

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PRAKSE ZA PREPREČEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM
MESTU V PODJETJIH IZ ZAHODNE SLOVENIJE**

Ljubljana, avgust 2023

SARA MURGIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Murgić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom *Prakse za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu v podjetjih iz Zahodne Slovenije*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 18.8.2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU	2
2.1	Opredelitev izgorelosti.....	2
2.2	Pogosti vzroki za izgorelost	3
2.2.1	Organizacijski dejavniki	3
2.2.2	Individualni dejavniki	4
2.3	Pokazatelji izgorelosti.....	5
2.4	Posledice izgorelosti	6
2.4.1	Zdravstvene posledice izgorelosti na ravni posameznika.....	6
2.4.2	Posledice izgorelosti na organizacijski ravni.....	7
2.5	Prakse za preprečevanje izgorelosti	8
2.5.1	Prakse za preprečevanje izgorelosti na ravni organizacije	9
2.5.2	Prakse za preprečevanje izgorelosti na ravni posameznika.....	9
2.6	Učinkovitost praks za preprečevanje izgorelosti	10
3	Empirični del.....	11
3.1	Metodologija.....	11
3.2	Predstavitev rezultatov raziskave.....	12
3.3	Diskusija in predlogi za izboljšave	20
3.4	Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave	22
4	Sklep.....	22
	LITERATURA IN VIRI	24
	PRILOGA	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Absentizem zaradi izgorelosti – Slovenija, 2007-2022.....	8
Slika 2: Spol anketirancev (v %)	12
Slika 3: Pogostost uporabe praks v organizacijah anketirancev (v %).....	14
Slika 4: Ocena učinkovitosti praks	15
Slika 5: Stopnja veljavnosti podanih trditev.....	16

Slika 6: Kolikokrat na teden se anketiranci ukvarjajo z dejavnostmi za samopomoč (v %)	16
Slika 7: Pojavi zdravstvenih simptomov anketirancev v zadnjih 6 mesecih v (v %)	17
Slika 8: Stopnja strinjanja s podanimi trditvami	17
Slika 9: Ali anketiranci menijo, da so izgoreli (v %)	18
Slika 10:ocene stopenj izgorelosti	18
Slika 11: Ali so anketiranci v zadnjem letu od svoje organizacije prejeli kakšna usposabljanja o obvladovanju in preprečevanju izgorelosti (v %)	19

1 UVOD

Izgorevanje definiramo kot izčrpavanje posameznika preko njegovih psihičnih in fizičnih meja. Rezultat dolgoročnega izgorevanja je izgorelost (angleško »burnout«) in je realnost, s katero se sooča vse več posameznikov. Trpijo izgoreli sami, njihove družine ... Izgorelost vpliva na vse mogoče odnose, posledice pa občutijo tudi podjetja oziroma organizacije – kjer se izgorevanje običajno začne. Vzroke za izgorelost lahko razdelimo na (1) organizacijske in (2) individualne dejavnike, kjer so organizacijski najpogostejše vsi dejavniki v njegovem (delovnem) okolju, individualni pa tisti, ki izhajajo iz posameznika. Da bi izgorelost razumeli in jo hitro odkrili, morda celo preprečili, moramo poznati tudi prve znake izčrpavanja (Edú-Valsania in drugi, 2022).

Ker je izgorelost vse bolj pogost pojav, je toliko pomembnejše, da so posamezniki in delodajalci dobro seznanjeni s tem pojmom in njegovimi posledicami. Ko se dobro seznanimo z nevarnostmi, ki jih ima izgorelost na posameznika in njegovo neposredno okolje, lahko začnemo razmišljati še o posledicah, ki jih ima lahko podjetje, kjer preživi povprečen posameznik skoraj tretjino svojega življenja. Te posledice so običajno vezane na stroške, ki se nanašajo na padec produktivnosti, absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Delovna izčrpanost in njeni rezultati so največkrat tudi tisti, ki se jih najlažje prepreči, zato je preventivni fokus tu velikega pomena. Pomembno pa se je zavedati, da lahko zares znatno vplivamo le na delovno izčrpanost, saj imamo s tem potencial preprečiti izgorelost. Ob nastanku prave izgorelosti pa nam večino pomoči ponudi le stroka (Pšeničny, 2008).

