

VLOGA MANAGEMENTA PRI OBRAVNAVI POKLICNEGA IZGOREVANJA ZAPOSLENIH / Mag.

Mirjam Marguč / Srednja zdravstvena šola Celje / Dr. Jana Goriup / Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje

UVOD

Korenite spremembe, ki so jih doživela delovna mesta in narava dela, so tolikšne, da v delovnem okolju ne moremo več govoriti le o negativnih posledicah stresa, ampak o izgorevanju zaposlenih, ki danes dosega epidemične razsežnosti. Zaposleni so zaradi dnevnih delovnih zahtev in preostalih obveznosti čustveno, telesno in duhovno izčrpani, kar načinja njihovo energijo in zavzetost (Maslach in Leiter 2002, 1).

Raziskovalni podatki evropskega statističnega urada Eurostata (Inštitut za razvoj človeških virov) kažejo, da tretjina zaposlenih nima nadzora nad svojim delom. Polovica zaposlenih ocenjuje, da je njihovo delo monotono, več kot polovica pa o časovnih pritiskih in prenapetih rokih, ki jih določajo drugi. Zaznati je precejšnje neskladje med pristojnostmi zaposlenih in pričakovanji delodajalcev.

Na Inštitutu za razvoj človeških virov Republike Slovenije so v obdobju 2008–2010 opravili vseslovensko raziskavo o izgorelosti. Ugotovili so, da se sindrom izgorelosti pri nas pojavlja enako pogosto kot v drugih evropskih državah. V Sloveniji kar šestdeset odstotkov zaposlene populacije kaže znake izgorevanja. Na pojav izgorelosti pri posameznikih vplivajo osebne pozicije, družbeno-ekonomske okoliščine in psihološke okoliščine dela (Inštitut za razvoj človeških virov).

Managerji se kljub lastni preobremenjenosti in izpostavljenosti izgorevanju ne želijo soočiti z izgorevanjem zaposlenih, ker se bojijo, da bi s tem, ko bi priznali izgorevanje na delovnem mestu, sprožili zahteve zaposlenih po zmanjšanju delovnih obremenitev. Po njihovem prepričanju izgorevanje ne sodi med obveznosti delodajalcev, prav tako menijo, da ni v njihovi moči, da bi karkoli v zvezi s tem ukrenili, tudi če bi imeli denar, čas in strokovno znanje,

da bi se posvetili temu problemu (Maslach in Leiter 2002, 65, 78).

Za potrebe raziskave smo si zastavili izhodiščno hipotezo, v kateri smo predvidevali, da je:

H0: ugotavljanje nastanka in reševanje posledic poklicnega izgorevanja je odvisno od znanja in ozaveščenosti ter stališč vodilnega kadra do poklicnega izgorevanja.

Na podlagi teoretičnih spoznanj smo postavili še štiri predpostavke, s katerimi smo predvidevali naslednje:

H1: med poznavanjem problematike poklicnega izgorevanja pri vodilnem kadru in ustreznimi ukrepi obstaja statistično pomembna korelacija;

H2: znaki poklicnega izgorevanja so prisotni pri manj kot tretjini vodilnega kadra;

H3: med znanjem o zadanem problemu in pravočasnostjo ukrepanja vodilnega kadra je pozitivna korelacija;

H4: vodilni kader poleg narave dela posebno skrb namenja medosebnim odnosom ter organizacijskim in institucionalnim posebnostim kot glavnim vzrokom za pojav poklicnega izgorevanja.

METODE

Uporabili smo naslednje raziskovalne strategije:

- kvalitativno raziskovanje skupnih značilnosti poklicnega izgorevanja in vodilnega kadra;
- primerjalno raziskovanje raznolikosti, ki se kaže ob primerjavi pridobljenih rezultatov;
- kvantitativno raziskovanje povezanosti med dvema ali več spremenljivkami.

Pridobljene empirične rezultate smo obdelali s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel, statistične analize pa s programom SPSS 18.0.

Izvedli smo naslednje analize:

- izračun frekvenc in odstotkov;

- izračun aritmetičnih sredin;
- izračun korelacij – Spearmanov korelacijski koeficient.

Vzorec je zajemal 57 anketiranih, in sicer je to vodilni kader, zaposlen v različnih sektorjih.

REZULTATI

Poznavanje in znanje o poklicnem izgorevanju smo merili s štirimi vprašanji, in sicer:

- splošno poznavanje problematike poklicnega izgorevanja;
- poklicno izgorevanje je ...;
- poklicno izgorevanje posameznika je povezano z/s ...;
- vloga organizacije in delodajalca pri poklicnem izgorevanju posameznika.

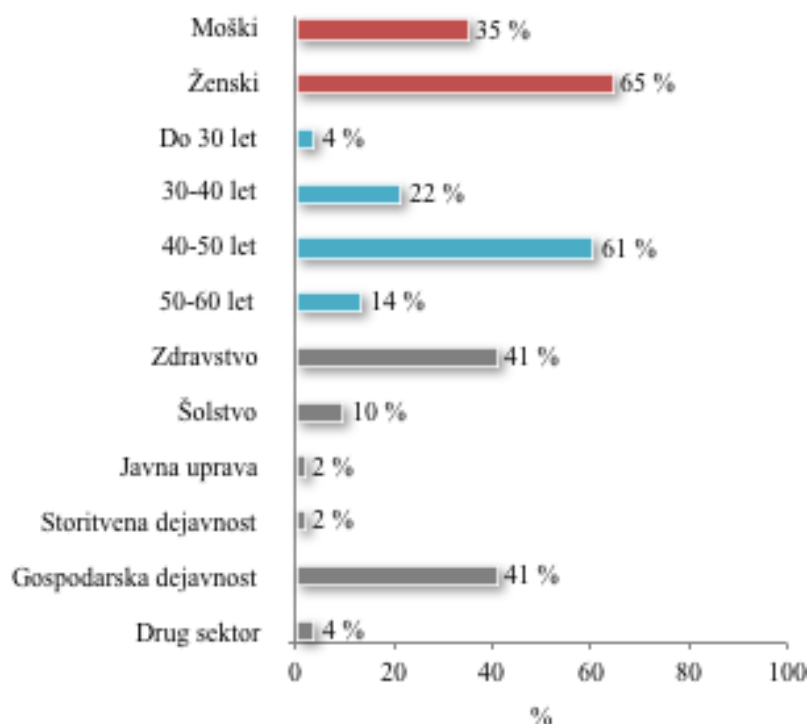
Anketirani v povprečju dobro poznajo problematiko poklicnega izgorevanja (zelo dobro jo pozna 21 %, dobro 35 % in slabo 12 % anketiranih).

