zaposlenih v podjetju X.....	23
Preglednica 1: Odstotek oseb, ki so poročale o znakih izgorevanja	14
Preglednica 2: Cronbach alfa	20
Preglednica 3: Opisna statistika t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko spol in spremenljivko stopnja izgorelosti	24
Preglednica 4: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko spol in spremenljivko stopnja izgorelosti.....	24
Preglednica 5: Kontingenčna preglednica za preurejeni spremenljivki starost in stopnja izgorelosti	26
Preglednica 6: Rezultati χ^2 testa za preurejeni spremenljivki starost in stopnja izgorelosti	26
Preglednica 7: Kontingenčna preglednica za preurejeni spremenljivki izobrazba in stopnja izgorelosti	27
Preglednica 8: Rezultati χ^2 testa za preurejeni spremenljivki izobrazba in stopnja izgorelosti	28
Preglednica 9: Opisna statistika t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko poklicna skupina in spremenljivko stopnja izgorelosti.....	28
Preglednica 10: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko poklicna skupina in spremenljivko stopnja izgorelosti.....	29

1 UVOD

Idejo o temi zaključne naloge smo dobili med opravljanjem strokovne prakse v podjetju X. Podjetje X je proizvodna organizacija, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in trženjem izdelkov iz termoplastov. Skozi pogovor s takratnimi sodelavci smo opazili, da se jih veliko pritožuje nad delovnimi zahtevami nadrejenih, nad nerealnimi časovnimi roki in nad komunikacijo v organizaciji. Vodje z zaposlenimi največkrat komunicirajo prek telefonov ali elektronske pošte, kar pomeni, da izgubljajo osebni stik z njimi. Odločili smo se, da v zaključni nalogi podrobneje raziščemo pojav poklicnega izgorevanja in ugotovimo, kako pogost je ta pojav v izbrani organizaciji.

V prvem delu zaključne naloge smo s pomočjo slovenske in tuje literature predstavili teorijo sindroma poklicne izgorelosti, opisali potek izgorevanja, predstavili vzroke, opozorili na posledice in podali rešitve za obvladovanje tega pojava. V drugem delu zaključne naloge pa smo predstavili podjetje X in končne ugotovitve o raziskavi, ki smo jo tam izvedli.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Mednarodni urad za delo ugotavlja, da je izgorevanje na delovnem mestu (angl. job-burnout) ena izmed glavnih poklicnih boleznih v današnjem času (Ščuka 2008). Je fenomen globalne razsežnosti, na temo katerega potekajo številni kongresi in je napisanih na tisoče publikacij. V nekaterih državah je izgorelost sprejeta kot medicinska diagnoza, kar pomeni, da se nekateri strokovnjaki preživljajo z zdravljenjem žrtev izgorevanja, organizirajo delavnice o izgorevanju in svetujejo organizacijam, kako preprečiti izgorelost (Schaufeli, Leiter in Maslach 2009).

Najbolj znana raziskovalka izgorelosti C. Maslach (1998, po Boštjančič 2010, 65) jo opiše kot »psihološki sindrom, ki se izraža kot depersonalizacija, zmanjšana učinkovitost in čustvena izčrpanost, ter poudarja, da se pojavi kot posledica kroničnih medosebnih stresorjev«. Oseba, ki se sooča z izgorevanjem, ostane brez energije, počuti se nesposobno in neproduktivno. Zaradi izčrpanosti postane negativna do svojega dela. Če ne spremeni delovnega mesta, postane sovražno nastrojena in ne vlaga več toliko truda kot dotlej. Idealno bi bilo, če bi posameznik lahko zamenjal službo, a vemo, da to ni vedno mogoče, zato je potrebno takim osebam ponuditi pomoč. V organizacijah je treba graditi zavzetost za delovne naloge, saj takšno vedenje spremlja energičnost, uživanje v delu in veliko produktivnost. Tako naravnani zaposleni doživljajo svoje delo kot izziv (Pšeničny in Findeisen 2005).

V eni izmed britanskih zaposlitvenih agencij so leta 2005 izvedli raziskavo o izgorevanju IT-strokovnjakov. Približno 60 odstotkov od vključenih 1000 strokovnjakov je poročalo o znakih izgorevanja. Menijo, da je njihova 24-urna dostopnost eden izmed razlogov, zaradi

katerega množično izgorevajo. Na Nizozemskem, Finskem in Švedskem poklicno izgoreva približno 7 odstotkov vseh delovno aktivnih prebivalcev. Na Danskem je ta odstotek še višji. Tam izgoreva približno 10 odstotkov vseh delavcev (Boštjančič 2010). V mednarodni raziskavi o izgorevanju med managerji, v katero so vključili 2200 managerjev iz 24 držav, so ugotovili, da kar 90 odstotkov tistih, ki so mlajši od 35 let, opaža znake izgorevanja (Musek Lešnik 2009). Vidimo, da gre za zelo pogost pojav povsod po svetu.

Kakšno pa je stanje v Sloveniji? Izsledki študije Inštituta za razvoj človeških virov (v nadaljevanju IRČV) kažejo, da se stanje pri nas bistveno ne razlikuje od drugih držav. Izgoreva več kot polovica vprašanih posameznikov. Izčrpanih je 27 odstotkov ljudi, 15 odstotkov se jih počuti ujetih, popolnoma izgorelih pa je približno 10 odstotkov. Izgorelosti so najbolj izpostavljeni managerji, takoj za njimi pa so dijaki in študenti. Izgorevanje se pojavlja pri obeh spolih, vseh starostnih skupinah, na vseh stopnjah izobrazbe, v vseh poklicnih skupinah in med brezposelnimi (Kužet 2008). Torej smo izgorevanju izpostavljeni prav vsi.

Poklicna izgorelost ima lahko ogromne posledice, tako za organizacijo kot za posameznika, zato je pomembno ozaveščati ljudi o tem pojavu in poiskati ustrezne rešitve za zmanjševanje in odpravljanje simptomov izgorevanja. Posledic ne gre zanemarjati, saj imamo z odpravljanjem telesnih, psihičnih in socialnih posledic izgorelosti večmilijonske izgube (Ščuka 2008). Organizacije se morajo zavedati, da v sedanji zaposlitveni krizi delavci, ki doživljajo izgorevanje, ne bodo dali odpovedi. Ostali bodo v organizacijah, vendar bo njihov prispevek manjši od pričakovanega, saj so utrujeni in cinični ter omejujejo sposobnost delovnih skupin (Maslach in Leiter 2002).

1.2 Namen in cilji zaključne naloge

Namen zaključne naloge je teoretično predstaviti poklicno izgorelost ter seznaniti zaposlene in vodilne v izbrani organizaciji o resnosti te problematike. Raziskati, kolikšen odstotek zaposlenih v podjetju X ima znake poklicne izgorelosti ter najti rešitve za zmanjševanje in odpravljanje tega problema.

Cilji teoretičnega dela zaključne naloge so:

- predstaviti pojem poklicne izgorelosti,
- predstaviti proces poklicnega izgorevanja,
- predstaviti vzroke, ki povzročajo poklicno izgorelost,
- opozoriti na posledice, ki jih prinaša poklicno izgorevanje zaposlenih in
- predstaviti ukrepe za preprečevanje poklicnega izgorevanja.

Cilji empiričnega dela zaključne naloge so:

- predstaviti podjetje X,

- raziskati, kolikšen delež zaposlenih v podjetju X kaže znake izgorelosti,
- ugotoviti, ali v podjetju X obstajajo pomembne statistične razlike med spoloma glede na stopnjo izgorelosti,
- ugotoviti, ali je izgorevanje v podjetju X odvisno od starosti zaposlenega,
- ugotoviti, ali je poklicna izgorelost v podjetju X povezana z izobrazbo zaposlenega in
- ugotoviti, ali se poklicna izgorelost v podjetju X pomembno statistično razlikuje glede na poklic, ki ga posameznik opravlja.

Na podlagi prebrane literature in ciljev empiričnega dela zaključne naloge smo postavili naslednje štiri hipoteze:

H1: Med spoloma je zaznati pomembne statistične razlike glede dosežene stopnje izgorelosti.

Ščuka (2008, 52) trdi, da »moški izgorevajo hitreje kot ženske«. Odzivajo se racionalno, saj imajo zavrto čustveno odzivanje. To slabša komunikacijo in povzroča stresne odzive, ki sčasoma povzročijo izgorevanje. Raziskava A. Pšeničny (2009) pa kaže ravno obratno. Ženske in samostojne podjetnice so bolj podvržene izgorevanju kakor moški. Za preverjanje hipoteze smo uporabili t-test za neodvisna vzorca. Z njim smo ugotovili, ali med spoloma obstajajo pomembne statistične razlike glede na doseženo stopnjo izgorelosti.

H2: Poklicna izgorelost je odvisna od starosti zaposlenega.

V končnem poročilu IRSSV (2012) so zapisali, da je glede na dosedanje raziskave najbolj obremenjena srednja generacija zaposlenih. Poleg redne zaposlitve skrbijo in pomagajo tudi starejšim članom družine in otrokom, zaradi česar so bolj obremenjeni kot druge generacije. Postavljeno hipotezo smo preverili s hi-kvadrat testom. Preverili smo soodvisnost spremenljivke starost in spremenljivke stopnja izgorelosti.

H3: Višje izobraženi kadri so bolj podvrženi poklicnemu izgorevanju kot nižje izobraženi kadri.

Na IRČV so ugotovili, da so strokovnjaki, v primerjavi z nestrokovnjaki, bolj podvrženi izgorevanju (Pšeničny 2009). To hipotezo smo prav tako preverili s hi-kvadrat testom. S tem smo preverili povezanost spremenljivk izobrazba in stopnja izgorelosti.

H4: Poklicna izgorelost se med administrativnimi in proizvodnimi delavci pomembno statistično razlikuje.

V prej omenjeni raziskavi IRČV so ugotovili tudi, da vodstveni kadri dosegajo višjo stopnjo izgorevanja kot drugi poklici. Postavljeno hipotezo smo statistično analizirali s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca. Ugotavljali smo, ali se pojav izgorevanja med proizvodnimi in administrativnimi delavci pomembno statistično razlikuje.

1.3 Metode za doseganje ciljev raziskave

Podatke za teoretično predstavitev poklicne izgorelosti smo pridobili z branjem strokovne literature domačih in tujih avtorjev in preučevanjem do sedaj izvedenih raziskav na to temo.

V empiričnem delu zaključne naloge smo predstavili izsledke raziskave o poklicnem izgorevanju zaposlenih v podjetju X. Za anketiranje zaposlenih smo uporabili Vprašalnik o izgorelosti, ki ga je priredila Michelle Post (1981) in je v celoti dostopen na spletni strani avtorice ([Http://www.michelle-post.com/index.html](http://www.michelle-post.com/index.html)). Originalna verzija vprašalnika je napisana v angleškem jeziku, zato ga je bilo treba najprej prevesti v slovenski jezik. S tem smo zaposlenim omogočili lažje razumevanje in odgovarjanje na zastavljena vprašanja. Pri prevodu smo se posvetovali s strokovnjakinjo na področju psihologije.

Za analizo vprašalnikov in hipotez smo uporabili statistični program SPSS, verzija 23. Izračunali smo tudi koeficient Cronbach alfa, s katerim smo ugotovili, ali je vprašalnik dovolj dober oz. zanesljiv. Izvirni vprašalnik je sestavljen iz treh delov in ima skupaj 28 trditev, mi pa smo mu dodali še dodatni del, kjer sprašujemo po demografskih podatkih anketiranca (spol, starost, izobrazba in poklicna skupina, v kateri je trenutno zaposlen). Demografske značilnosti zaposlenih smo prikazali s pomočjo grafov, ki smo jih izdelali v programu Excel. Za analizo postavljenih hipotez smo uporabili t-test za neodvisne vzorce in hi-kvadrat test. Izračuni so prikazani v preglednicah. Na podlagi končnih rezultatov smo sprejeli ali ovrgli postavljene hipoteze.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne naloge

Predpostavljamo, da:

- nekateri zaposleni niso seznanjeni s pojmom poklicna izgorelost in ga enačijo s pojavom stres na delovnem mestu,
- so zaposleni vestno izpolnili Vprašalnik o izgorelosti in
- so iskreno odgovorili na vprašanja, saj jim je bila omogočena anonimnost pri izpolnjevanju in oddaji vprašalnika.

Največjo omejitev v zaključni nalogi predstavlja majhen vzorec v izvedeni raziskavi. Majhno število pravilno rešenih vprašalnikov nas ovira pri ugotavljanju dejanskega stanja v organizaciji. V raziskavo nismo vključili dijakov in študentov, kar pomeni, da je bila raziskava omejena na pogodbeno zaposlene delavce v podjetju X. Obstaja tudi velika verjetnost, da so nekateri zaposleni poskušali vplivati na rezultat raziskave. Morda so pretiravali pri vrednotenju postavljenih trditev in s tem izrazili morebitno nezadovoljstvo na delovnem mestu.

2 OPREDELITEV POKLICNE IZGORELOSTI

Sodobni časi prinašajo s seboj bolezni, ki so posledica neustreznega življenjskega sloga in neustreznih odnosov med ljudmi. Ena izmed teh bolezni je tudi *poklicna izgorelost*, ki postaja glavna poklicna bolezen tega stoletja. Nekoč so jo pripisovali le delavcem v službah pomoči in osebam na bolj izpostavljenih delovnih mestih (npr., policistom, paznikom v zaporih, kontrolorjem letenja na letališčih) (Ščuka 2008). Novejše raziskave pa kažejo, da so managerji in samostojni podjetniki tisti, ki kažejo najvišjo povprečno stopnjo izgorelosti (Pšeničny 2008a).