Namen zaključne naloge je s teoretičnega in empiričnega vidika preučiti, katere prakse podjetja implementirajo v svoje delovanje, da bi možnost nastanka izgorelosti zmanjšali ali morda preprečili ter na podlagi učinkovitosti teh oblikovati priporočila za izboljšave na področju praks za preprečevanje izgorelosti. S kvantitativno metodo bom na primeru zaposlenih v podjetjih iz Zahodne Slovenije skušala pokazati, katere izmed uvedenih praks delujejo in tako na koncu tvorila svetovalno poročilo za podjetja iz Zahodne Slovenije.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

1. pregled znanstvene in strokovne literature na tematiko izgorelosti, ki vključuje definicijo, kaj je izgorelost in izsledek/ugotovitev, kaj povzroči delovno izčrpanost, ki vodi v izgorelost in njene posledice;
2. na podlagi literature ugotoviti, katere prakse za preprečevanje izgorelosti se uporabljajo v podjetjih in ali so te prakse učinkovite pri preprečevanju izgorelosti;
3. na podlagi empirične analize ugotoviti, katere prakse za preprečevanje izgorelosti se uporabljajo in kako pogoste so v podjetjih iz Zahodne Slovenije;
4. na podlagi empirične analize ugotoviti učinkovitost praks v podjetjih iz Zahodne Slovenije;
5. oblikovati priporočila za izboljšave na področju praks za preprečevanje izgorelosti.

Zaključna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. Literatura v teoretičnem delu je tako tuja kot domača, uporabljeni pa so znanstveni in strokovni članki ter raziskave. Empirični del vsebuje anketno raziskavo med zaposlenimi v podjetjih iz Zahodne Slovenije. Raziskava je zasnovana tako, da podaja ključne podatke o stanju praks za preprečevanje izgorelosti in zaposlenih v podjetjih, katere je mogoče analizirati ter z njihovo pomočjo oceniti učinkovitost praks. Pri analizi podatkov sem uporabila opisno statistiko.

Teoretični del vsebuje sistematičen in kritičen pregled literature, ki mi je omogočil razdelek tematike na nekaj pomembnejših poglavjih. Prvo poglavje povzema opredelitev izgorelosti na delovnem mestu, pogoste vzroke za izgorelost, ki se razdelijo na organizacijske in individualne dejavnike, njene pokazatelje, ki se lahko kategorizirajo v tri stopnje izogrevanja in njene posledice, tako zdravstvene kot tudi organizacijske. Prvo poglavje zavzema še pregled različnih praks za preprečevanje izgorelosti ter opredelitev njihove učinkovitost pri preprečevanju izgorelosti, kar sem storila s pomočjo sekundarnih virov. Empirični del vsebuje predstavitev raziskave in vzorca ter celovito predstavitev rezultatov. Sledita še diskusija in predlogi za izboljšave. Zadnje poglavje je sklep, v katerem povzamem zaključno nalogo.

2 IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

2.1 Opredelitev izgorelosti

Vodilna raziskovalca izgorelosti, Maslach in Leiter (2016a) opredeljujeta izgorelosti pri delu kot psihološki sindrom, ki obsega dolgotrajen odziv na kronične medosebne stresorje na delovnem mestu. Izgorelost se kaže v treh ključnih dimenzijah: (1) izčrpanost, (2) cinizem in (3) delovna neučinkovitost. Čeprav izgorelost ni uradno priznana kot zdravstveno stanje, je Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization, 2022) izgorelost (z uporabo teh treh ključnih dimenzij izgorelosti) priznala kot sindrom, ki je posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil uspešno obvladan.