V povprečju se anketirani v največji meri strinjajo, da je poklicno izgorevanje posledica podaljšane izpostavljenosti delovnemu mestu (popolnoma se strinja 53 %, strinja se 32 % anketiranih) in skupek znakov telesne in duševne izčrpanosti (popolnoma se strinja 49 % anketiranih, strinja se 32 %).

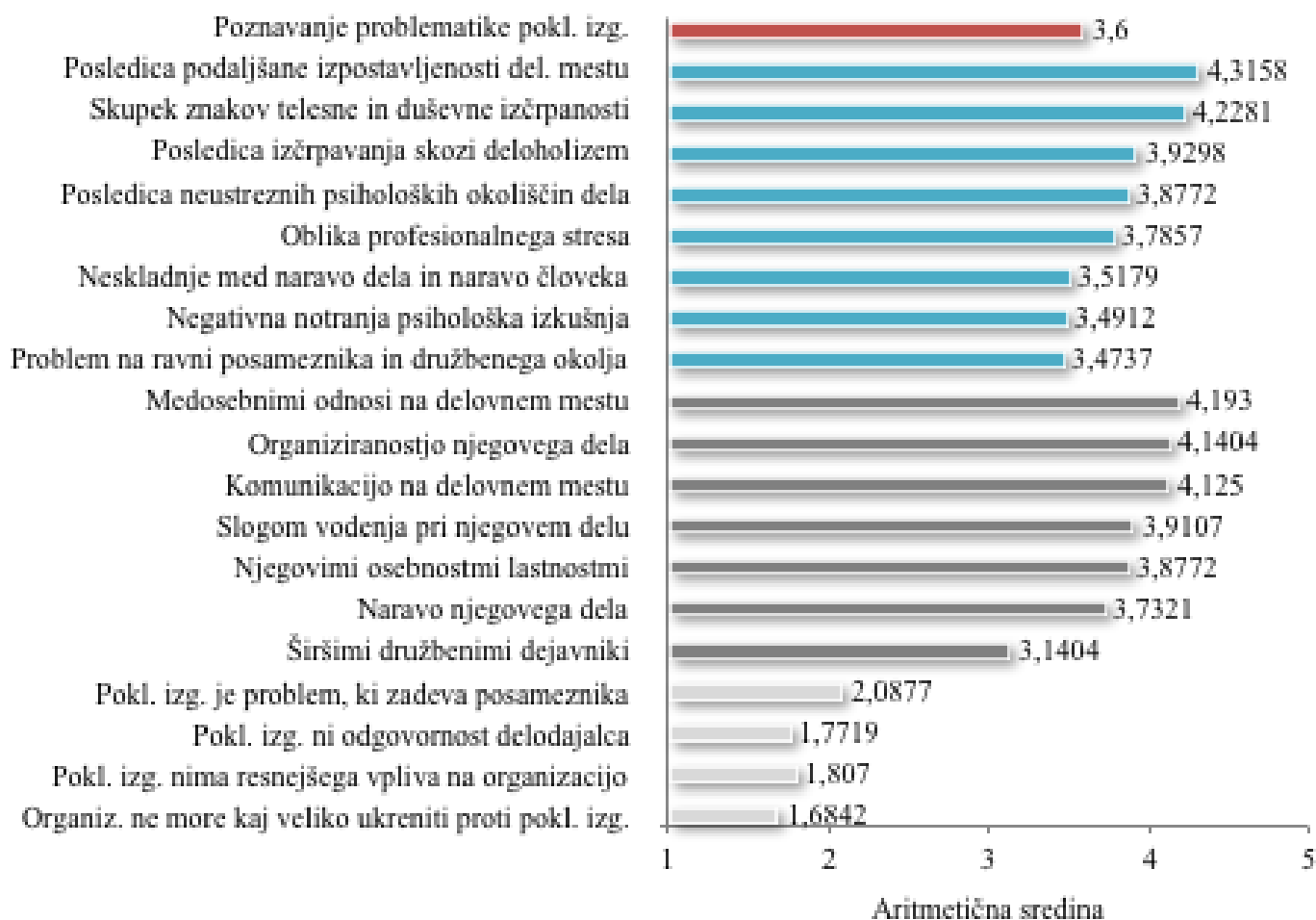
Poleg tega se v povprečju anketirani v največji meri strinjajo, da je poklicno izgorevanje posameznika povezano z/s:

- medosebnimi odnosi na delovnem mestu, s čimer se popolnoma strinja 40 % anketiranih, strinja se 42 %;
- komunikacijo na delovnem mestu (popolnoma se strinja 39 % anketiranih, strinja se 39 %);
- organiziranostjo njegovega dela (popolnoma se strinja 35 % anketiranih, strinja se 44 %).

Anketirani pa so neodločeni o tem, ali je slednje odvisno tudi od širših



Slika 1: Spol, starost in sektor zaposlitve



Legenda: Lestvica ocen poznavanja problematike: 1 – Zelo slabo, 5 – Zelo dobro, 1 – Sploh se ne strinjam, 5 – Popolnoma se strinjam

Slika 2: Poznavanje in znanje o poklicnem izgorevanju

družbenih dejavnikov (neodločenih 40 %, strinja se 32 %).

Pri opisovanju vloge organizacije pri poklicnem izgorevanju posameznika se anketirani v povprečju ne strinjajo z nobeno ponujeno (in merjeno) trditvijo (aritmetična sredina med 1,7 in 2,1), s čimer sporočajo, da:

- organizacija lahko kaj ukrene proti poklicnemu izgorevanju (popolnoma se strinja 54 %, strinja se 28 %),
- ima poklicno izgorevanje resnejši vpliv na organizacijo (popolnoma se strinja 53 %, strinja se 26 %),
- je poklicno izgorevanje odgovornost delodajalca (popolnoma se strinja 51 %, strinja se 28 %),
- poklicno izgorevanje ni problem, ki zadeva posameznika (popolnoma se strinja 39 %, strinja se 28 %).

Ustreznost ukrepov smo preverjali z dvema vprašanjema, in sicer:

- kakšne ukrepe uporabijo za reševanje problematike poklicnega izgorevanja in
- katero skupino programov izpostavljajo kot najučinkovitejšo za obvladovanje izgorevanja zaposlenih.

Izmed ukrepov največ anketiranih uporabi ukrep načrtovanje organizacijskega pristopa k reševanju problematike (41 %) in zmanjšanje delovne obremenitve (33 %). Uporabljajo tudi druge ukrepe (17 %), med katerimi navajajo:

- pogovor ali razgovor (n = 4);
- prost dan (n = 1);
- razbremenitev, porazdelitev delovne obremenitve med zaposlene, prevzemanje delovnih obveznosti (n = 3).