Po besedah avtorice Černelič Bizjak (2008) ima lahko ta bolezen usodne posledice. Končna stopnja izgorelosti lahko privede celo do infarkta, možganske kapi, rakavega obolenja in drugih akutnih telesnih težav. Pogosto se pojavijo tudi depresivni in drugi psihični simptomi, ki se lahko končajo s samomorom. Raziskave, ki so jih izvedli v Veliki Britaniji in Skandinaviji, so pokazale, da je več kot polovica vseh odsotnosti z dela povezanih s stresom na delovnem mestu. Zavedati se moramo, da pri izgorevanju ne nastanejo le stroški odsotnosti z dela, temveč tudi stroški, ki so povezani z zmanjšano storilnostjo, absentizmom in fluktuacijo ter stroški invalidskih upokojitev. Svetovna zdravstvena organizacija je izdala brošuro, s katero upravičeno opozarja in predlaga vladam držav, naj sprejmejo ustrezne zakone za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu (Vrtačnik 2006).

Izgorelost je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi ter vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izvleči. Ljudem, ki podležejo izgorevanju na delovnem mestu, se lahko zgodi, da postanejo kronično izčrpani, cinični in odtujeni od svojega dela. Izčrpani ljudje se počutijo, da so izpiti, izpraznjeni, da se iz tega ne morejo izvleči ali si obnoviti moči. Nimajo energije, da se soočijo s še enim problemom ali človekom. Cinični posamezniki pa zavzamejo hladen ter odmaknjen odnos do dela in sodelavcev. Njihov prispevek k delu postane manjši od pričakovanega in začnejo se odrekati lastnim idealom. Ko zaposleni opazijo, da so pri delu vedno bolj neučinkoviti, izgubijo zaupanje v svoje sposobnosti. S tem, pa tudi drugi izgubijo zaupanje v njih. Škodo, ki jo povzroči izgorevanje, občutijo vsi, ki so na kakršenkoli način povezani s posameznikom. Posledice se kažejo tako v delovnem okolju kot tudi doma (Maslach in Leiter 2002).

2.1 Definicija poklicne izgorelosti

Prvi, ki je uporabil pojem izgorelost, je bil newyorški psihiater Freudenberg (1974). Opazil je, da lahko delo z zahtevnimi in hudo bolnimi pacienti zdravnike privede do čustvene izpraznjenosti in izgube motivacije ter zavzetosti za delo. Z izrazom, ki ga je uporabil, se običajno opisuje posledice kronične zlorabe drog (Pšeničny 2008b). Skozi pogovor s prijatelji smo opazili, da jih je veliko že slišalo za izgorevanje na delovnem mestu, vendar jih zelo malo ve, kaj dejansko pomeni izgorevati na delovnem mestu. Mislijo, da to ni nič kaj takega

in da za odpravo posledic potrebujemo le krajši dopust. Za lažje razumevanje pojma bomo v nadaljevanju uporabili definicije različnih avtorjev.

Brajša (2005, 31) ugotavlja, da je izgorelost »posledica dolgotrajnih nekakovostnih odnosov na delovnem mestu ali v zakonu, družini in sosedstvu. Povezana je z neinteligentnim odzivanjem na dogodke v nas in okrog nas, njena posledica pa je telesno, čustveno in duševno propadanje.« Mauer (2010, 64) meni, da je izgorelost »končni rezultat procesa samoizčrpavanja s čezmerno aktivnostjo – deloholizmom.« Černelič Bizjak (2008, 29) jo opiše kot »kroničen proces, ki poteka v zaporednih fazah: od stanja izčrpanosti, do stanja adrenalne izgorelosti, ko človek ne zmore več nobenih naporov; pojavi se občutek splošne odtujenosti od sebe in drugih.« Lampret (2011, 15) pa izgorelost definira kot »psihično motnjo, ki jo sicer lahko sproži tudi čezmeren stres, vzrok zanjo pa leži v osebnostnih značilnostih, predvsem v labilni samopodobi, ki je odvisna od storilnostnega samovrednotenja. Gre za bolezensko stanje, ki lahko napreduje do psihofizičnega zloma.«

Schmiedel (2011) meni, da vse dosedanje definicije ne opredelijo izgorelosti dovolj razločevalno in izčrpno. To pa zato, ker v krvi posameznika ne najdemo konkretnega kazalca, ki bi bil znatno povišan in bi lahko na njegovi podlagi stoddstotno trdili, da gre za pojav izgorevanja. Izgorelost posameznika se lahko ugotovi samo s pomočjo subjektivnega opisa posameznika in subjektivnega opažanja zdravnika. Za ocenjevanje izgorelosti posameznika se največkrat uporabljajo vprašalniki.

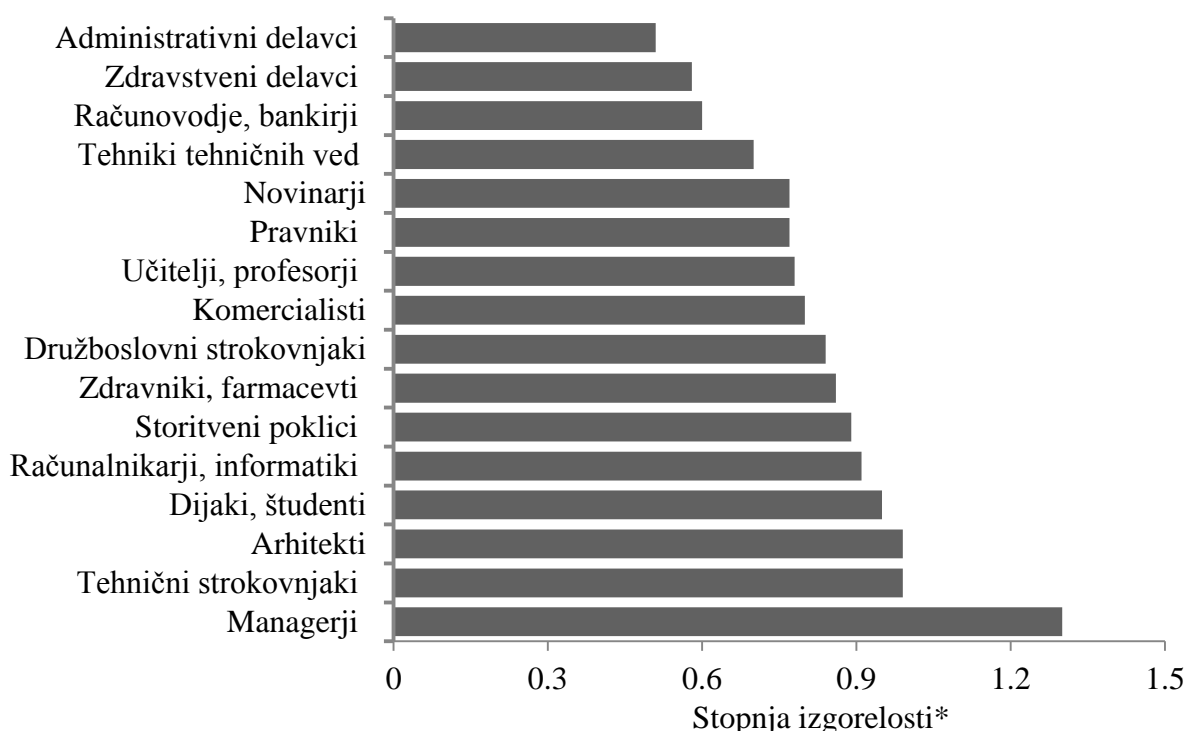
2.2 Kdo je najbolj izpostavljen poklicnemu izgorevanju

Sindrom izgorelosti se največkrat pojavi pri tistih, ki so bili pred zlomom najsposobnejši, najučinkovitejši, najodgovornejši in najbolj zavzeti delavci (Kužet 2011). Mauer (2010) pravi, da so izgorelosti najbolj izpostavljeni posamezniki z labilno samopodobo, ki je odvisna od pohval drugih. Labilna samopodoba se razvije pri tistih, ki so v otroštvu namesto svojih potreb zadovoljevali potrebe staršev. Prevelika pričakovanja in zahteve staršev se razvijejo v notranje prisile, ki se pri posamezniku kažejo kot perfekcionizem, velika občutljivost na kritike, sram ob neuspehu in prevelika ustrežljivost. Nekatere takšno vedenje staršev toliko prizadene, da se pričnejo bati bližine drugih. Varnost pred bližino si zagotovijo z umikom v celodnevno delo (Zgonik 2011).

Ali se izgorevanje med poklicnimi skupinami razlikuje? Včasih so izgorelost pripisovali le delavcem v službah pomoči (medicinske sestre, socialni delavci, zdravniki, učitelji idr.), danes pa možnost izgorevanja ni omejena na posamezne poklicne skupine (Schmiedel 2011). Bandur (2006) trdi, da so poklicni izgorelosti najbolj izpostavljeni samostojni podjetniki ter zaposleni v srednjem managementu. Študija, ki so jo izvedli na IRČV, je pokazala, da je stopnja izgorelosti pri ženskah, ki so na vodilnih pozicijah in pri samostojnih podjetnicah,

znatno višja kot pri moških na enakih delovnih mestih. Pri drugih poklicih, pa ni opaziti pomembnih statističnih razlik med spoloma (Pšeničny 2007a).

Na Sliki 1 so prikazane poklicne skupine, ki naj bi bile najbolj izpostavljene tveganju za izgorevanje na delovnem mestu. Vidimo, da v skupino najbolj ogroženih poklicev poleg managerjev spadajo tudi tehnični strokovnjaki, arhitekti, dijaki in študenti ter računalnikarji in informatiki. V malo manj ogroženo skupino uvrščamo zaposlene v storitvenih dejavnostih (trgovci, gostinci), zdravnike, farmacevte, komercialiste, učitelje, pravnike in novinarje. V najmanj ogroženo skupino, pa spadajo tehniki tehničnih ved, računovodje, bankirji, zdravstveni delavci in administrativni delavci (Pšeničny 2007b).



Legenda: * – Stopnja izgorelosti se giblje od 0 do 3.

Slika 1: Lestvica »ogroženih« poklicev

Vir: Pšeničny 2007b, 26

2.3 Znaki poklicne izgorelosti

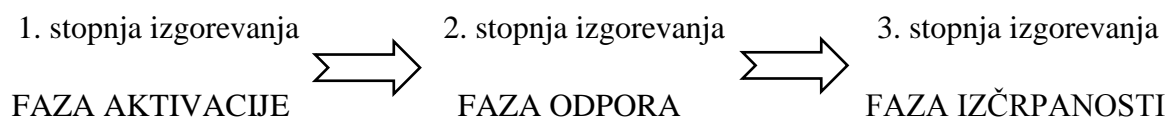
Znaki poklicne izgorelosti se lahko pojavijo na telesnem, čustvenem, vedenjskem ali mišljenjskem področju (Ščuka 2008). Doljak (2011) pravi, da je glavni znak izgorevanja deloholizem. Schmiedel (2011) v svoji knjigi opisuje znake, ki običajno spremljajo posamezno stopnjo izgorevanja. Opozarja, da jih ne občuti vsak enako in obstaja možnost, da je nekdo že v tretji fazi izgorevanja, vendar še vedno čuti znake iz prve faze izgorevanja:

- *prva stopnja izgorevanja*: občasno zvišana raven stresnih hormonov, potenje, tresenje, močnejše bitje srca, tiščanje na vodo, telesni nemir, grizenje nohtov, škripanje z zobmi, potreba po govorjenju (klepetavost),
- *druga stopnja izgorevanja*: stalno zvišana raven stresnih hormonov, zvišan krvni sladkor in krvni tlak, težave s spolnostjo, težave s spanjem, vrtoglavica, odpor do aktivnosti in ljudi, večja agresivnost ter začetni simptomi tretje stopnje izgorevanja,
- *tretja stopnja izgorevanja*: raven stresnih hormonov se običajno zniža, imunski sistem oslabi in poveča se nagnjenost k okužbam, na trenutke občutijo močno izčrpanost, srčna obolenja, prebavne težave, vedno večja obupanost, izbruhi agresije in občutki nemoči.

3 FAZE POKLICNE IZGORELOSTI

Izgorevanje ni nekaj, kar bi se pojavilo čez noč, ampak se razvija postopoma. Stanju, ko se zaposleni počutijo dobro in imajo veliko energije, rečemo *čilost*. Naslednje stanje, ki ga občutijo, ko porabijo del energije (telesne, čustvene idr.) se imenuje *utrujenost* in se odpravi s počitkom. Izogibanje počitku in kopičenje utrujenosti jih lahko pripelje do naslednjega stanja, ki mu rečemo *preutrujenost*. To je najverjetneje občutil že vsakdo od nas. Odločitev, kako bodo zaposleni ravnali naprej, je zavestna in lahko pomeni izbiro med zdravjem in boleznijo. Če signalov ne bodo upoštevali in bodo še dodatno povečali svoje aktivnosti, bo temu najverjetneje sledilo izgorevanje (Bilban in Pšeničny 2007).

Stopnje poklicnega izgorevanja se med seboj razlikujejo po številu in jakosti simptomov (IRČV 2016). Schmiedel (2011) proces izgorevanja opiše s pomočjo modela treh stopenj, ki smo ga prikazali na Sliki 2. Model se močno navezuje na tristopenjski model Hansa Selyeja.



Slika 2: Tristopenjski proces izgorevanja

Vir: Schmiedel 2011

3.1 Faza aktivacije

Za prvo stopnjo izgorevanja je značilna izrazita potreba po dokazovanju. Zaposleni v doseganje ciljev vlagajo velik napor, zaradi česar občutijo utrujenost. Delovna učinkovitost upade (Bilban in Pšeničny 2007). Občasno se povišuje tudi raven stresnih hormonov (adrenalin, noradrenalin in kortizol). V stresnih situacijah začitijo telesni nemir. Začnejo se tresti in občutijo močnejši srčni utrip. S tem poskuša telo sprostiti del energije, ki se je pojavila kot posledica stresa. Če zaposleni znajo umiriti telo in obvladovati stresne situacije, v tej fazi še niso v nevarnosti. Zaskrbljujoče postane takrat, ko se simptomi pojavljajo zunaj delovnega časa. Ko jih čutijo tudi med prostim časom, ob vikendih ali ponoči, lahko pa tudi sredi noči oz. zgodaj zjutraj. V tej fazi se zaposlenim priporoča dolg in kvaliteten počitek (lahko v obliki daljšega dopusta), s katerim bodo napolnili svoje baterije. Če bodo opozorilne znake ignorirali, se jim lahko zgodi, da napredujejo na drugo stopnjo izgorevanja, iz katere bodo težje izstopili (Schmiedel 2011). Pšeničny (2006) pravi, da lahko prva stopnja izgorevanja traja tudi do dvajset let.