Dimenzija izčrpanosti zajema telesne in čustvene odzive, ki jih doživljajo posamezniki in je prvi pokazatelj, da imajo težave pri svojem delu. Kaže se kot občutek preobremenjenosti zaradi delovnih zahtev ter izčrpanosti čustvenih in telesnih virov. Posamezniki se počutijo izčrpani in oslabljeni, saj nimajo dovolj energije in virov za učinkovito spopadanje z izzivi, s katerimi se soočajo. Zaradi izčrpanosti se počutijo izrabljeno in brez možnosti obnove ali okrevanja. Od treh dimenzij izgorelosti se največkrat poroča prav o izčrpanosti, prav tako je ta najbolj analizirana (Maslach in Leiter, 2017).

Dimenzija cinizma se nanaša na negativen odziv na različne vidike, povezane z delom. Običajno se pojavi kot odziv na preveliko izčrpanost in sprva služi kot samozaščitni ukrep. Ko se posamezniki soočijo s preveliko delovno obremenitvijo in zahtevami, lahko začnejo zmanjševati svoja prizadevanja in s tem svojo vpetost. Sčasoma posamezniki ne le zmanjšajo

svojo delovno obremenitev, temveč razvijejo tudi negativen odnos do ljudi in do dela samega (Maslach in Leiter, 2017).

Dimenzija neučinkovitosti se nanaša na vidik samovrednotenja in vključuje občutke nesposobnosti, pomanjkanja dosežkov in zmanjšane produktivnosti pri delu. Ta zmanjšan občutek samoučinkovitosti se okrepi zaradi pomanjkanja delovnih virov, neustrezne socialne podpore in omejenih možnosti strokovnega razvoja. Izkušnja neučinkovitosti lahko pripelje izgorele posameznike do tega, da začnejo dvomiti o svoji poklicni izbiri in razvijejo odpor do samih sebe (Maslach in Leiter, 2017).

2.2 Pogosti vzroki za izgorelost

Vidike, ki vplivajo na sindrom izgorelosti, lahko razvrstimo v dve glavni skupini: (1) organizacijski dejavniki, kot sta delovna obremenitev in skupnost ter (2) individualni dejavniki, kot so osebnostne lastnosti in demografske spremenljivke. Pomembno je poudariti, da je izgorelost predvsem posledica izpostavljenosti določenim delovnim razmeram, ne pa prirojena individualna lastnost. Organizacijski dejavniki lahko sprožijo izgorelost, medtem ko lahko nekateri individualni dejavniki delujejo kot blažilci (Edú-Valsania in drugi, 2022).

2.2.1 Organizacijski dejavniki

Obsežne raziskave, opravljene v zadnjih dveh desetletjih, so odkrile številne organizacijske dejavnike, povezane z izgorelostjo v različnih poklicih in državah. Te dejavnike lahko razvrstimo v šest ključnih področij: (1) delovna obremenitev, (2) nadzor, (3) nagrajevanje, (4) skupnost, (5) poštenost in (6) vrednote. Razumevanje teh področij je ključnega pomena za učinkovito obravnavanje in preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu, saj izgorelost izhaja iz kroničnih neskladij med ljudmi in njihovim delovnim okoljem v smislu nekaterih ali vseh šestih področij (Maslach in Leiter, 2016a).

Prvi organizacijski dejavnik izgorelosti je delovna obremenitev. Prevelike zahteve in močna delovna zavzetost povečujejo izgorelost, zlasti dimenzijo izčrpanosti. Frustracije se pojavijo, ko pomembne naloge ostanejo nedokončane, kar vpliva na posameznike, ki so predani svojemu delu. Delo, ki posega v družinsko življenje, še povečuje breme in onemogoča priložnost za polnjenje izčrpane energije (Maslach in Leiter, 2017).