Kot najučinkovitejši program za obvladovanje izgorevanja zaposlenih največ anketiranih navaja programe na sistemski ravni organizacije (33 %) in programe na ravni določene delovne skupine (31 %). 17 % anketiranih navaja, da niso seznanjeni s programi za obvladovanje poklicnega izgorevanja zaposlenih.

V nadaljevanju smo preverili povezanost/korelacijo med poznavanjem oz.

znanjem o problematiki poklicnega izgorevanja in ukrepi, ki jih uporabljajo vodilni.

Vprašanje ukrepov, ki jih anketirani uporabljajo, smo preoblikovali in ohranili dve vrsti ukrepov, ki jih uporablja največ anketiranih, in sicer:

- zmanjšanje delovnih obremenitev;
- načrtovanje organizacijskega pristopa k reševanju problema.

Vprašanje skupin programov za obvladovanje poklicnega izgorevanja zaposlenih smo prav tako preoblikovali in ohranili dve skupini programov, ki jih je za najučinkovitejše izbralo največ anketiranih, in sicer:

- programi na ravni določene delovne skupine;
- programi na sistemski ravni organizacije.

Pri uporabi ukrepov se kaže statistično značilna šibka pozitivna povezanost ($r = 0,327$, $p = 0,059$) med splošnim poznavanjem problematike poklicnega izgorevanja in ukrepi. In sicer bolj kot anketirani poznajo problematiko, v večji meri uporabijo ukrep načrtovanja organizacijskega pristopa k reševanju problema, kar lahko trdimo s 5,9 % tveganja.

Ukrepi, ki jih uporabljajo anketirani, niso statistično značilno povezani z njihovim znanjem o tem, kaj je poklicno izgorevanje.

Izbor uporabljenih ukrepov anketiranih je statistično značilno povezan z znanjem anketiranih o tem, s čim je povezano poklicno izgorevanje posameznika. In sicer statistično značilna povezanost obstaja med uporabo ukrepov in mnenjem, da:

- je poklicno izgorevanje povezano s slogom vodenja pri njegovem delu ($r = 0,418$, $p = 0,015$) – srednje močna pozitivna povezanost, in sicer bolj kot anketirani menijo, da je poklicno izgorevanje povezano s slogom vodenja pri delu zaposlenega, v večji meri uporabijo ukrep načrtovanja organizacijskega pristopa k reševanju problema;

- je poklicno izgorevanje povezano s komunikacijo na delovnem mestu ($r = 0,391$, $p = 0,025$) – šibka pozitivna povezanost, in sicer bolj kot anketirani menijo, da je poklicno izgorevanje povezano s komunikacijo na delovnem mestu, v večji meri uporabijo ukrep načrtovanja organizacijskega pristopa k reševanju problema.

Pri izboru skupine programov za preprečevanje poklicnega izgorevanja se je pokazalo, da splošno poznavanje problematike poklicnega izgorevanja in izbira najučinkovitejše skupine programov za obvladovanje izgorevanja pri zaposlenih nista statistično značilno povezana ($r = 0,096$, $p = 0,596$).

Izbira najučinkovitejše skupine programov je statistično značilno povezana z znanjem anketiranih o tem, kaj je poklicno izgorevanje. In sicer statistično značilna povezanost obstaja med izborom skupine programa in mnenjem, da:

- je poklicno izgorevanje posledica podaljšane izpostavljenosti delovnemu stresu ($r = 0,387$, $p = 0,026$) – šibka pozitivna povezanost, in sicer bolj kot anketirani menijo, da je poklicno izgorevanje posledica podaljšane izpostavljenosti delovnemu stresu, v večji meri kot najučinkovitejšo skupino programov izberejo programe na sistemski ravni organizacije;
- je poklicno izgorevanje skupek znakov telesne in duševne izčrpanosti ($r = 0,329$, $p = 0,061$) – šibka pozitivna povezanost, in sicer bolj kot anketirani menijo, da je poklicno izgorevanje skupek znakov telesne in duševne izčrpanosti, v večji meri kot najučinkovitejšo skupino programov izberejo programe na sistemski ravni organizacije.

Izbira najučinkovitejše skupine programov anketiranih ni statistično značilno povezana z njihovim znanjem o tem, s čim je povezano poklicno izgorevanje posameznika.

Poznavanje problematike poklicnega izgorevanja je v povprečju največje v

šolstvu, kjer anketirani problematiko poznajo zelo dobro. V zdravstvu problematiko poznajo dobro, v gospodarski dejavnosti pa povprečno oz. niti dobro niti slabo. Razlike med tremi analiziranimi sektorji so tudi statistično značilne pri stopnji tveganja 0,05, kar smo ugotovili z enosmerno analizo variance ($F = 6,559$, $p = 0,003$).

Pri poznavanju tega, kaj poklicno izgorevanje je, s čim je poklicno izgorevanje posameznika povezano in kakšna je vloga organizacije in delodajalca pri poklicnem izgorevanju, ni statistično značilnih razlik med tremi sektorji.

Glede prisotnosti znakov poklicnega izgorevanja pri vodilnem kadru smo najprej preverili, kako pogosto so anketirani v povprečju zaznali različne znake poklicnega izgorevanja pri sebi v zadnjih 12 mesecih.

Anketirani so v povprečju največkrat zaznali znake izčrpanosti, izmed katerih so 4 znake opazili redko in 1 znak pogosto (visoka stopnja storilnosti). Znake ujetosti so anketirani v povprečju opazili redko, 3 znake adrenalne izgorelosti zelo redko, enega nikoli (samomorilne misli) in enega redko (skrajni upad telesne energije). Znake po adrenalni izgorelosti so anketirani v povprečju opazili zelo redko.

Nadalje smo ugotavljali, pri koliko anketiranih so prisotni znaki. Kot prisotnost znakov smo upoštevali, če so anketirani navedli, da so znake v zadnjih 12 mesecih zaznali zelo pogosto ali pogosto.

Večina znakov poklicnega izgorevanja je prisotna pri manj kot tretjini (tj. 33 %) anketiranih. Izjema je 5 znakov, izmed katerih gre za 4 znake izčrpanosti (prvi 4 navedeni znaki) in 1 znak ujetosti, in sicer:

- visoka stopnja storilnosti je prisotna pri 66 % anketiranih;
- kronična utrujenost in zanemarjanje lastnih potreb sta prisotna vsak pri 38 % anketiranih;
- razočaranje nad ljudmi je prisotno pri 35 % anketiranih;
- občutki ujetosti in/ali nemoči so prisotni pri 34 % anketiranih.