3.2 Faza odpora

V tej fazi lahko o izgorelosti, zaradi notranje stiske posameznika govorimo že kot o vrsti bolezni. Razlika med prvo in drugo stopnjo izgorevanja je v tem, da je na drugi stopnji raven stresnih hormonov stalno povišana in zaposleni že močno čutijo telesno izčrpanost. Če želijo zdržati velike delovne napore, mora v njihovo kri priteči večja količina sladkorja in maščob. Zaradi tega imajo nekateri povišan krvni sladkor in krvni pritisk. Opozorilni znaki so na tej stopnji vedno bolj izraženi in neprijetni (Schmiedel 2011). Bilban in Pšeničny (2007) sta ugotovila, da imajo v tej fazi zaposleni brezoseben pristop do strank, so nestrpni in cinični. Porušijo se tudi njihovi odnosi s sodelavci in prijatelji. Prihaja celo do razdora zakonov. Bolniki občutijo notranjo praznino, ki jo skušajo zapolniti z zlorabo alkohola, psihoaktivnih zdravil ipd. Če nadaljujejo z ignoriranjem simptomov in ne ukrepajo pravilno, obstaja velika verjetnost, da bodo popolnoma izgoreli. Druga faza traja približno leto ali dve (Pšeničny 2006).

3.3 Faza izčrpanosti

V tretji fazi izgorevanja so vsi opozorilni znaki na vrhuncu. Zaposleni se sedaj dejansko počutijo bolne. Njihov imunski sistem je oslavljen in zato so dovzетnejši za okužbe. Spremljajo jih hudi telesni in duševni občutki izčrpanosti. Nekateri prevzamejo vlogo samoporaženca in razmišljajo celo o samomoru. Očitno je, da so v težavah in potrebujejo strokovno pomoč (Schmiedel 2011). Doživijo hud psihofizični zlom, ki lahko povzroči infarkt ali možgansko kap (Zgonik 2011). Zdravljenje in odpravljanje posledic končne faze izgorevanja traja v povprečju dve do štiri leta (Pšeničny 2006).

4 VZROKI POKLICNE IZGORELOSTI

Bilban in Pšeničny (2007, 26) trdita, da je »vzrok za izgorevanje in izgorelost neravnotežje med vlaganjem energije in zadovoljevanjem temeljnih potreb ter načini odzivanja oseb na neresiprocne situacije v življenjskih in delovnih okoliščinah«. Maslach in Leiter (2002) pa vzroke za poklicno izgorevanje pripisujeta šestim neskladjem med zaposlenim in njegovim delovnim mestom. Ta neskladja so: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, pomanjkanje poštenosti in konflikt vrednot.

Na IRČV (2016) so z dolgoletnim proučevanjem izgorevanja ugotovili, da vzroke za pojav izgorevanja najdemo v družbenih okoliščinah, pogojevani ljubezni, pretiranem odzivanju stresne osi in tveganih osebnostnih značilnostih.

4.1 Družbene okoliščine

Družbene okoliščine imajo različne vplive na izgorevanje. Vplivajo posredno skozi vzgojo, saj odnos staršev in otrok vpliva na oblikovanje posameznikove osebnosti in njegovih vrednot. Neposredno pa vplivajo skozi trenutne ekonomske in družbene okoliščine, in sicer kot sprožilec izgorevanja (IRČV 2016). Lucu (2012) pravi, da nam čas, v katerem živimo in delamo, prinaša velike priložnosti in hkrati povzroča občutke negotovosti. Zaradi negotovih zaposlitev vlada med ljudmi strah za preživetje. Velikokrat takšni strahovi posameznike z notranjimi prisilami ženejo v deloholizem in izčrpavanje.

4.2 Pogojevana ljubezen

Ta način vzgoje preprečuje razvoj varne oblike navezanosti otrok na starše in druge ljudi. Skozi odnos s starši spoznajo otroci model bližine oz. stil navezanosti, po katerem oblikujejo odnose s partnerjem/-ko, z otroki in drugimi osebami pozneje v življenju. Vzgoja s pogojevano ljubeznijo je usmerjena v zadovoljevanje potreb in zahtev staršev namesto v zadovoljevanje otrokovih potreb. Posamezniki odrastejo v prepričanju, da so dobri le takrat, ko zadovoljijo tuja pričakovanja in potrebe (IRČV 2016). Vzorec iz otroštva prenašajo naprej v osebne in delovne odnose (Jurančič Šribar 2006). Ker se trudijo biti najboljši v očeh drugih, se umikajo v celodnevno delo (Doljak 2011).

4.3 Pretirano odzivanje stresne osi

Pojavlja se pri posameznikih, ki so v otroštvu doživljali ponavljajoče se travme. Neprijetne izkušnje v otroštvu omejujejo in onemogočajo popoln razvoj možganskih centrov za uravnavanje čustev. To pomeni, da so posamezniki občutljivejši na stres in so bolj dovzetni za razvoj duševnih motenj, povezanih s stresom, med katere spada tudi izgorelost (IRČV 2016).

4.4 Tvegane osebnostne značilnosti

Lahko se razvijejo pri posameznikih, ki so bili vzgajani s pogojevano ljubeznijo. Tvegane osebnostne značilnosti, ki povzročajo izgorevanje, so *labilna samopodoba, storilnostno samovrednotenje, nevroticizem in neustrezne meje*.

Vzroke za izgorevanje lahko najdemo skoraj na vseh področjih človekovega življenja. Pomemben dejavnik izgorevanja so posameznikove osebnostne lastnosti, predvsem njegovo samovrednotenje. Kužet (2011) pravi, da se bodo tisti, ki sebe ne vrednotijo glede na svojo storilnost in dosežke, v neustreznih okoliščinah umaknili in se ne bodo vedli deloholično. Obratno pa se odzovejo tisti z labilno samopodobo, ki se bodo še naprej trudili biti pridni in veliko delati, saj le na ta način ohranjajo pozitivno mnenje o sebi.

Labilna samopodoba se kaže kot občutek notranje prisile, kratkoročno zadovoljstvo ob uspehu in sram ob neuspehu. So zelo kritični do sebe in so čustveno ranljivejši v primerjavi z drugimi (IRČV 2016). Lucu (2012) pravi, da je storilnostno samovrednotenje najbolj tvegana osebnostna lastnost za začetek procesa izgorevanja. Njihova samopodoba je odvisna od pohval, zato se ob najmanjši kritiki počutijo manjvredne ali celo ničvredne. Posameznikove neustrezne meje pa se navzven kažejo kot deloholizem, perfekcionizem in pretiran občutek odgovornosti in krivde. Ne prepoznajo svojih mej utrujenosti, ne dovolijo si narediti napak in prevzamejo krivdo tudi takrat, ko nimajo nikakršnega vpliva na situacijo.

5 POSLEDICE POKLICNE IZGORELOSTI

Odgovorni v organizacijah si velikokrat zatiskajo oči pred izgorevanjem zaposlenih. Doživljajo ga kot nekakšno konzervo s črvi, za katero je bolje, da ostane zaprta. Menijo, da bi s tem, ko bi priznali izgorevanje na delovnem mestu, sprožili številne zahteve delavcev, kot npr.: manjše delovne obremenitve, dragi programi za kakovostno delovno življenje ipd. Odgovorni največkrat ukrepajo šele takrat, ko se pojavijo večje izgube prihodkov. Menijo, da je nesmiselno trošiti denar, dokler to ni nujno potrebno (Maslach in Leiter 2002).

5.1 Organizacijsko ozadje posledic

Organizacije lahko zaradi zmanjšane produktivnosti izgorelih delavcev utrpijo ogromne poslovne škode. Američani ugotavljajo, da je delavec, ki izgoreva pri osemurnem delovniku uro in pol neproduktiven. Ker običajno izgorevajo ravno najučinkovitejši delavci, lahko njihova neproduktivnost povzroči izgubo poslov v vrednosti milijon evrov na leto (Šorl 2011). V podjetjih, kjer ne ukrenejo nič proti zmanjševanju pojava poklicne izgorelosti, raste odsotnost zaposlenih, imajo višje stroške bolniških nadomestil in višje stroške iskanja in usposabljanja rezervnih delavcev. Zaradi poslabšanja koncentracije in pozornosti se poveča število poškodb na delovnem mestu in fluktuacija, saj zaposleni odhajajo v nova delovna okolja, ki jim zagotavljajo boljše počutje. S tem se poveča tudi možnost, da bodo zaradi neustreznih psiholoških pogojev dela ostali brez najbolj zavzetih in odgovornih delavcev (Vrtačnik 2006). Kneževič (1997) ugotavlja, da se posledice izgorevanja v organizaciji kažejo tudi na stališču do dela in vedenju na delovnem mestu. Zaposleni se umikajo od strank in zaposlenih ter kažejo agresivno vedenje.

5.2 Medicinsko ozadje posledic

Medicinsko ozadje sindroma izgorelosti ni nič drugega kot neustrezen odgovor organizma na stres (Ščuka 2008). Maslach in Leiter (2002) trdita, da ima lahko izgorevanje posledice, ki so škodljive za naše zdravje, našo zmožnost premagovanja ovir in za naš osebni življenjski slog. Povzroči lahko nekatere telesne težave, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah, kronično utrujenost ter psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrto in nekakovosten spanec. Dalj trajajoča izpostavljenost izgorevanju lahko povzroči srčno-žilne bolezni, diabetes tipa B, avtoimunske bolezni in celo raka. Opazimo lahko tudi depresivne znake, npr.: negativni občutki do sebe, nemoč, izguba volje, motnje spanja ipd. (Pšeničny 2007a).

V četrti evropski raziskavi o delovnih razmerah (Eurofound 2005) so med drugim raziskovali, koliko oseb čuti znake izgorevanja na delovnem mestu. Primerjava Slovenije in drugih članic Evropske unije je prikazana v Preglednici 1. Podatki so prikazani v odstotkih.

Preglednica 1: Odstotek oseb, ki so poročale o znakih izgorevanja

	<i>EU (%)</i>	<i>SLO (%)</i>
bolečine v mišicah	22,8	38,2
utrujenost	22,6	42,4
stres	22,3	37,7
glavoboli	15,5	25,7
razdražljivost	10,5	24,3
poškodbe	9,7	21,3
problemi s spanjem	8,7	18,9
anksioznost	7,8	9,3
problemi z vidom	7,8	24,0
problemi s sluhom	7,2	17,5
problemi s kožo	6,6	14,6
bolečine v želodcu	5,8	7,1
težave z dihanjem	4,8	9,5
alergije	4,0	9,0

Vir: Sindikalnikovo ogledalo 2008, 6

Vidimo, da je naše povprečje višje od povprečja drugih evropskih držav. Skoraj polovica anketiranih v Sloveniji je utrujenih. Veliko jih je tudi pod stresom, imajo bolečine v mišicah, glavobole, so razdražljivi in imajo probleme z vidom. Na podlagi izsledkov te študije domnevamo, da je v Sloveniji izgorevanje zaposlenih pogost pojav. Tukaj je potrebno omeniti tudi to, da smo narod, ki velikokrat pretirava in se pritožuje po nepotrebnem. Na drugi strani pa je potrebno opozoriti tudi na to, da v Sloveniji (v primerjavi z drugimi članicami EU) skrb delodajalcev za svoje zaposlene ni nekaj, kar bi bilo na zavidljivi ravni.

5.3 Finančno ozadje posledic

Organizacije so odgovorne za varovanje zdravja svojih zaposlenih. Če je zdravje zaposlenih zaradi neustreznih psiholoških okoliščin dela ogroženo, lahko zoper delodajalca vložijo tožbo. Sodna praksa v svetu kaže, da so odškodnine zaradi posledic izgorelosti v povprečju štirikrat višje od odškodnin drugih tožb (Vrtačnik 2006). Japonsko podjetje je moralo leta 2000 družini delavca, ki je zaradi izgorelosti naredil samomor, izplačati odškodnino v višini 90 milijonov jenov oz. približno 730.000 evrov (Planinšek 2008).

V Ameriki porabijo zaradi posledic izgorevanja posameznikov 344 milijard dolarjev oz. približno 307 milijard evrov letno in izgubijo več kot 300 milijonov delovnih dni, v Švici pa porabijo 4,6 milijarde frankov oz. približno 4,1 milijarde evrov. V Evropski uniji namenijo za odpravljanje posledic poklicnega izgorevanja od 3 do 4 odstotke bruto domačega proizvoda. V švedskem podjetju (Volvo Trucks) so izračunali, da jih en neproizvodni izgoreli delavec stane milijon kron oz. približno 107.000 evrov, vodstveni pa celo štirikrat več. V Sloveniji zaradi stroškov boleznin porabimo več kot 330 milijonov evrov in izgubimo 13 milijonov

delovnih dni na leto (Planinšek 2008). Predvidevamo, da je večina stroškov, ki se pojavijo zaradi bolezni zaposlenih, povezanih z izgorevanjem na delovnem mestu. Ena izmed raziskav v letu 2009 je pokazala, da Nemci za zdravljenje psihično obremenjenih delavcev porabijo 3 milijarde evrov in imajo 3,3 milijarde evrov stroškov zaradi odsotnosti z dela. Svetovna zdravstvena organizacija ugotavlja, da je izgoreli delavec v povprečju z dela odstoten skoraj en mesec v letu (Šorl 2011).