Drugi organizacijski dejavnik vključuje sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na delo – nadzor. Posamezniki imajo različne preference glede stopnje vključenosti v sprejemanje odločitev. Medtem ko nekateri podrobnosti raje prenesejo na druge, drugi čutijo močno potrebo po aktivnem sodelovanju pri odločitvah na delovnem mestu. Nadzor nad svojim delom posameznikom omogoča, da prevzamejo pobudo, kar spodbuja občutek lastne moči in osebne izbire (Maslach in Leiter, 2017).

Tretji organizacijski dejavnik je povezan s priznanjem za svoj prispevek, torej nagrajevanje. Posamezniki se razlikujejo po svojih preferencah, saj nekateri najdejo zadovoljstvo v osebnem priznanju za svoje delo, medtem ko je za druge bolj pomembno, da dobijo potrditev od sodelavcev in vodij. Stopnja usklajenosti delovnega mesta s posameznikovo želeno stopnjo in vrsto priznanja lahko vpliva na njegovo dovzetnost za izgorelost (Maslach in Leiter, 2017).

Kakovost odnosov s sodelavci na delovnem mestu je izredno pomembna, zato je skupnost četrty obravnavani organizacijski dejavnik. Posamezniki imajo različne preference glede globine odnosov, in sicer od tesnih prijateljstev pa do bolj omejenih poklicnih druženj. Vendar so ne glede na želeni način interakcije pozitivne socialne izmenjave splošno zaželeni. Opaziti je, da ljudje bolj verjetno zapustijo službo zaradi težavnega odnosa s šefom ali napetih odnosov med sodelavci v skupini (Maslach in Leiter, 2017).

Dojemanje poštenosti pomembno vpliva na posameznikovo zavzetost na delovnem mestu. Kadar ljudje doživljajo poštenost in pravičnost, to spodbuja njihovo povezanost in zavezanost organizaciji. Nasprotno pa izkušnja nepravičnosti izčrpava njihovo energijo in jih od dela odvrača, kar vodi v čustveno in fizično oddaljevanje od delovnega mesta (Maslach in Leiter, 2017).

Usklajevanje osebnih in organizacijskih vrednot je ključni organizacijski dejavnik izgorelosti. Delo z ekipo, ki ima enake temeljne vrednote, služi kot vir motivacije in vitalnosti. Po drugi strani pa lahko delo, ki se zdi nesmiselno ali celo škodljivo, povzroči občutek izčrpanosti in cinizma (Maslach in Leiter, 2017).

2.2.2 Individualni dejavniki

Pri obravnavi posameznih dejavnikov preučujemo različne vidike, vključno z (1) osebnostnimi lastnostmi, (2) sociodemografskimi spremenljivkami, (3) strategijami spoprijemanja z izgorelostjo ter (4) čustveno inteligenco, čuječnost in strategije spoprijemanja, zlasti v povezavi s prej obravnavanimi organizacijskimi dejavniki (Edú-Valsania in drugi, 2022).

Edú-Valsania in drugi (2022) navajajo, da ima osebnost pomembno vlogo pri tem, kako posamezniki dojemajo svoje delovno okolje in posledično, kako se spopadajo z zahtevami in viri, povezanimi z delom. Številne raziskave so preučevale vpliv osebnostnih lastnosti, predlaganih v modelu velikih pet (ekstravertnost, čustvena nestabilnost, prijetnost, vestnost in odprtost za izkušnje) na izgorelost in razkrile različne povezave.

Kim in drugi (2019) so v raziskavi pokazali, da so osebnostne lastnosti, kot so čustvena stabilnost, ekstravertnost in vestnost učiteljev pokazale negativne povezave z izgorelostjo, kar kaže na to, da ekstravertnost deluje kot zaščitni dejavnik pred izgorelostjo. Po drugi

strani pa čustvena nestabilnost kaže pozitivno korelacijo z izgorelostjo, kar pomeni, da so posamezniki z nižjo čustveno stabilnostjo bolj nagnjeni k izgorelosti.