Razočaranje nad ljudmi so anketirani v zdravstvu v zadnjih 12 mesecih opazili pogosto, v šolstvu in gospodarski dejavnosti pa redko. Razlike med sektorji so tudi statistično značilne pri stopnji tveganja 0,05, kar smo ugotovili z enosmerno analizo variance ($F = 3,911$, $p = 0,027$).

Občutke ujetosti in/ali nemoči so anketirani v zdravstvu in gospodarski dejavnosti v zadnjih 12 mesecih opazili redko, v šolstvu pa zelo redko. Razlike med sektorji so tudi statistično značilne pri stopnji tveganja 0,10, kar smo ugotovili z enosmerno analizo variance ($F = 3,121$, $p = 0,054$).

Pri preostalih znakih poklicnega izgorevanja ni statistično značilnih razlik med tremi sektorji.

Pri analizi korelacije med znanjem o poklicnem izgorevanju in pravočasnostjo ukrepanja vodilnega kadra smo znanje o poklicnem izgorevanju merili enako, kot smo že predstavili pri preverjanju H1.

Pravočasnost ukrepanja smo merili z dvema vprašanjema, in sicer:

- ali sploh uporabljajo ukrepe in
- kako hitro ukrepajo.

Kadar pri zaposlenih opazijo znake poklicnega izgorevanja, večina anketiranih (89 %) uporabi ukrepe za izboljšanje stanja/počutja zaposlenih, 11 % pa tega ne stori.

Večina anketiranih (67 %) ukrepa takoj ob pojavu prvih znakov, 33 % jih ukrepa v roku enega meseca.

Pri uporabi ukrepov se kaže statistično značilna šibka pozitivna povezanost ($r = 0,397$, $p = 0,004$) splošnega poznavanja problematike poklicnega izgorevanja in uporabe ukrepov. In sicer bolj ko anketirani poznajo problematiko, v večji meri ukrepajo ob opaženem poklicnem izgorevanju.

Uporaba ukrepov ob opaženem poklicnem izgorevanju je statistično značilno povezana z znanjem anketiranih o tem, kaj je poklicno izgorevanje. In sicer

statistično značilna povezanost obstaja med uporabo ukrepov in mnenjem, da:

- je poklicno izgorevanje posledica neustreznih psiholoških okoliščin dela ($r = 0,274$, $p = 0,050$) – šibka pozitivna povezanost, in sicer bolj kot anketirani menijo, da je poklicno izgorevanje posledica neustreznih psiholoških okoliščin dela, v večji meri uporabljajo ukrepe ob opaženem poklicnem izgorevanju pri zaposlenih.

Uporaba ukrepov ni statistično značilno povezana z znanjem anketiranih o tem, s čim je povezano poklicno izgorevanje posameznika.

Splošno poznavanje problematike poklicnega izgorevanja in hitrost ukrepanja ob opaženem poklicnem izgorevanju nista statistično značilno povezana ($r = 0,126$, $p = 0,406$).

Hitrost ukrepanja ni statistično značilno povezana z znanjem vodilnega kadra o poklicnem izgorevanju posameznika.

Hitrost ukrepanja ni statistično značilno povezana z znanjem vodilnega kadra o tem, s čim je povezano poklicno izgorevanje posameznika.

Pri vprašanih, analiziranih za H3, ni statistično značilnih razlik med tremi sektorji.

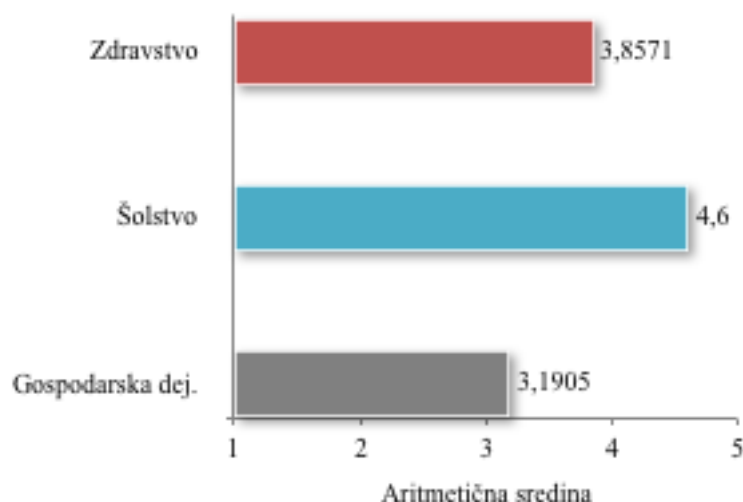
Pri analizi H4 smo kot kazalnik za aktivnosti na področju medosebnih odnosov uporabili dve aktivnosti, in sicer:

- ustvarjanje povezanosti med zaposlenimi in njihovim delom ter
- skrb za izboljšanje medosebnih odnosov in medsebojne podpore.

Kot kazalnik za aktivnosti na področju organizacijskih posebnosti smo uporabili tri aktivnosti, in sicer:

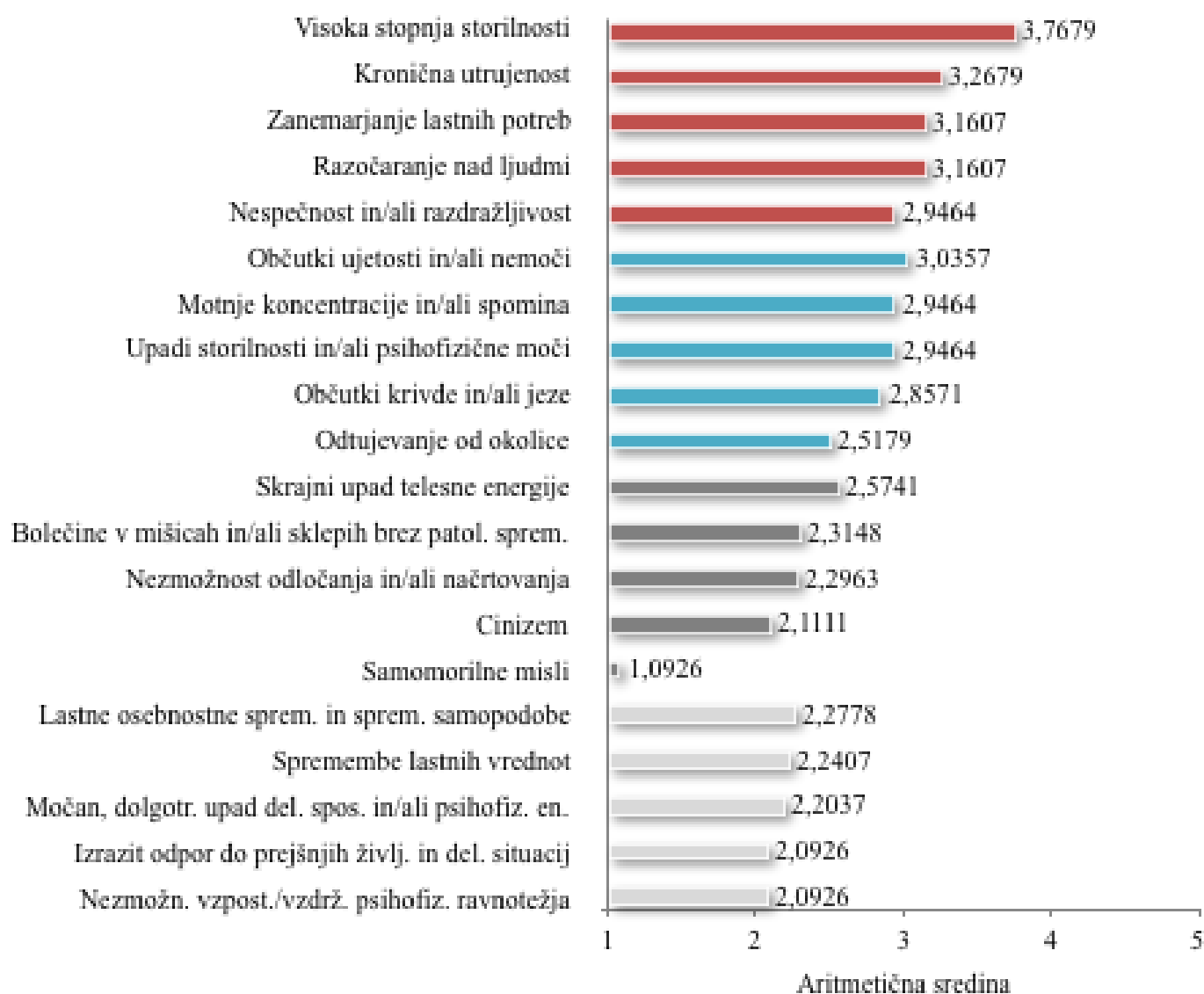
- skrb za večanje predanosti delovnemu mestu in organizaciji,
- skrb za večanje produktivnosti in
- skrb za odpravo pomanjkljivosti pri delovnem procesu.

Kot kazalnik za aktivnosti na področju institucionalnih posebnosti smo uporabili eno aktivnost, in sicer:



Legenda: Lestvica ocen poznavanja problematike: 1 – Zelo slabo, 5 – Zelo dobro

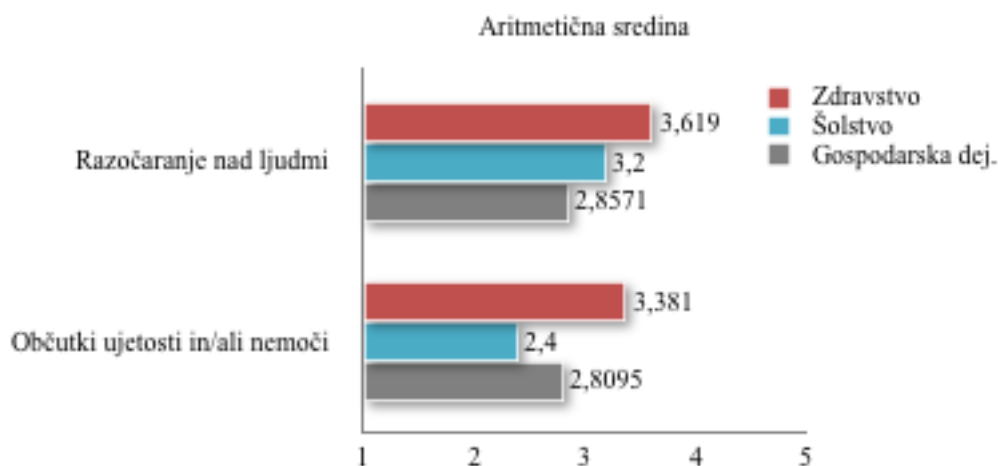
Slika 3: Primerjalna analiza za sektor – poznavanje problematike izgorevanja



Slika 4: Znaki poklicnega izgorevanja



Slika 5: Prisotnost znakov izgorelosti v %



Legenda: Lestvica ocen: 1 – Nikoli, 2 – Zelo redko, 3 – Redko, 4 – Pogosto, 5 – Zelo pogosto

Slika 6: Primerjalna analiza za sektor – znaki poklicnega izgorevanja

- ugotavljanje dejavnikov, ki povzročajo kronično utrujenost, cinizem in/ali neučinkovitost v vaši organizaciji.

Najprej smo preverili, kako pomembna je po mnenju anketiranih posamezna aktivnost za preprečevanje poklicnega izgorevanja zaposlenih.

Po ocenah anketiranih je v povprečju najpomembnejša aktivnost na področju medosebnih odnosov ($M = 4,5$), in sicer je:

- zelo pomembna skrb za izboljšanje medosebnih odnosov in medsebojne podpore (zelo pomembna 64 %, pomembna 36 %),
- pomembno ustvarjanje povezanosti med zaposlenimi in njihovim delom (zelo pomembna 47 %, pomembna 39 %).

Sledijo aktivnosti na področju institucionalnih posebnosti ($M = 4,2$) kjer je pomembno ugotavljanje dejavnikov, ki povzročajo kronično utrujenost, cinizem in/ali neučinkovitost v vaši organizaciji (zelo pomembna 32 %, pomembna 54 %).

Kot najmanj pomembne so anketirani navajali aktivnosti na področju organizacijskih posebnosti ($M = 3,7$), kjer je:

- pomembna skrb za odpravo pomanjkljivosti pri delovnem procesu (zelo je pomembna 36 %, je pomembna 34 %),
- pomembna skrb za večanje predanosti delovnemu mestu in organizaciji (zelo pomembna 22 %, pomembna 33 %, ni pomembna 24 %),
- niti pomembna niti nepomembna skrb za večanje produktivnosti (zelo pomembna 16 %, pomembna 33 %, ni pomembna 28 %).