6 UKREPI ZA PREPREČEVANJE POKLICNE IZGORELOSTI

Z izgorevanjem se je treba spopasti takoj na začetku, dokler je problem še majhen. Pametneje je vlagati v ukrepe za preprečevanje izgorevanja, kakor poravnati stroške, ki se pozneje pojavijo zaradi posledic izgorevanja. Če želimo, da bo ukrepanje učinkovito, se je potrebno osredotočiti na delavca in njegovo delovno mesto. Proces reševanja problemov lahko sproži posameznik ali organizacija. Posamezniki običajno ukrepajo šele, kadar je stanje na delovnem mestu že doseglo kritično stopnjo. Pri organizacijskem pristopu pa gre največkrat za poskus preprečevanja izgorevanja zaposlenih v prihodnosti (Maslach in Leiter 2002). Pri iskanju ustrezne vrste pomoči mora posameznik najprej ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na izgorevanje in ali je možno vplivati na njih, v katerih situacijah ne upoštevajo oz. prestopijo lastne meje, katere obremenitve so nepotrebne, katere dejavnosti jih sproščajo in pomagajo pozabiti na službene obveznosti, kaj jim daje moč in veselje ter s katerimi ukrepi lahko izboljšajo svoje zdravje (Schmiedel 2011).

6.1 Individualni pristop

Ščuka (2008) meni, da proti izgorelosti najučinkoviteje ukrepamo s spremembo življenjskega stila. Individualni pristop je primeren za stanje, ko je vzrok za izgorevanje pretežno v nas samih. V Priporočilih za obvladovanje izgorevanja (ZSSS 2012) so predstavili številne aktivnosti, s katerimi lahko preprečimo nadaljnje izgorevanje. Posameznikom svetujejo, naj si vsak dan vzamejo čas za počitek, naj se zavedajo stresnih situacij na delovnem mestu in naj poiščejo način, kako se učinkovito spopasti z njimi. Posameznikom predlagajo tudi dodatna izobraževanja o simptomih stresa in izgorevanja, saj bodo na ta način lažje opazili morebitne simptome in pravočasno ukrepali proti njim. Naučijo naj se postaviti meje drugim, poiščejo in nudijo naj si medsebojno pomoč, redno naj se ukvarjajo z aktivnostmi, ki jih veselijo, zdravo naj se prehranjujejo in redno uporabljajo različne tehnike sproščanja. Med drugim priporočajo posameznikom tudi to, da dan začnejo s sproščujočim ritualom, spat naj se odpravijo vedno ob isti uri ter naj se pred spanjem izogibajo kajenju, pitju kave ali alkohola in drugim substancam, ki kvarijo kakovost spanca (ZSSS 2012).

6.2 Strokovna pomoč

Schmiedel (2011) pravi, da iz druge in tretje stopnje izgorevanja posameznik ne more izstopiti brez pomoči drugega. Izgorevanje se lahko pojavlja tudi v domačem okolju, zato je pomembno, da si posamezniki izbirajo ljubeznive partnerje in dobre prijatelje. Skupaj s prijatelji se lahko ukvarjajo z aktivnostmi, ki jih veselijo in jih sproščajo. Ljubezniv partner pa jim lahko pomaga pri delitvi gospodinjskih opravil, kar lahko pomeni, da posameznika po končani službi ne bo čakalo še dodatno izčrpavanje doma.

Pri vzrokih izgorevanja smo spoznali, da največkrat izgorevajo deloholiki. Pri njih se pojavi problem, ker si ne vzamejo časa za počitek, saj se takrat počutijo lene, slabe in neučinkovite (Zgonik 2011). Potrebno je spremeniti njihovo samopodobo in odpraviti notranje prisile. Pri tem jim lahko pomagajo psihoterapevti, ki spremenijo en del njihove osebnosti (njihova prepričanja) in notranje motivacijske dejavnike (Bajželj 2011).

6.3 Organizacijski pristop

Izgorevanje zaposlenih na delovnem mestu lahko zaradi neustreznih psiholoških okoliščin dela poveča stroške dela, zmanjša zavzetost in učinkovitost zaposlenih, kar pomeni, da se zmanjšuje tudi konkurenčnost organizacije na trgu (IRČV 2016). Direktorji in managerji so med drugim odgovorni tudi za delovno okolje in počutje zaposlenih v njihovih organizacijah. Management lahko nadzira področja organizacijskega življenja (npr. obremenjenost z delom, nagrajevanje, nadzor, poštenost, skupnost, vrednote), ne more pa nadzirati osebnostnih lastnosti zaposlenih (npr. občutek zaposlenega za poštenost), razen pri selekciji kadrov ter pri rednem ocenjevanju zaposlenih. Organizacijski pristop k preprečevanju izgorevanja je torej usmerjen na razmere v delovnem okolju in ne na osebnostne značilnosti delavca. (Maslach in Leiter 2002).

Na voljo so številni programi, ki organizacijam pomagajo pri boju z izgorevanjem zaposlenih na delovnih mestih. Na IRČV (2016) podjetjem ponujajo izobraževanje, ki je namenjeno prav preprečevanju izgorevanja, delovne izčrpanosti in upravljanju človeških virov. ZSSS (2012) je v Priporočilih za obvladovanje izgorevanja predstavila tudi *Program podpore zaposlenim*, v okviru katerega je delavcem in njihovim družinskim članom na voljo stalna strokovna pomoč (po telefonu ali osebno). Posamezniki se lahko pogovorijo o družinskih težavah, težavah na delovnem mestu, duševnih stiskah in celo o finančnih in pravnih težavah, ki jih pestijo. V program se lahko vključijo tudi managerji. Avtorji programa trdijo, da se finančno vlaganje v takšen program v celoti povrne v roku treh let. Koristi, ki jih občuti organizacija ob izvajanju programa podpore zaposlenim, pa so: nižja stopnja bolniških odsotnosti, občutek večje pripadnosti v organizaciji, večje zadovoljstvo ter večja storilnost in motiviranost zaposlenih (ZSSS 2012).

V Priporočilih za obvladovanje izgorevanja (ZSSS 2012) so predstavili tudi primer dobre prakse mednarodnega podjetja AstraZeneca. Podjetje se ukvarja z raziskovanjem, razvojem in proizvodnjo farmacevtskih izdelkov. Management je želel izboljšati zdravje in dobro počutje zaposlenih in s tem ohraniti njihovo inovativnost in kreativnost, ki zagotavljata konkurenčnost organizacije na trgu. Uvedli so programe za promocijo zdravja, pobudo za uskladitev dela in družine, ergonomsko oblikovana delovna mesta, možnost za rekreacijo delavcev, možnost zdravih obrokov v menzi, zdravstveni monitoring ter program podpore zaposlenim in program rehabilitacije po daljši bolniški odsotnosti.

Koristi, ki jih je imela organizacija z uvedbo zgoraj naštetih ukrepov, so bile:

- *nižji stroški*: od 500.000 do 700.000 funtov oz. približno od 600.000 do 900.000 evrov prihrankov zaradi večje produktivnosti delavcev, ki so uporabljali svetovalne storitve Programa podpore zaposlenim. 80.000 funtov oz. približno 100.000 evrov so prihranili zaradi zmanjšanih zdravstvenih stroškov za psihološke težave zaposlenih,
- *boljše zdravje in varnost zaposlenih*: za več kot pol se je zmanjšalo število nesreč in poklicnih bolezni,
- *izboljšan ugled*: tri četrtine zaposlenih je ponosnih, ker so zaposleni v tem podjetju. Skoraj vsi zaposleni bi podjetje priporočili kot podjetje, v katerem je prijetno delati. 80 odstotkov jih meni, da je njihovo delo dovolj fleksibilno, saj jim uspeva usklajevati delo in družino.

7 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je na trgu prisotno že več kot 50 let. Njihov osnovni kapital znaša 4.342.139 evrov. Konec leta 2014 je bilo tam zaposlenih 152 ljudi. Večino prihodkov od prodaje ustvarjajo z izvažanjem na območje Bližnjega vzhoda in druge države po Evropi in svetu (intervju s kadrovnico podjetja X 2015).

Njihova temeljna dejavnost je razvoj, proizvodnja in trženje izdelkov iz termoplastov. Njihovi izdelki so visoko funkcionalni izdelki, ki so narejeni z misijo na vzdržljivost in naravno okolje. Prednosti izdelkov so kakovostni materiali, elegantna oblika, izpopolnjena zasnova in preprosta namestitvev izdelkov. S takšnimi izdelki želijo obdržati obstoječe kupce in pridobiti nove (spletna stran podjetja X 2016).

Temeljni cilj podjetja X pa je razvoj, proizvodnja in prodaja kvalitetnih izdelkov, ki zadovoljujejo potrebe kupcev in zahteve trga, organizaciji prinašajo dolgoročen poslovni uspeh, lastnikom varnost naložb, zaposlenim pa privlačno in varno delo (spletna stran podjetja X 2016).

V podjetju X menijo, da so njihove prednosti naslednje:

- več kot 50 let izkušenj,
- zadovoljni uporabniki,
- močan razvojni oddelek,
- najboljši materiali in
- skrb za okolje (spletna stran podjetja X 2016).

8 RAZISKAVA O POKLICNI IZGORELOSTI

Raziskavo o poklicnem izgorevanju posameznikov smo izvedli v proizvodnem podjetju X. Potekala je od 14. do 18. decembra 2015. Za ugotavljanje izgorevanja zaposlenih smo uporabili Vprašalnik o izgorelosti, za analizo vprašalnikov pa program SPSS, verzija 23 in Microsoftov program Excel.

Ena izmed naših hipotez domneva, da se poklicno izgorevanje pomembno statistično razlikuje glede na poklic, ki ga posameznik opravlja. Vprašalnike smo zaradi tega razdelili med različne poklicne skupine. Razdelili smo 50 vprašalnikov, približno 10 v vsako poklicno skupino. Vrnjenih je bilo 43 vprašalnikov, od tega 6 neveljavnih in 37 veljavnih. Pomanjkljivost naše raziskave je predvsem majhen vzorec (N), ki nas ovira pri izpeljavi vseh nadaljnjih zaključkov. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili Vprašalnik o izgorelosti, demografske značilnosti zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi in končne rezultate izvedene raziskave.

8.1 Vprašalnik o izgorelosti

Avtorica vprašalnika, ki smo ga uporabili, je psihologinja Michelle Post. Originalna verzija vprašalnika (Priloga 1) je napisana v angleškem jeziku, zato smo ga pred izvedbo raziskave prevedli v slovenščino. Pri prevodu smo se posvetovali s strokovnjakinjo na področju psihologije. Zanimala nas je tudi zanesljivost merske lestvice na vprašalniku, zato smo izračunali koeficient Cronbach alfa. Vrednosti koeficienta se gibljejo med 0 in 1. Sprejemljive vrednosti pa so $\alpha > 0,70$. V Preglednici 2 je predstavljen koeficient Cronbach alfa za uporabljen vprašalnik, na podlagi katerega smo zaključili, da je zanesljivost merske lestvice sprejemljiva.

Preglednica 2: Cronbach alfa

α	N
0,95	28

Legenda: N – število vprašanj na vprašalniku

Originalna verzija vprašalnika je sestavljena iz treh sklopov in ne zajema demografskih podatkov o anketirancu, ki jih potrebujemo za potrditev ali zavrnitev naših hipotez. Vprašalniku smo zato dodali še en sklop, ki zajema te podatke (Priloga 2).

V drugem, tretjem in četrtem sklopu so zaposleni označili, kako pogosto našete trditve veljajo za njih. Odgovore so vrednotili s pomočjo Likertove lestvice (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno). Drugi sklop vprašalnika meri počutje zaposlenih. Povprečje za posamezno trditev v drugem sklopu je grafično prikazano v Prilogi 3. V tretjem sklopu vprašalnika smo ugotavljali, kako pogosto zaposleni občutijo znake izgorevanja. Povprečje za

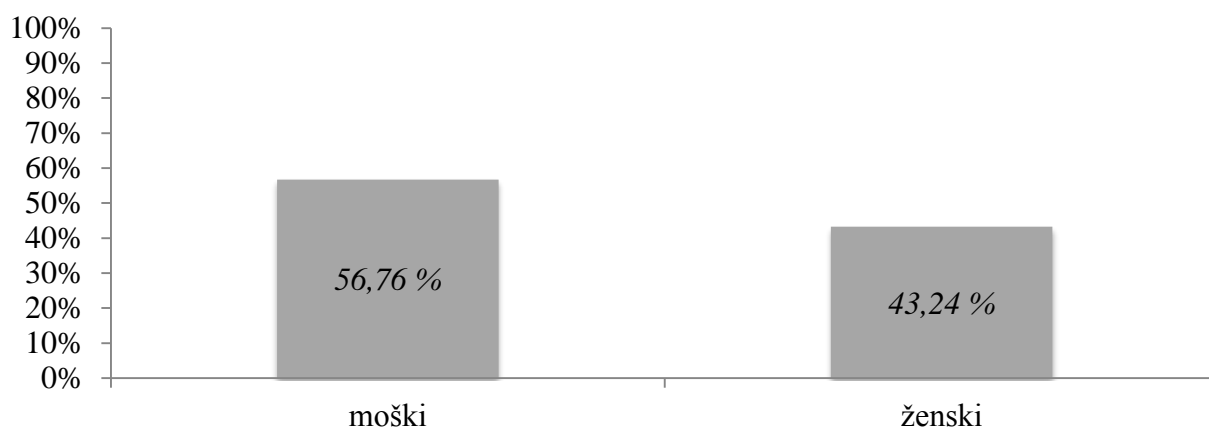
posamezno trditev v tretjem sklopu je grafično prikazano v Prilogi 4. Četrty sklop vprašalnika pa je namenjen ocenjevanju delovnih pogojev v podjetju X. Povprečje za posamezno trditev v četrtem sklopu je grafično prikazano v Prilogi 5.

Na podlagi vrednotenja posameznih trditev na vprašalniku smo ugotovili, v kateri fazi izgorevanja se zaposleni trenutno nahajajo. Stopnje izgorevanja smo prevzeli iz originalne verzije vprašalnika. Prva in druga stopnja v tem vprašalniku izgorelosti domnevata, da so zaposleni odporni na poklicno izgorelost. Preostale tri stopnje pa opozarjajo na morebitno prisotnost izgorevanja med zaposlenimi. Kaj pomeni posamezna stopnja izgorelosti in kako so določene meje razredov, smo predstavili v naslednjem odstavku.