Tudi demografski dejavniki igrajo svojo vlogo pri doživljanju izgorelosti. Ozkula in Durukan (2017) v svoji raziskavi ugotavljata, da so starejši akademiki, posamezniki z višjimi akademskimi nazivi in tisti, z daljšim stažem v poklicu, manj nagnjeni k izgorelosti. Tako lahko sklepamo, da starost, kot tudi daljša delovna doba, zmanjšujeta možnost izgorelosti.

Marchand in drugi (2018) so preučili povezave glede na spol in ugotovili, da ženske v primerjavi z moškimi poročajo o višji stopnji izgorelosti. Vendar se zdi, da je ta razlika bolj izrazita v smislu čustvene izčrpanosti kot pa cinizma.

Gong in drugi (2019) potrjujejo povezavo med čustveno inteligenco in izgorelostjo na delovnem mestu, kjer je višja raven čustvene inteligence povezana z boljšo delovno uspešnostjo in manjšo izgorelostjo. Ta povezava nakazuje, da je nižja raven čustvene inteligence povezana z višjo izgorelostjo na delovnem mestu, uporaba čustev pa lahko pomaga pri reševanju težav in izboljšanju zadovoljstva pri delu. Gong in drugi (2019) tako sklepajo, da lahko prizadevanja za izboljšanje čustvene inteligence zaposlenih učinkovito ublažijo ali preprečijo izgorelost na delovnem mestu.

Ko so raziskovali socialno podporo zunaj delovnega mesta, strategije spoprijemanja in izgorelost, je bila pri posameznikih, ki so se pogosto zanašali na vero, čustveno podporo in instrumentalno podporo (zagotavljanje prevozov otrok, materialne pomoči, pomoč v gospodinjstvu in podobno), verjetnost izgorelosti manjša kot pri tistih, ki so te strategije uporabljali redko. Nasprotno pa je bila verjetnost izgorelosti večja pri posameznikih, ki so se redno ukvarjali s samoobtoževanjem ali se zatekali k uporabi hrane ali substanc za obvladovanje stresa zaradi dela. Izbira strategij spoprijemanja s stresom lahko pomembno vpliva na verjetnost izgorelosti pri zaposlenih (Boland in drugi, 2019).

2.3 Pokazatelji izgorelosti

Ob spremljanju sprememb v obnašanju zaposlenih lahko ocenimo resnost pojava izgorelosti in sankcije, ki bi jih morali začeti uveljavljati za čimprejšnjo preprečitev nastanka dejanske izgorelosti.

Pšeničny (2007) navaja 3 različne stopnje izgorelosti, pri čemer se pri vsaki kažejo različni stopnjujoči se simptomi izgorelosti:

1. stopnja: izčrpanost. Tu so znaki razkropljeni, tako da ima lahko oboleli občutek, kot da ima svoje stanje pod kontrolo. Občutek ima, kot da svojega dela ne more prekiniti, da je nujen za delovanje svoje organizacije; v tem kontekstu uporabimo izraz izrazita storilna usmerjenost. Pokazatelji se kažejo v telesnem in psihološkem stanju. Telesni pokazatelji so kronična utrujenost, ki ne mine niti po počitku, telesne bolečine zjutraj in zvečer,

napadi hitrega bitja srca ali panični napadi, prebavne težave, motnje spanja. Psihološki pokazatelji so občutek razočaranja nad ljudmi, občutek, da so stiki z ljudmi naporni, občutek frustriranosti in nemoči, zanikanje telesne in psihične utrujenosti, zanikanje bolečin, razdražljivost in krivda, žalost, depresivni občutki, postavljanje potreb drugega pred svoje.