Anketirani v največji meri namenljajo pozornost aktivnostim na področju medosebnih odnosov (68 %), v bistveno manjši meri pa tudi aktivnostim na področju organizacijskih posebnosti (23 %) in institucionalnih posebnosti (9 %).

Skrb za večanje predanosti delovnemu mestu in organizaciji je po prepričanju

anketiranih v zdravstvu pomembna, po mnenju anketiranih v šolstvu in gospodarski dejavnosti pa niti pomembna niti nepomembna. Razlike med sektorji so tudi statistično značilne pri stopnji tveganja 0,05, kar smo ugotovili z enosmerno analizo variance ($F = 3,601$, $p = 0,036$).

Skrb za večanje produktivnosti ni po prepričanju anketiranih v zdravstvu in gospodarski dejavnosti niti pomembna niti nepomembna, po ocenah anketiranih v šolstvu pa je nepomembna. Razlike med sektorji so tudi statistično značilne pri stopnji tveganja 0,05, kar smo ugotovili z enosmerno analizo variance ($F = 4,312$, $p = 0,020$).

Izhodiščna hipoteza, s katero smo predvidevali, da sta ugotavljanje nastanka in reševanje posledic poklicnega izgorevanja odvisna od znanja in ozaveščenosti ter stališč vodilnega kadra do poklicnega izgorevanja, je *potrjena*.

Vodilni kader, ki zelo dobro ali dobro pozna problematiko poklicnega izgorevanja, ustrezno ukrepa, in kar je še pomembneje, pogosteje izvaja ukrepe na organizacijski ravni, in ne le na ravni posameznika. Slednji se torej zavedajo, da je poklicno izgorevanje v precejšnji meri povezano z neustreznimi okoliščinami delovnega mesta in da določen del odgovornosti nosi delovna organizacija, ne le posameznik, ki čuti posledice dolgotrajnih delovnih obremenitev.

Hipoteza 1, s katero smo predvidevali signifikantno korelacijo med poznavanjem problematike poklicnega izgorevanja pri vodilnem kadru in ustreznimi ukrepi, je *potrjena*.

Poznavanje problematike poklicnega izgorevanja pozitivno vpliva na reševanje problematike. Vodilni, ki ocenjujejo, da je poklicno izgorevanje povezano s slogom vodenja in komunikacijo na delovnem mestu, pogosto uporabljajo organizacijski pristop k reševanju problematike poklicnega izgorevanja. Podobno vodilni, ki so prepričani, da je poklicno izgorevanje posledica podaljšane izpostavljenosti

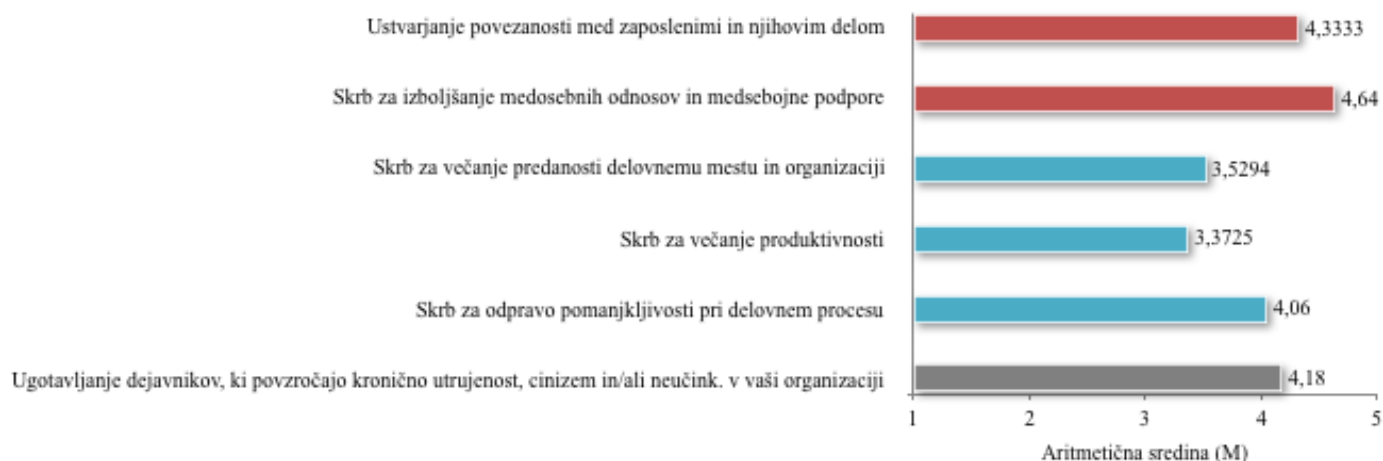
delovnemu mestu in skupek znakov telesne in duševne izčrpanosti, navajajo, da so najučinkovitejši za preprečevanje poklicne izgorelosti programi, izvedeni na sistemski ravni. Spreminjanje poklicnega okolja ni nikoli zgolj individualen proces, ampak skupinski oz. organizacijski oz. sistemski.

Poudariti moramo, da je splošno poznavanje problematike poklicnega izgorevanja pri vodilnem kadru kljub vsemu pomanjkljivo, saj le petina vprašanih zelo dobro pozna omenjeno problematiko (večina iz šolstva), tretjina dobro (večina iz zdravstva) in desetina slabo (večina iz gospodarske dejavnosti).

Hipoteza 2, s katero smo domnevali, da so znaki poklicnega izgorevanja prisotni pri manj kot tretjini vodilnega kadra, je *potrjena*.

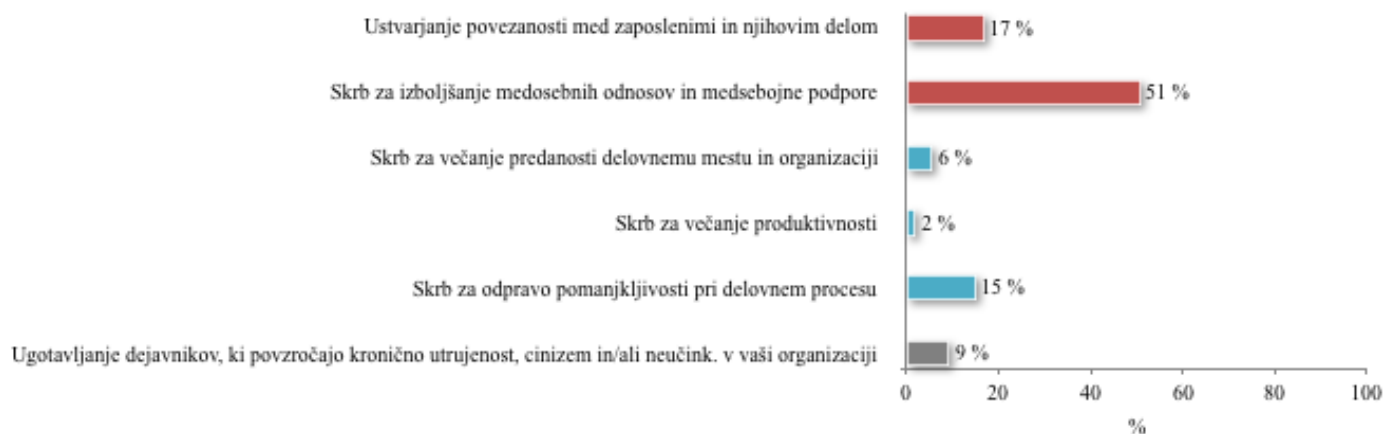
Z raziskavo smo ugotovili, da je večji del (75 %) znakov prisotnih pri manj kot tretjini vodilnega kadra.