1. *stopnja izgorelosti* (28–38 točk) – zaposleni so sproščeni, niso pod stresom in se zdijo odporni na izgorelost,
2. *stopnja izgorelosti* (39–50 točk) – zaposleni izražajo nizko stopnjo stresa, povezanega s službo in najverjetneje do izgorelosti ne bo prišlo,
3. *stopnja izgorelosti* (51–70 točk) – zaposleni se zdijo v službi pod zmernim pritiskom in imajo možnost, da izgorijo,
4. *stopnja izgorelosti* (71–90 točk) – zaposleni izražajo visoko stopnjo stresa, povezanega s službo in so morda že začeli izgorevati,
5. *stopnja izgorelosti* (91 in več točk) – zaposleni so pod nevarno količino stresa in se verjetno približujejo napredujoči stopnji izgorelosti.

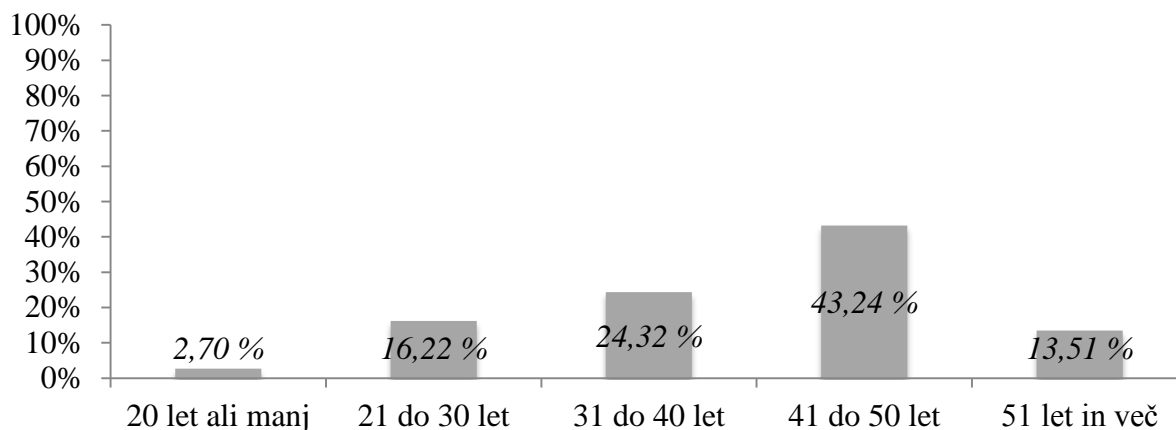
8.2 Demografske značilnosti udeležencev v raziskavi

Prvo vprašanje na anketnem vprašalniku se je nanašalo na spol zaposlenega. Analiza vprašalnikov je pokazala, da je v naši raziskavi sodelovalo 21 oz. 56,76 % moških in 16 oz. 43,24 % žensk. Na Sliki 3 smo to tudi grafično prikazali.



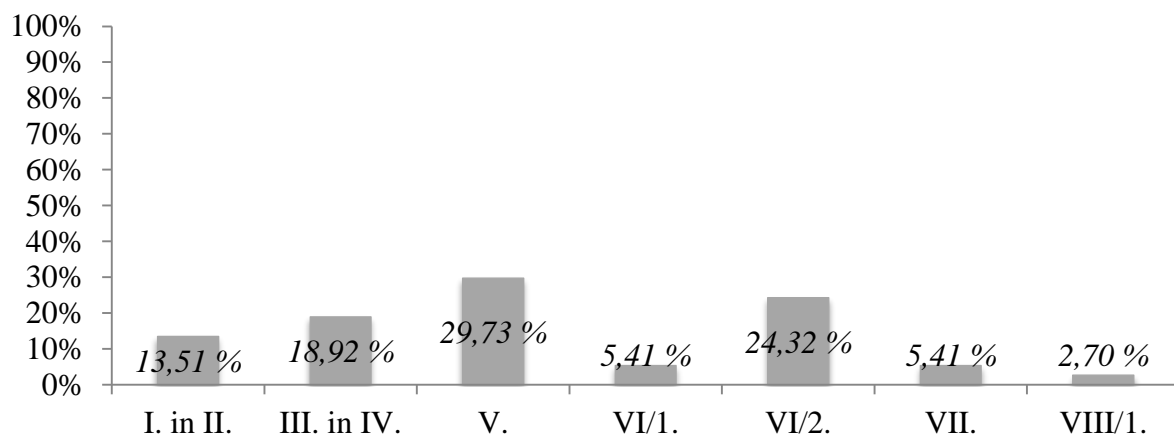
Slika 3: Struktura udeležencev v raziskavi po spolu

Naslednje vprašanje v anketnem vprašalniku je ugotavljalo starost zaposlenega. Izbirali so lahko med petimi starostnimi skupinami. Na Sliki 4 so v odstotkih predstavljene frekvence zaposlenih za posamezno starostno skupino. Vidimo, da je največ anketiranih (16 oz. 43,24 %) starih od 41 do 50 let, najmanj (1 oz. 2,70 %), pa je tistih, ki imajo 20 let ali manj.



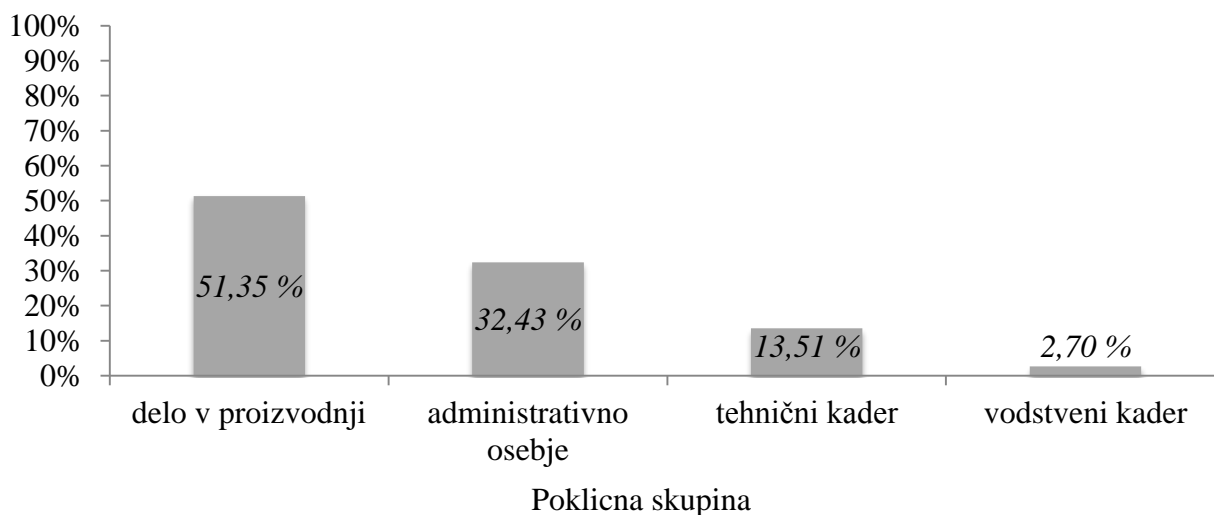
Slika 4: Struktura udeležencev v raziskavi glede na starost

Tretje vprašanje v anketnem vprašalniku se je nanašalo na stopnjo izobrazbe zaposlenih. Stopnjo izobrazbe smo razdelili v 8 razredov. Na Sliki 5 so v odstotkih prikazane frekvence zaposlenih glede na njihovo stopnjo izobrazbe. Največ (11 oz. 29,73 %) jih ima V. stopnjo izobrazbe, najmanj (1 oz. 2,70 %) pa je tistih z VIII/1. stopnjo. Ugotovili smo tudi, da nobeden od anketiranih nima zaključenega doktorata znanosti, zato na spodnji sliki ta stopnja izobrazbe ni prikazana.



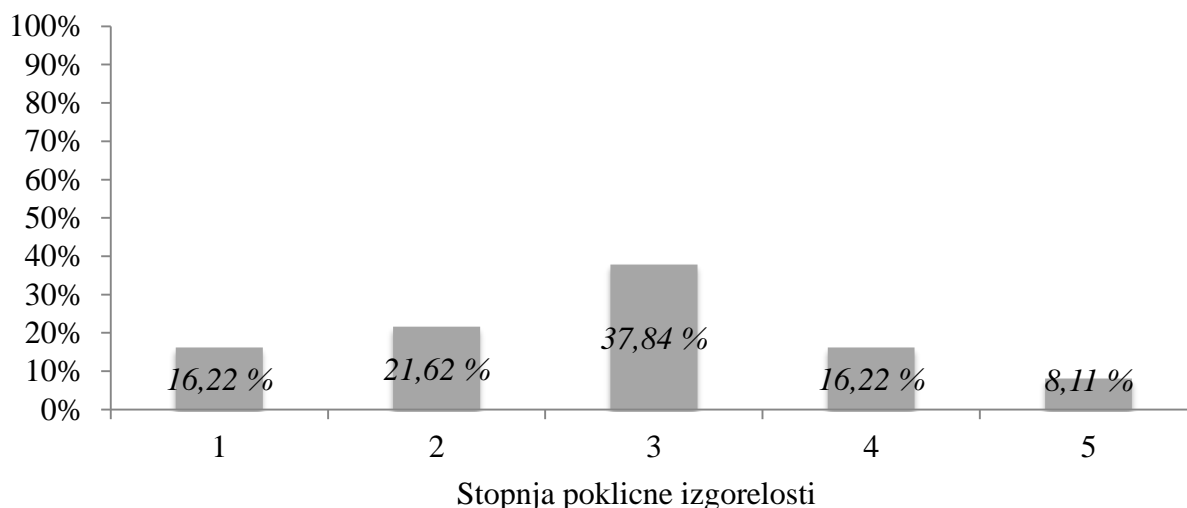
Slika 5: Struktura udeležencev v raziskavi glede na stopnjo izobrazbe

Prvi sklop vprašalnika smo zaključili z vprašanjem o poklicni skupini. Delavci so označili, v katero poklicno skupino spadajo trenutno. Na Sliki 6 so predstavljeni rezultati v odstotkih. Ugotovili smo, da je bilo v raziskavo vključenih največ proizvodnih delavcev, najmanj pa tehničnih strokovnjakov in vodij. Ravno zaradi tega je bila primerjava izgorelosti med poklicnimi skupinami v nadaljevanju težje izvedljiva.



Slika 6: Struktura udeležencev v raziskavi glede na poklicno skupino

Eden izmed ciljev empiričnega dela zaključne naloge je raziskati, kolikšen delež zaposlenih v podjetju X kaže znake izgorelosti. Zato smo na Sliki 7 grafično prikazali povprečno doseženo stopnjo izgorelosti vseh zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi.



Slika 7: Poklicna izgorelost zaposlenih v podjetju X

Na podlagi analize vprašalnikov smo ugotovili, da je skupno 37,84 % zaposlenih na prvi ali drugi stopnji izgorelosti, kar pomeni, da so odporni na izgorelost in pri njih do izgorelosti najverjetneje ne bo prišlo. Enak odstotek (37,84 %) zaposlenih je na tretji stopnji izgorevanja, kar pomeni, da so zaposleni pod zmernim pritiskom in imajo možnost, da izgorijo. Na četrti stopnji, ki pomeni, da zaposleni izražajo visoko stopnjo stresa, povezanega s službo in so morda že začeli izgorevati, je 16,22 % zaposlenih. 8,11 % pa jih zaznava večjo količino stresa in se verjetno približuje napredujoči stopnji izgorelosti. Na podlagi vzorca zaposlenih v podjetju X lahko torej sklepamo, da so nekateri med njimi že oboleli za izgorelostjo.

8.3 Hipoteza 1

Tretji cilj empiričnega dela zaključne naloge je ugotoviti, ali obstajajo statistično pomembne razlike med spolom in stopnjo izgorelosti, zato smo postavili naslednjo hipotezo:

Med spoloma je zaznati pomembne statistične razlike glede dosežene stopnje izgorelosti.

Stopnja izgorelosti je intervalna številska spremenljivka, zato smo se odločili, da hipotezo preverimo s t-testom za neodvisna vzorca. V Preglednici 3 sta predstavljeni opisni statistiki spremenljivk stopnja izgorelosti in spol. V Preglednici 4 pa je predstavljen izračun t-testa za neodvisna vzorca.

Preglednica 3: Opisna statistika t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko spol in spremenljivko stopnja izgorelosti

	<i>Spol</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Stopnja izgorelosti</i>	moški	21	2,57	1,03
	ženski	16	3,06	1,29

Legenda: N – numerus, M – povprečje, SD – standardni odklon.

Vidimo, da je v podjetju X povprečna stopnja izgorelosti moških 2,57, povprečna stopnja izgorelosti žensk pa 3,06. Na podlagi tega lahko domnevamo, da so ženske v podjetju X bolj izpostavljene poklicnemu izgorevanju kot moški.

Preden nadaljujemo z interpretacijo naslednje preglednice, je potrebno razložiti nekaj pravil interpretiranja t-testa za neodvisne vzorce. Rezultat Levenovega testa enakosti varianc nam pove, katero vrstico bomo upoštevali pri interpretaciji rezultatov t-testa enakosti povprečja. Če je α vrednost Levenovega testa večja od 0,05, predpostavljamo, da sta varianci enaki in pri interpretaciji rezultatov t-testa upoštevamo prvo vrstico (EV privzeta). Če je α vrednost Levenovega testa manjša od 0,05, pa predpostavljamo, da sta varianci različni in pri interpretaciji rezultatov t-testa upoštevamo drugo vrstico (EV ni privzeta). Naslednji korak je interpretacija t-testa o enakosti povprečja. Če je vrednost $p > 0,05$, pomeni, da med variancama ne obstajajo pomembne statistične razlike in obratno, če je vrednost $p < 0,05$, pomeni, da pomembne statistične razlike med variancama obstajajo.