Med štirimi skupinami znakov so najpogosteje izpostavljeni znaki izčrpanosti (visoka stopnja storilnosti, kronična utrujenost, zanemarjanje lastnih potreb in razočaranje nad ljudmi), redkeje znaki ujetosti (občutki ujetosti in nemoči), znaki adrenalne izgorelosti in znaki po adrenalni izgorelosti pa zelo redko ali nikoli. Razočaranje nad ljudmi in občutki ujetosti se pogosto pojavljajo v zdravstvu, redko pa v šolstvu in gospodarski dejavnosti. Razočaranje nad ljudmi so anketirani v zdravstvu opazili pogosto, v šolstvu in gospodarski dejavnosti pa redko. Občutke ujetosti in/ali nemoči so anketirani v zdravstvu in gospodarski dejavnosti opazili redko, v šolstvu pa zelo redko. Pokazalo se je, da je v zdravstvu pogost tipičen znak, ki je značilno vezan na t. i. poklice pomoči. Zaradi potreb pacientov so zaposleni v zdravstvu pogosto ne le izčrpani, ampak kot rečeno razočarani nad ljudmi, saj kontinuirano nudijo pomoč bolnim v različnih okoliščinah – pacientom nadomeščajo moč, voljo in znanje. Marsikdaj je odzivnost pacientov razočaranje za zaposlenega.

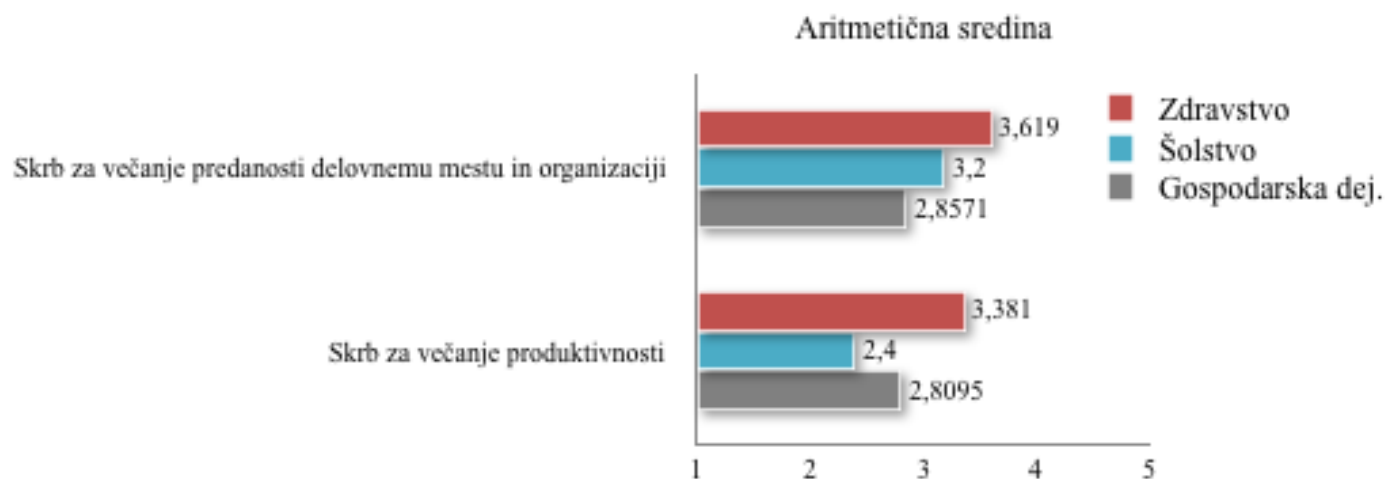


Legenda: Lestvica ocen: 1 – Sploh ni pomembna, 5 – Zelo je pomembna

Slika 7: Preprečevanje poklicnega izgorevanja



Slika 8: Pomembne aktivnosti pri preprečevanju poklicnega izgorevanja



Legenda: Lestvica ocen: 1 – Sploh ni pomembna, 5 – Zelo je pomembna

Slika 9: Primerjalna analiza za sektor – preprečevanje poklicnega izgorevanja

Če pridobljene rezultate primerjamo z rezultati Inštituta za razvoj človeških virov, lahko rečemo, da je visoka stopnja storilnosti, ki se pri anketiranih pojavlja kot najpogostejši znak (pri 66 % anketiranih), ključen dejavnik, ki vodi v poklicno izgorevanje. Pretirana storilnost deloholike pripelje natančno tja, od koder želijo ves čas zbežati, med manj cenjene ali celo odpuščene delavce, saj ne znajo reči ne in postaviti meje pretiranim delovnim nalogam.

Hipoteza 3, s katero smo predpostavljali, da je korelacija med znanjem o zadanem problemu in pravočasnostjo ukrepanja vodilnega kadra pozitivna, je *zavrnjena*, saj hitrost ukrepanja ob zaznanih znakih poklicnega izgorevanja ni statistično značilno povezana z znanjem in poznavanjem anketiranega vodilnega kadra o problematiki poklicnega izgorevanja.

Omeniti je treba, da večina (skoraj 90 %) anketiranih vodilnih ukrepa ob opaženih znakih poklicnega izgorevanja, od tega skoraj dve tretjini takoj, ena tretjina pa v roku enega meseca. Ključni podatek je, da bolj kot poznajo problematiko poklicnega izgorevanja, v večji meri ukrepajo ob opaženem poklicnem izgorevanju zaposlenih, vendar pa statistično ni dokazana korelacija med hitrostjo ukrepanja in znanjem oz. poznavanjem poklicnega izgorevanja.