Preglednica 4: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko spol in spremenljivko stopnja izgorelosti

		<i>Levenov test EV</i>	<i>T-test enakosti M</i>
		<i>p</i>	<i>p*</i>
<i>Stopnja izgorelosti</i>	EV privzeta	0,23	0,21
	EV ni privzeta		0,22

Legenda: EV – enakost varianc, M – povprečje, p – raven statistične pomembnosti, * – obojestranska.

Iz Levenovega testa enakosti varianc razberemo, da je $p > 0,05$ (0,23), zaradi česar predpostavljamo, da sta varianci enaki. Pri interpretaciji t-testa enakosti povprečja upoštevamo prvo vrstico in ugotovimo, da je vrednost $p > 0,05$ (0,21), kar potrди predpostavko, da sta varianci enaki in med njima ne obstajajo pomembne statistične razlike. S stopnjo tveganja 21 % lahko sprejmemo sklep, da se povprečna stopnja izgorelosti pri moških in ženskah pomembno statistično ne razlikuje. Dokazali smo, da pojav poklicne izgorelosti v podjetju X ni odvisen od spola zaposlenega. *Hipotezo 1 zavrnamo.*

8.4 Hipoteza 2

Četrti cilj empiričnega dela naše naloge je ugotoviti, katera generacija zaposlenih v podjetju X je najbolj nagnjena k pojavu izgorevanja. Zanima nas, ali je stopnja poklicne izgorelosti zaposlenega odvisna od starosti zaposlenega, zato smo postavili drugo hipotezo:

Poklicna izgorelost je odvisna od starosti zaposlenega.

To hipotezo smo preverjali s hi-kvadrat testom. Za zanesljiv izračun hi-kvadrat testa je potrebno izpolnjevati naslednje pogoje:

- več kot 20 % pričakovanih frekvenc ne sme biti manjših od 5 in
- najmanjša pričakovana frekvenca mora biti vsaj 1.

Da bi izpolnili zgoraj navedene pogoje in bi bil naš izračun zanesljiv, smo najprej preuredili spremenljivke. V prvo skupino smo uvrstili tiste, ki so stari 40 let ali manj, v drugo pa tiste, ki imajo 41 let ali več. Spremenljivko stopnja izgorelosti smo prav tako razdelili v dva razreda. S tem smo želeli zaposlene razdeliti na tiste, ki so odporni na izgorelost, in na tiste, pri katerih obstaja možnost, da izgorijo. Nove stopnje izgorelosti so:

- *odporen na izgorelost*, kamor spadajo posamezniki, pri katerih so rezultati vprašalnika pokazali, da so odporni na izgorelost oz. pri njih do izgorelosti najverjetneje ne bo prišlo (do 50 točk) in
- *možnost, da izgori*, kamor spadajo posamezniki, pri katerih so rezultati vprašalnika pokazali, da obstaja možnost, da izgorijo oz. se verjetno že približujejo napredujoči stopnji izgorelosti (51 in več točk).

Po končanem preurejanju spremenljivk smo izpolnjevali vse potrebne pogoje za izvedbo hi-kvadrat testa. Imamo 0 % pričakovanih frekvenc, ki so manjše od 5 in najmanjšo pričakovano frekvenco, ki je 6,43. V Preglednici 5 so predstavljene frekvence obeh spremenljivk, v Preglednici 6 pa rezultati izvedenega hi-kvadrat testa.

Preglednica 5: Kontingenčna preglednica za preurejeni spremenljivki starost in stopnja izgorelosti

		<i>Stopnja izgorelosti</i>			
			odporen na izgorelost	možnost, da izgori	<i>Skupaj</i>
<i>Starost</i>	do 40 let	frekvenca	11	6	17
		pričakovana frekvenca	6,40	10,60	17
		% znotraj starost	64,70 %	35,30 %	100 %
	41 let in več	frekvenca	3	17	20
		pričakovana frekvenca	7,60	12,40	20
		% znotraj starost	15 %	85 %	100 %
<i>Skupaj</i>		frekvenca	14	23	37
		pričakovana frekvenca	14	23	37
		% znotraj starost	37,80 %	62,20 %	100 %

Na podlagi frekvenc v Preglednici 5 lahko domnevamo, da so izgorevanju na delovnem mestu bolj podvrženi zaposleni starejši od 40 let. Rezultati hi-kvadrat testa, ki so predstavljeni v Preglednici 6, nam bodo povedali, ali ta domneva drži.

Pri interpretaciji rezultatov iz naslednje preglednice je potrebno vedeti, da vedno, kadar je $p > 0,05$, hipotezo neodvisnosti obdržimo, in obratno, kadar je $p \leq 0,05$ hipotezo neodvisnosti zavrnamo.

Preglednica 6: Rezultati χ^2 testa za preurejeni spremenljivki starost in stopnja izgorelosti

	χ^2	<i>df</i>	p^*
<i>Pearsonov hi-kvadrat</i>	9,65 ^a	1	0,002

Legenda: *df* – prostostna stopnja, *p* – raven statistične pomembnosti, * – obojestranska, a – 0 celic ima pričakovano frekvenco manjšo od 5, minimalna pričakovana frekvenca je 6,43.

Vrednost $\chi^2 = 9,65$ je statistično pomembna na ravni $p = 0,002$, kar pomeni, da z 0,2 % tveganjem zavrnamo hipotezo neodvisnosti. Rezultati so pokazali, da sta spremenljivki starost in poklicna izgorelost povezani. *Hipotezo 2 potrdimo.* Na podlagi frekvenc iz Preglednice 5, kjer so predstavljeni rezultati iz vzorca zaposlenih v podjetju X, lahko zaključimo, da so v podjetju X poklicnemu izgorevanju bolj podvrženi starejši (41 let in več) kakor mlajši (do 40 let) zaposleni.

8.5 Hipoteza 3

Peti cilj empiričnega dela zaključne naloge je ugotoviti, ali je pojav poklicne izgorelosti povezan s stopnjo izobrazbe posameznika, zato smo postavili naslednjo hipotezo:

Višje izobraženi kadri so bolj podvrženi poklicnemu izgorevanju kot nižje izobraženi kadri.

Odločili smo se, da tudi v tem primeru soodvisnost spremenljivk preverimo s hi-kvadrat testom. Zaradi izpolnjevanja pogojev, ki so potrebni za zanesljiv izračun, smo spremenljivke znova preuredili. Spremenljivko stopnja izgorelosti smo preuredili že pri prejšnjem primeru, zato je bilo potrebno sedaj preurediti le spremenljivko izobrazba.

Novi razredi preurejene spremenljivke izobrazba so:

- *nizka izobrazba*, kamor spadajo posamezniki, ki imajo dokončano I.–V. stopnjo izobrazbe in
- *visoka izobrazba*, kamor spadajo posamezniki, ki imajo dokončano VI/1. ali višjo stopnjo izobrazbe.

Tudi v tem primeru imamo izpolnjene pogoje za zanesljiv izračun, saj imamo 0 % pričakovanih frekvenc, ki so manjše od 5 in najmanjšo pričakovano frekvenco 5,70. V Preglednici 7 so predstavljene frekvence spremenljivk, v Preglednici 8 pa rezultati hi-kvadrat testa.

Preglednica 7: Kontingenčna preglednica za preurejeni spremenljivki izobrazba in stopnja izgorelosti

		<i>Stopnja izgorelosti</i>			
		odporen na izgorelost	možnost, da izgori	<i>Skupaj</i>	
<i>Izobrazba</i>	<i>nizka</i>	frekvenca	7	15	22
		pričakovana frekvenca	8,30	13,70	22
		% znotraj izobrazba	31,80 %	68,20 %	100 %
	<i>visoka</i>	frekvenca	7	8	15
		pričakovana frekvenca	5,70	9,30	15
		% znotraj izobrazba	46,70 %	53,30 %	100 %
<i>Skupaj</i>	frekvenca	14	23	37	
	pričakovana frekvenca	14	23	37	
	% znotraj izobrazba	37,80 %	62,20 %	100 %	

Iz Preglednice 7 lahko razberemo, da 23 osebam preti nevarnost pojava poklicnega izgorevanja, 14 oseb pa je pred pojavom poklicne izgorelosti varnih. Glede na njihovo stopnjo izobrazbe lahko domnevamo, da so poklicni izgorelosti bolj podvrženi posamezniki z nižjo stopnjo izobrazbe kot posamezniki z visoko stopnjo izobrazbe.

Preglednica 8: Rezultati χ^2 testa za preurejeni spremenljivki izobrazba in stopnja izgorelosti

	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i> *
<i>Pearsonov hi-kvadrat</i>	0,84 ^a	1	0,36

Legenda: *df* – prostostna stopnja, *p* – raven statistične pomembnosti, * – obojestranska, a – 0 celic ima pričakovano frekvenco manjšo od 5, minimalna pričakovana frekvenca je 5,70.

V tem primeru vrednost $\chi^2 = 0,84$ ni statistično pomembna. Vrednost $p > 0,05$ (0,36) nam pove, da je tveganje za zavrnitev hipoteze neodvisnosti preveliko (36 %). Hipotezo neodvisnosti obdržimo, saj smo ugotovili, da spremenljivki poklicna izgorelost in stopnja izobrazbe nista povezani. *Hipotezo 3 zavrnamo.*

8.6 Hipoteza 4

Šesti cilj empiričnega dela zaključne naloge je ugotoviti, ali se poklicna izgorelost v podjetju X pomembno statistično razlikuje glede na poklic, ki ga posameznik opravlja. Postavili smo naslednjo hipotezo:

Poklicna izgorelost se med administrativnimi in proizvodnimi delavci pomembno statistično razlikuje.

Postavljeno hipotezo bomo preverili s t-testom za neodvisna vzorca. Odločili smo se, da bomo med seboj primerjali le dve poklicni skupini v podjetju X, saj smo pri drugih poklicnih skupinah imeli zelo malo pravilno rešenih vprašalnikov. Primerjali bomo stopnjo izgorelosti proizvodnih in administrativnih delavcev v podjetju X.

V Preglednici 9 so predstavljene opisne statistike spremenljivk poklicna skupina in stopnja izgorelosti. V Preglednici 10 pa je predstavljen izračun t-testa za neodvisna vzorca.

Preglednica 9: Opisna statistika t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko poklicna skupina in spremenljivko stopnja izgorelosti

	<i>Poklicna skupina</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Stopnja izgorelosti</i>	delavci v proizvodnji	19	1,74	0,45
	administrativni delavci	12	1,42	0,51

Legenda: *N* – numerus, *M* – povprečje, *SD* – standardni odklon.

Vidimo, da proizvodni delavci v podjetju X v povprečju dosegajo 1,74 stopnjo izgorelosti, administrativni delavci pa 1,42. Na podlagi tega lahko domnevamo, da med spremenljivkama ne obstajajo pomembne statistične razlike.

Pravila interpretiranja t-testa za neodvisne vzorce smo razložili že v poglavju 8.3, zato lahko takoj začnemo z interpretacijo Preglednice 10.

Preglednica 10: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za spremenljivko poklicna skupina in spremenljivko stopnja izgorelosti

		<i>Levenov test EV</i>	<i>T-test enakosti M</i>
		p	p*
<i>Stopnja izgorelosti</i>	EV privzeta	0,14	0,08
	EV ni privzeta		0,09

Legenda: EV – enakost varianc, M – povprečje, p – raven statistične pomembnosti, * - obojestranska.

Iz Levenovega testa razberemo, da je $p > 0,05$ (0,14), zaradi česar predpostavljamo, da sta varianci enaki. Ravno tako je tudi pri t-testu vrednost $p > 0,05$ (0,08), kar potrди predpostavko, da sta varianci enaki in med njima ne obstajajo pomembne statistične razlike. S stopnjo tveganja 8 % lahko sprejmemo sklep, da se povprečna stopnja izgorelosti med poklicnimi skupinami pomembno statistično ne razlikuje. *Hipotezo 4 zavrնemo.*

9 SKLEP

Skozi literaturo smo spoznali, da je izgorelost bolezensko stanje, na katerega imajo velik vpliv družbene okoliščine, vzgoja s pogojevano ljubeznijo, pretirano odzivanje stresne osi, nevroticizem in osebnostne značilnosti posameznika. Ugotovili smo tudi, da se s poklicnim izgorevanjem velikokrat srečujejo posamezniki z labilno samopodobo. Poklicno izgorevanje preti tudi deloholikom, torej tistim, ki veljajo za najuspešnejše, najsposobnejše in najbolj zavzete delavce v organizaciji. Poklic managerja velja za enega izmed poklicev z najvišjo stopnjo tveganja za pojav poklicnega izgorevanja, saj imajo ogromno delovnih obveznosti in so lahko odgovorni za celotno organizacijo.

Poklicno izgorevanje v organizaciji se lahko prepreči z ustreznimi organizacijskimi ukrepi, ki bodo izboljšali psihološke okoliščine dela. S tem se poveča zavzetost za delo in posledično tudi učinkovitost zaposlenih ter zmanjša fluktuacija v organizaciji. Organizacije se lahko poslužujejo tudi različnih programov, ki jih organizirajo strokovnjaki s področja izgorevanja. V veliko pomoč pa so tudi izobraževanja, kjer se managerji in zaposleni poučijo o izgorevanju, njegovih simptomih in načinih, kako se z njim spopasti.

S poklicnim izgorevanjem se je priporočljivo spopasti takoj na začetku, ko se začnejo kazati prvi simptomi. Ignoriranje izgorevanja na delovnem mestu lahko pripelje do tega, da zaposleni popolnoma izgorejo in postanejo delovno nesposobni za nekaj let. Zdravljenje posledic adrenalne (končne stopnje) izgorelosti lahko traja tudi do štiri leta. Pred morebitnim izgorevanjem se lahko posamezniki obvarujejo tako, da poskusijo spremeniti slog trenutnega življenja. Delajo lahko na njihovi osebni rasti, se ukvarjajo z aktivnostmi, ki jih veselijo, se družijo z ljudmi, ki jih sproščajo in si vsak dan vzamejo čas za počitek. Če tega ne zmorejo sami, je najbolje, da pomoč poiščejo pri strokovnjaku, ki jim bo svetoval in pomagal izstopiti iz izgorevanja.

Raziskava, ki smo jo izvedli v podjetju X, je pokazala, da je tam prisotno poklicno izgorevanje. Na podlagi vzorca zaposlenih smo ugotovili, da izgoreva slabih 10 odstotkov delavcev. Organizaciji priporočamo, naj pričnejo z izvajanjem preventivnih ukrepov in tako preprečijo nadaljnje izgorevanje njihovih zaposlenih. Organizirajo lahko delavnice na temo poklicnega izgorevanja, kjer bodo strokovnjaki s tega področja poučili managerje in zaposlene o načinih obvladovanja in preprečevanja izgorevanja na delovnem mestu.

LITERATURA

- Bajželj, J. 2011. Izgorevanje – skrb zase ni egoizem. *Zdravje*: 20–23.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/09-11IzgorelostZdravjeObjava.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/09-11IzgorelostZdravjeObjava.pdf) (4. 4. 2016).
- Bandur, S. 2006. Najpogosteje doleti najbolj prizadevne ljudi. *Delo*: 1–2.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/RaziskavaIzgorelostiDelo.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/RaziskavaIzgorelostiDelo.pdf) (2. 2. 2016).
- Bilban, M in A. Pšeničny. 2007. Izgorelost. *Delo in varnost* 52: 22–29.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzgorelostZVD1.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzgorelostZVD1.pdf) (2. 2. 2016).
- Boštjančič, E. 2010. Izgorelost nas ogroža – kaj lahko naredimo. *HRM* 8 (38): 64–68.
- Brajša, P. 2005. Supervizija kot orodje za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu in v zasebnem življenju. *HRM* 3 (8): 28–33.
- Černelič Bizjak, M. 2008. Stres, kronična izčrpanost in izgorelost: temeljna poklicna bolezen 21. stoletja. *Primorska srečanja* 31 (316/317): 24–33.
- Doljak, E. 2011. *Prepoznajte simptome poklicne izgorelosti*.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/08_11SimptomiIzgorelostiVizita.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/08_11SimptomiIzgorelostiVizita.pdf) (2. 2. 2016).
- IRČV Inštitut za razvoj človeških virov. 2016. *Izgorelost*. [Http://www.burnout.si/](http://www.burnout.si/) (2. 2. 2016).
- IRSSV. 2012. *Medgeneracijska solidarnost v skupnosti: analiza stanja in priprava predlogov*.
[Http://www.irssv.si/upload2/Medgeneracijska%20solidarnost%20v%20skupnosti_analiza%20stanja%20in%20priprava%20predlogov.pdf](http://www.irssv.si/upload2/Medgeneracijska%20solidarnost%20v%20skupnosti_analiza%20stanja%20in%20priprava%20predlogov.pdf) (26. 11. 2015).
- Jurančič Šribar, L. 2006. Izgorelost – metafora časa, v katerem živimo. *Delo, Sobotna priloga*: 20–21.
- Kneževič, R. 1997. Teoretični uvod v sindrom izgorevanja. *Revija defektologov in specialnih pedagogov Slovenije* 5 (3): 28–34.
- Kužet, Z. 2008. Izgorelost – poklicna bolezen 21. stoletja. *Večer, priloga Bonbon*: 1–4.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/Bolezen21Stoletja.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/Bolezen21Stoletja.pdf) (4. 4. 2016).
- Kužet, Z. 2011. Začne se z utrujenostjo. *Večer, priloga Bonbon*: 1–4.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/06_11IzgorelostRaziskavaVecerBonbonObjava.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/06_11IzgorelostRaziskavaVecerBonbonObjava.pdf) (4. 4. 2016).
- Lampret, T. 2011. Od kupovanja ljubezni do iskanja popolnosti. *Slovenske novice, priloga Na zdravje*: 14–15.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/03_11SAI_SN.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/03_11SAI_SN.pdf) (4. 4. 2016).
- Lucu, J. 2012. Ali gorite. *Polet Fit*: 28–33.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/03_12PoletFitIzgorelost.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/03_12PoletFitIzgorelost.pdf) (4. 4. 2016).

- Maslach, C. in J. Goldberg. 1998. Prevention of burnout: new perspectives. *Applied & Preventive Psychology* 7: 63–74.
https://www.researchgate.net/publication/222495735_Maslach_C_Goldberg_J_Prevention_of_burnout_new_perspectives (4. 4. 2016).
- Maslach, C. in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Mauer, P. 2010. Pretiravanje do izgorelosti. *Glas gospodarstva*: 64–66.
<http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzgorelostGlasGospodarstva.pdf> (4. 4. 2016).
- Musek Lešnik, K. 2009. Stres in izgorelost med managerji. *HRM* 7 (29): 54–58.
- Planinšek, A. 2008. Slovenija – dežela izgorelih. *Playboy*: 58–62.
<http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/PlayboyforumDe%C4%B9%C4%BEIaIzgoreli.pdf> (2. 2. 2016).
- Pšeničny, A. 2006. *Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki*.
<http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/RMI1.pdf> (2. 2. 2016).
- Pšeničny, A. 2007a. Zaskrbljujoči rezultati prve slovenske raziskave o adrenalni izgorelosti. *Viva* 4: 1–5.
<http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/SkrbZaseViva.pdf> (2. 2. 2016).
- Pšeničny, A. 2007b. Energetski zlom postaja statusni simbol. *MQ*: 24–26.
<http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/EnergetskiZlomMQ.pdf> (2. 2. 2016).
- Pšeničny, A. 2008a. Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. *Didakta* 18/19: 18–23.
http://www.didakta.si/doc/revija_didakta_2008_december.pdf (2. 2. 2016).
- Pšeničny, A. 2008b. *Rezultati vseslovenske raziskave o izgorelosti in recipročni model izgorelosti*. Predavanje na 8. Mednarodni konferenci Globalna varnost. Brdo pri Kranju, 13.–14.11.2008.
[http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/RMIGlobalnaVarnost\(1\).pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/RMIGlobalnaVarnost(1).pdf) (2. 2. 2016).
- Pšeničny, A. 2009. Razširjenost izgorelosti v Sloveniji. *Delo in varnost* 54 (1): 23–30.
<http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-MLML91TC> (26. 11. 2015).
- Pšeničny, A. in Findeisen, D. 2005. Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. *Andragoška spoznanja* 11 (3): 1–11.
http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/izobrazevalni_moduli_2.pdf (26. 11. 2015).
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Maslach, C. 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International* 14 (3): 204–220.
<http://www.burnout.nl/docs/35-jaar-burnout-wetenschap-research-onderzoek-1973-2008.pdf> (26. 11. 2015).
- Schmiedel, V. 2011. *Izgorelost: ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Maribor: Mettis Bukvarna.
- Sindikalninkovo ogledalo. 2008. *Globalno segrevanje ...ljudi*.
<http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/sindikati.pdf> (2. 2. 2016).

- Ščuka, V. 2008. Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu. *HRM* 6 (25): 50–57.
- Šorl, M. 2011. Sindrom izgorelosti – bolezen pridnih ljudi. *Dnevnik, Zdravje*: 1–2.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/02_11Sindrom%20izgorelostiDnevnik.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/02_11Sindrom%20izgorelostiDnevnik.pdf) (2. 2. 2016).
- Vrtačnik, I. 2006. Izgorevanje pri delu pokuri milijarde dolarjev. *Manager* 5: 1–4.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/NEEKONOMIKA.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/NEEKONOMIKA.pdf) (2. 2. 2016).
- Zgonik, A. 2011. Izgorelost ni medalja za pridnost. *Nedelo*.
[Http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/11-11Iz%C3%84%C5%A4rpanost_IzgorelostNeDelo.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/11-11Iz%C3%84%C5%A4rpanost_IzgorelostNeDelo.pdf) (2. 2. 2016).
- ZSSS: Inštitut za razvoj in inovacije. 2012. *Priporočila za obvladovanje in znižanje stresa, izgorevanja, absentizma, prezentizma, fluktuacije in usklajevanja poklicnega ter družinskega življenja za velika, srednja in mala podjetja*. Maribor: Design studio.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik (original)
- Priloga 2 Anketni vprašalnik (prevod)
- Priloga 3 Analiza počutja zaposlenih v podjetju X
- Priloga 4 Analiza znakov poklicne izgorelosti zaposlenih v podjetju X
- Priloga 5 Analiza delovnih pogojev z vidika zaposlenih v podjetju X

BURNOUT QUESTIONNAIRE

Rate each of the 28 questions according to the following scale:

1 = never/no change 2 = rarely 3 = sometimes 4 = often 5 = always/much change

Do you:

- 1. Worry at night, have trouble falling asleep or staying asleep?
- 2. Feel less competent/effective than before or work harder yet accomplish less?
- 3. Consider yourself unappreciated or "used" on the job?
- 4. Feel tired/fatigued rather than energetic even when you get enough sleep?
- 5. Dread going to work or feel trapped in your job situation?
- 6. Feel angry, irritated, annoyed, or disappointed in people around you?
- 7. Suffer from physical complaints or frequent illness (headaches, stomach/back/neck aches, colds)?
- 8. Feel overwhelmed?
- 9. Think that sex seems like more trouble than it's worth?
- 10. See close friends and family less often?

Are you:

- 11. More forgetful (about appointments, deadlines, personal possessions) or disassociated than usual?
- 12. Always watching the clock?
- 13. Avoiding conversation with co-workers or isolating from people in general?
- 14. Rigidly applying rules without considering more creative solutions?
- 15. Increasing your use of alcohol or drugs?
- 16. Easily or automatically expressing negative attitudes especially to changes?
- 17. Absent, out sick more often, or while at work?
- 18. Unable to laugh at a joke about yourself or have difficulty finding joy?
- 19. Experiencing interpersonal conflict with co-workers/family?
- 20. Too busy to do ordinary things (making phone calls, reading, calling/contacting family or friends)?

Does your job:

- 21. Seem meaningless or filled with too many repetitive situations?
- 22. Pay too little?
- 23. Lack access to a social-professional support group?
- 24. Depend on capricious funding sources or not have enough funds to accomplish agency goals?
- 25. Lack clear guidelines or require you to deal with rapid program changes?
- 26. Entail so many different tasks that you feel fragmented?
- 27. Demand coping with an angry public?
- 28. Overload you with work, demand long shifts and frequent overtime or deny you breaks/self-monitored time-outs, lunch time, sick leave, or vacation?

Total up the numbers in the response column.....Your score: _____

WHAT YOUR SCORE MEANS

Now, place yourself on the burnout scale. Burnout is reversible, no matter how far along it is. Of course the higher number signifies that the sooner you start being more gentle with yourself, the better life will be for you.

28 – 38 You appear impressively mellow, with almost no job stress and seem practically burnout-proof.

38 – 50 You express a low amount of job-related stress and are not likely to burn out. Look over those questions on which you scored a 3 or above and think about ways you can reduce the stresses involved.

51 – 70 You seem to be under a moderate amount of stress on the job and have a fair chance of burning out. For each question on which you scored a 4 or above, consider ways you can reduce the stresses involved. If possible, take action to improve your attitude or the situation surrounding those things that trouble you most.

71 – 90 You express a high amount of job-related stress and may have begun to burn out. Consider studying stress reduction, assertiveness, and burnout prevention. Mark each question on which you scored a 4 or above and rank them in order of their effect on you— beginning with the ones that bother you most. For at least your top three, make a list of ways you can reduce the stresses involved and take action to improve your attitude and/or situation. If your body is reflecting this stress, get a medical checkup.

91 & up You seem to be under a dangerous amount of stress and are probably nearing an advanced stage of burnout. Without some changes in your behaviors, attitude, and job situation your potential for succumbing to stress-related illness is high. Consider taking classes in stress reduction and burnout prevention and/or seeking professional help.

Don't let a high score alarm you, but **PAY ATTENTION TO IT!**

Evaluate your professional and personal support system.

Know your limits, and honor them.

Learn how to ask for help when you need it, and to delegate!