Hipoteza 4, pri kateri smo menili, da vodilni kader poleg narave dela posebno skrb namenja medosebnim odnosom ter organizacijskim in institucionalnim posebnostim kot glavnim vzrokom za pojav poklicnega izgorevanja, je *potrjena*, saj anketirani vodilni res posebno skrb namenjajo medosebnim odnosom kot enemu izmed glavnih razlogov za pojav poklicnega izgorevanja, glede drugih dveh glavnih razlogov (organizacijske in institucionalne posebnosti) pa se je pokazalo, da jim bistveno manj vodilnih namenja pozornost.

Kot najpomembnejša dejavnika na področju preprečevanja in odpravljanja

poklicnega izgorevanja so vodilni izpostavili medosebne odnose in medsebojno podporo med zaposlenimi. Vsekakor pa ne moremo mimo tega, da ne bi bili presenečeni nad rezultati, da vodilni sorazmerno malo pozornosti namenjajo organizacijskim in institucionalnim posebnostim. Brez slednjih dveh dejavnikov je analiza stanja v delovnem okolju vsaj pomanjkljiva, če že ne nemogoča. Če pa vodilni kader ne analizira organizacijskih in institucionalnih posebnosti in njihovega vpliva na poklicno izgorevanje, ne more ustrezno ukrepati oz. preprečevati in reševati problematike poklicnega izgorevanja.

DISKUSIJA

Raziskava je pokazala, da je znanje o poklicnem izgorevanju pri vodilnem kadru še vedno na prenizki ravni, zato je treba nameniti več pozornosti izpopolnjevanju znanja na tem področju. Tudi Štor (2011, 17) opozarja, da se problem pojavi zlasti pri pomanjkanju znanja za prepoznavanje bolezni in občutku sramu ob pojavu simptomov. Izobraževanje za prepoznavanje, preprečevanje in sanacijo poklicne izgorelosti mora biti namenjeno tako posamezniku kakor tudi organizacijam. Imeti mora več ciljev, in sicer:

- analizo psihološkega delovnega okolja v organizaciji,
- prepoznavanje zgodnje faze poklicne izgorelosti pri sebi in sodelavcih ter preprečevanje,
- zadržati najboljše delavce na delovnem mestu,
- ohranjanje in razvijanje motiviranosti in zavzetosti za delo pri zaposlenih,
- zmanjšanje stroškov poslovanja in
- povečanje konkurenčnosti organizacije (Pšeničny & Findeisen, 2005, 54).

Osnovna naloga odgovornih v organizaciji je oblikovanje preventivnih in terapevtskih programov za preprečevanje in odpravljanje posledic izgorelosti. Ker preprečevanje in odpravljanje izčrpavanja, ki vodi v poklicno izgorevanje, povečuje konkurenčnost organizacije, je naloga vodilnega kadra, da v organizaciji aktivno sodeluje

pri ugotavljanju poklicnega izgorevanja, raziskovanju prevladujočih vzrokov zanj in izbiri ustreznih intervencij. Potrebna je torej izbira ukrepov glede na analizo stanja v organizaciji. Takšna analiza mora zajeti različne aspekte dela, in sicer:

- analizo dejanske delovne obremenitve zaposlenega (količina, zahtevnost, vsebina dela, delovni čas),
- nadzor nad delom (ocena usklajenosti odgovornosti zaposlenega z njegovimi pristojnostmi),
- nagrajevanje (nagrade, možnosti napredovanja),
- delovno skupnost (odnosi v organizaciji),
- komunikacijske kanale oz. pretok informacij,
- pravičnost in vrednote (Inštitut za razvoj človeških virov).

Pšeničnyjeva je izvedla praktično delo z vodilnim kadrom v Sloveniji, ki dela v poklicih s precejšnjo ogroženostjo za poklicno izgorevanje. Pokazalo se je, da vsi vodilni brez izjeme nalagajo največ dela najbolj pridnim, ker ga nikoli ne odklonijo. Nasprotno pa tistih, ki znajo postaviti mejo pretiranim nalogam ali ne želijo biti dodatno obremenjeni, ne obremenijo (Inštitut za razvoj človeških virov).

ZAKLJUČEK

Zaradi raziskovalnih spoznanj kot ključni predlog izpostavljamo prispevek k ozaveščenosti vodilnega kadra v zvezi s problematiko poklicnega izgorevanja in možnost pozitivnega vpliva vodilnega kadra na reševanje problematike poklicnega izgorevanja. Poudarjamo vpliv medčloveških odnosov na poklicno izgorevanje zaposlenih. Slednje je prikazano v empiričnem delu naloge, saj anketiran vodilni kader kot najpomembnejše dejavnike poklicnega izgorevanja navaja ravno področje medosebnih odnosov, medsebojne podpore in komuniciranja na delovnem mestu. Torej so sami izpostavili, da je to področje, ki ga upoštevajo in ga je še treba okrepiti. Pri prepoznavanju in sanaciji izgorevanja zaposlenih vidimo potencial v subtilnosti vodilnih, da pravočasno zaznajo problematiko, kar praviloma vodi tudi

v ustrezno sanacijo in je dokazano v empiričnem delu.

Ozaveščenost, da je ob strokovnem znanju in nenehnem izpopolnjevanju le-tega nujno potrebna ustrezna stopnja človečnosti vodilnega kadra, je pogosto premajhna. Slednje pa izvira tudi iz dejstva, da gre za pomanjkanje socioloških in psiholoških vedenj. Še vedno je vprašljiv pojem vesti, resnicoljubnosti, dobronamernosti in strpnosti do drugačnosti drugih. Notranja disciplina vodilnega kadra mora biti povezana z etično disciplino in etičnim ravnanjem.

Organizacije morajo spodbujati pripadnost svojih zaposlenih, in sicer s skupnim sprejemanjem ciljev in njihovim sprotnim usklajevanjem, povezovanjem, spodbujanjem z zgleddi vodstva, priznanji, neformalnimi srečanji. V tem primeru organizacija teži k najbolj zaželeni pripadnosti, t. j. afektivni (čustveni) pripadnosti organizaciji, pri kateri je značilno, da so zaposleni ponosni na svoje delo in organizacijo ter imajo notranji občutek povezanosti.

Literatura

IRČV – Inštitut za razvoj človeških virov. Dostopno na <http://www.institut.burnout.si>, 22. 2. 2012.

Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002) *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.

Pšeničny, A. in Findeisen, D. (2005) Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. *Andragoška spoznanja*, let. 11 (št. 3): str. 53–63.

Štor, M. (2011) Utrujena mravlja pogine. *Glas Gospodarstva* (št. 2): 14–19.