Adapted by Michelle Post, MA, LMFT from Public Welfare, Vol. 39, No. 1, 1981, American Public Welfare Association.

~~~~~ Tear here and give to Michelle Post or email [mpost@onelegacy.org](mailto:mpost@onelegacy.org) ~~~~~  
(Your score will be kept confidential)

Your profession role description: \_\_\_\_\_ Your Score: \_\_\_\_\_

\*optional\* for monthly self-care updates, Name & City: \_\_\_\_\_

email address: \_\_\_\_\_



## Priloga 2

### NAVODILO za izpolnjevanje vprašalnika

Pri vsakem zastavljenem vprašanju označite kako pogosto, v zadnjem času, spodaj našete trditve veljajo za vas? Odgovorite glede na sledeče merilo:

**1 = nikoli      2 = redko      3 = občasno      4 = pogosto      5 = vedno**

### 2. POČUTJE ZAPOSLENEGA

|                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ali imate ponoči skrbi, ne morete zaspati oz. se ponoči zbudate?                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se počutite manj učinkoviti kot prej oz. delate več, dosežete pa manj?                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se v službi počutite podcenjeni oz. "izrabljeni"?                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se, kljub temu da spite dovolj, počutite utrujeni namesto spočiti?                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se bojite odhoda v službo oz. se počutite "ujeti" v vaših delovnih razmerah?                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se vam zdi, da vas ljudje v službi jezijo, nervirajo, motijo ali puščajo na cedilu?                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali imate kakršnekoli bolečine ali pogosto zbolite (glavoboli, trebušne bolečine, bolečine v hrbtenici, vratu, prehladi)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se počutite preplavljeni z delom?                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali čutite, da so vaši spolni odnosi bolj nadležni, kot prijetni?                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali videvate prijatelje in družino manj pogosto kot nekoč?                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 3. ZNAKI IZGOREVANJA

|                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ali ste bolj pozabljivi (glede sestankov, rokov, osebne lastnine) ali raztreseni kot običajno?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali vedno gledate na uro?                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se izogibate pogovorom s sodelavci oz. se izogibate ljudem na splošno?                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali togo sledite pravilom in ne razmišljate o kreativnih rešitvah?                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali popijete več alkohola ali užijete več substanc kot nekoč?                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali zlahka oz. avtomatično vzkopite, če pride do sprememb?                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali ste pogosteje odsotni z dela zaradi bolezni kot nekoč?                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se ne zmorete smejeti šalam na svoj račun ali se težko razveselite?                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali imate pogoste spore s sodelavci ali družino?                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali ste preveč zaposleni, da bi počeli običajne stvari (kontaktiranje prijateljev in družine po telefonu, branje)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

NAVODILO za izpolnjevanje vprašalnika

Pri vsakem zastavljenem vprašanju označite, kako pogosto, v zadnjem času, spodaj našete trditve veljajo za vas? Odgovorite glede na naslednje merilo:

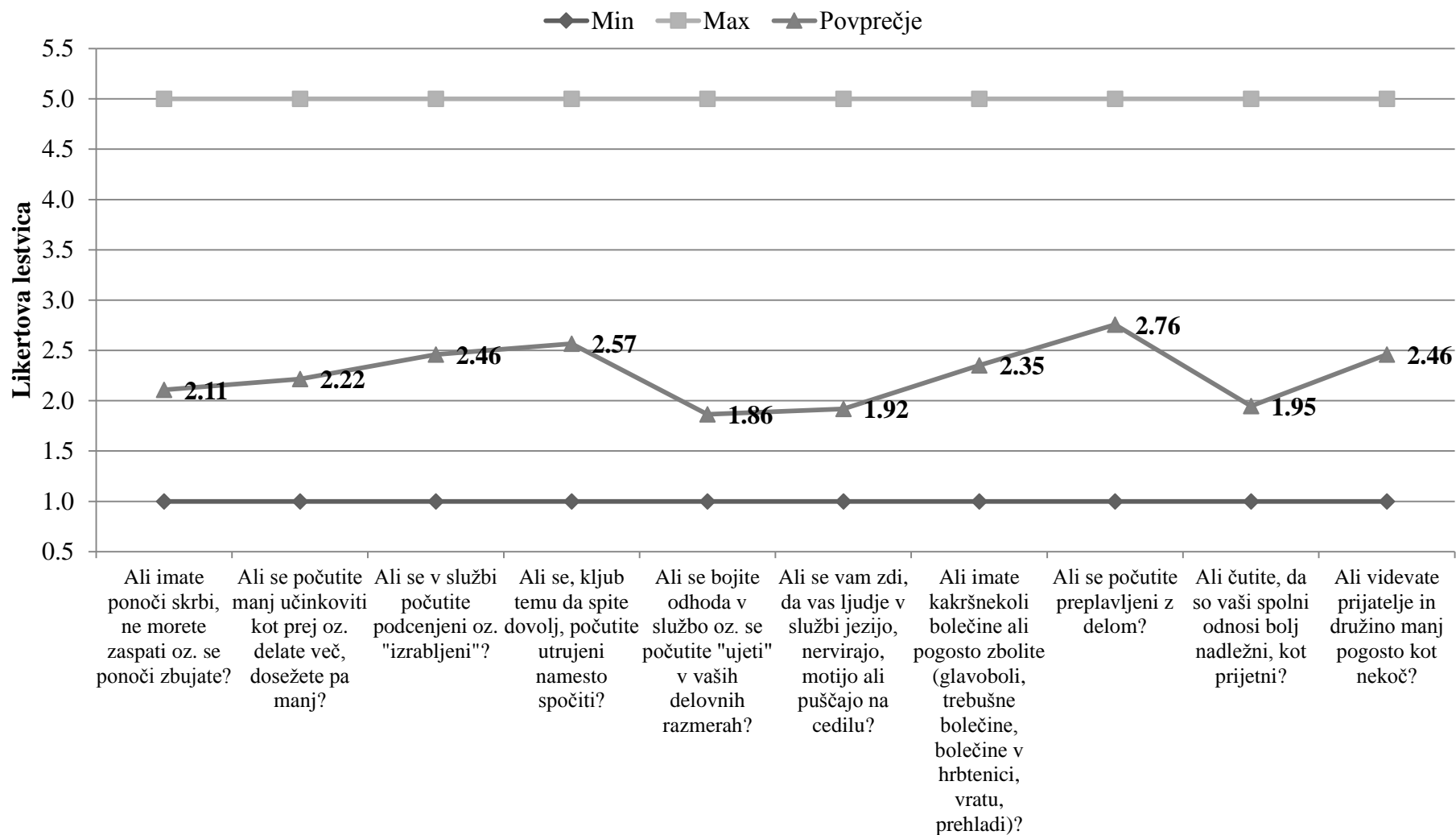
**1 = nikoli      2 = redko      3 = občasno      4 = pogosto      5 = vedno**

**4. DELOVNI POGOJI**

|                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ali se vam vaša služba zdi nepomembna ali polna ponavljajočih se situacij?                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se vam zdi, da ste plačani premalo?                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali vaša služba ne zagotavlja dostopa do podpornih skupin?                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se podjetje, kjer delate, zanaša na nezanesljiva sredstva ali nima dovolj sredstev, da bi doseglo zastavljene cilje?                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali se vam zdi, da v vaši službi/podjetju ni jasno začrtanih poti ali da zahteva od vas, da se spopadate s hitrimi programskimi spremembami?                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali vaša služba zajema toliko različnih nalog, da se počutite razdvojeni?                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali vaša služba zahteva spopadanje z nezadovoljno/jezno javnostjo?                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ali vas vaša služba preobremenjuje z delom, zahteva dolge delovne dni, vas sili v nadure in vam odreka odmore, čas za kosilo, bolniški dopust ali počitnice? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

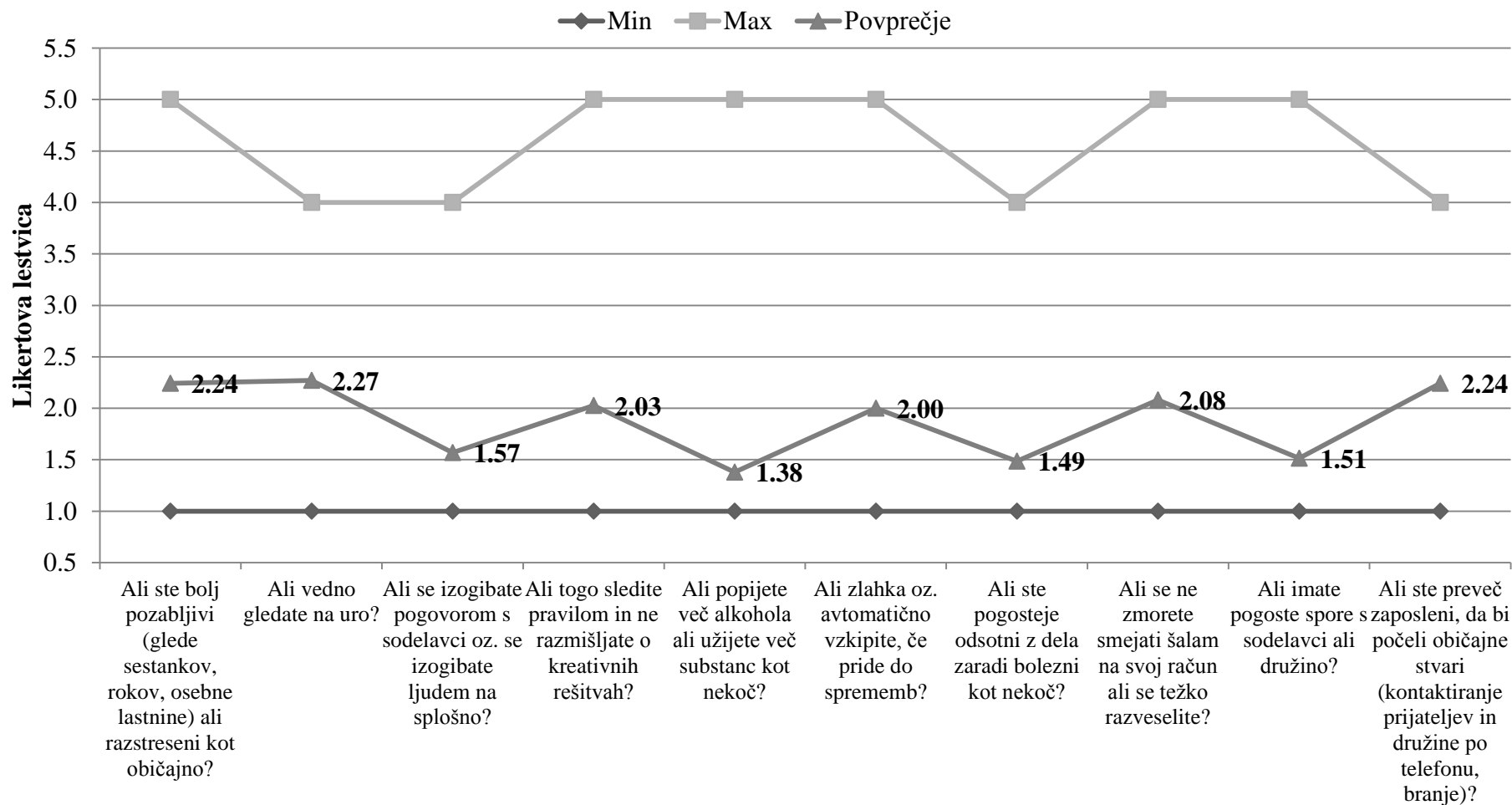
Prišli ste do konca anketnega vprašalnika. **Hvala za sodelovanje!**

## Počutje zaposlenih v podjetju X



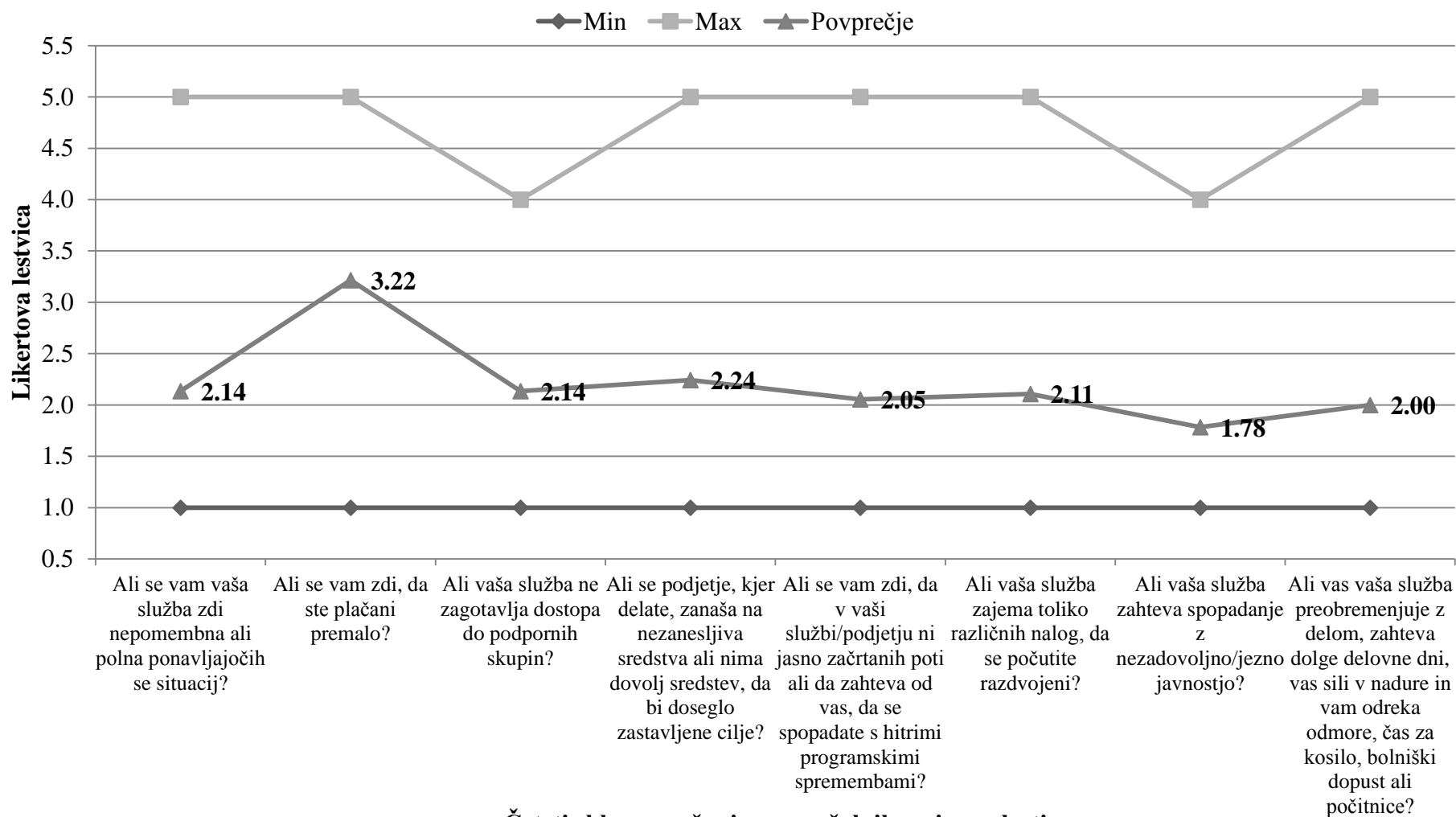
### Drugi sklop vprašanj na vprašalniku o izgorelosti

## Znaki poklicne izgorelosti v podjetju X



Tretji sklop vprašanj na vprašalniku o izgorelosti

## Delovni pogoji v podjetju X



**Četrty sklop vprašanj na vprašalniku o izgorelosti**