2. stopnja: preizčrpanost. To stanje postane zdravstveno bolj resno, saj so pokazatelji izgorelosti bolj intenzivni, vse manj pa je pri posamezniku želje oziroma moči, da bi kaj spremenili. Pojavijo se močni občutki krivde, jeze in nizka samostorilnost. Poleg novih pokazateljev se stopnjujejo še pokazatelji iz prejšnje stopnje. Telesni pokazatelji so močno nihanje krvnega tlaka, telesne bolečine, glavoboli, upad energije. Psihološki pokazatelji so občutek ujetosti, jeza, ki se lahko stopnjuje do napadov besa in cinizma, grobost in okrutnost, nezmožnost obvladovanja lastnih čustev, občutki krivde zaradi objektivne nemoči, odtujevanje od bližnjih ljudi in sodelavcev, oteženo prepoznavanje laži in manipulacij, samomorilne ideje (brez sistematičnih priprav na samomor), upadanje samopodobe, zanikanje lastnih potreb, potreba po umiku iz delovnega in življenjskega okolja.
3. stopnja: sindrom adrenalinske izgorelosti. Slednja stopnja je tako stresna, da lahko stanje povzroči tudi trajne posledice. Stopnjujejo se pokazatelji prejšnjih dveh stopenj, in sicer poleg naslednjih. Telesni pokazatelji so močne motnje spanja, lahko kot nespečnost ali prekinjeno spanje, bolečine v mišicah in sklepih, intenzivni znaki senzorne prenasičenosti in izčrpanosti (mravljinčenje po vsem telesu, tresavica), svetloba in zvoki so močno moteči), infarkt, možganska kap, prebavne motnje. Psihični pokazatelji so napadi joka, izguba občutka za čas, nezmožnost odločanja, nezmožnost prepoznavanja manipulacij, napadi besa, skrajni cinizem, depresivni občutki, skoraj popolna prekinitev socialnih stikov, tudi z najbližjimi, odsotnost pobud, nezmožnost načrtovanja, odsotnost sanjarjenja, izguba smisla in varnosti, načrtovanje samomora.

2.4 Posledice izgorelosti

Posledice izgorelosti imajo dva vidika: (1) zdravstvene posledice na ravni posameznika in (2) posledice na organizacijski ravni. Zdravstvene posledice zajemajo tako psihološke posledice kot tudi telesne. Te pa vplivajo na organizacijske dejavnike, ki lahko predstavljajo neposredne stroške absentizma kot tudi posredne stroške, na primer motnje pri delu in negativne vplive na sodelavce.

2.4.1 Zdravstvene posledice izgorelosti na ravni posameznika

Izčrpanost, ena od treh razsežnosti izgorelosti, je tesno povezana s tradicionalnimi dejavniki stresa in je v primerjavi z drugima dvema razsežnostima zelo pomembna za napovedovanje zdravstvenih posledic. Običajno je povezana z različnimi simptomi stresa, vključno z glavoboli, kronično utrujenostjo, gastrointestinalnimi motnjami, mišično napetostjo,

hipertenzijo, dovzetnostjo za prehlade in gripo ter motnjami v spanju (Maslach in Leiter, 2016a).

Sistematičen pregled raziskav pa je razkril še dodatne, bolj podrobne zdravstvene posledice izgorelosti (Salvagioni in drugi, 2017):

- debelost,
- sladkorna bolezen,
- visok telesni indeks,
- povišan holesterol,
- srčne bolezni,
- mišično-skeletne bolečine,
- umrljivost pred 45. letom starosti,
- nespečnost,
- simptomi depresije,
- hospitalizacija, zaradi mentalnih bolezni,
- psihotropno in antidepresivno zdravljenje.

2.4.2 Posledice izgorelosti na organizacijski ravni

Ko govorimo o organizacijskih posledicah izgorelosti, mislimo predvsem na spremembe, ki vplivajo tudi na organizacijo in ki nastanejo kot posledica doživljanja izgorelosti. Največkrat so to nezadovoljstvo v službi, absentizem in dodatne pridobitve invalidskih penzij (Salvagioni in drugi, 2017) ter fluktuacija zaposlenih (Haar, 2023). Nasprotno pa se pri tistih, ki ostanejo na delovnem mestu, čeprav doživljajo izgorelost (prezentizem), pogosto zmanjšata produktivnost in kakovost njihovega dela (Maslach in Leiter, 2016a).

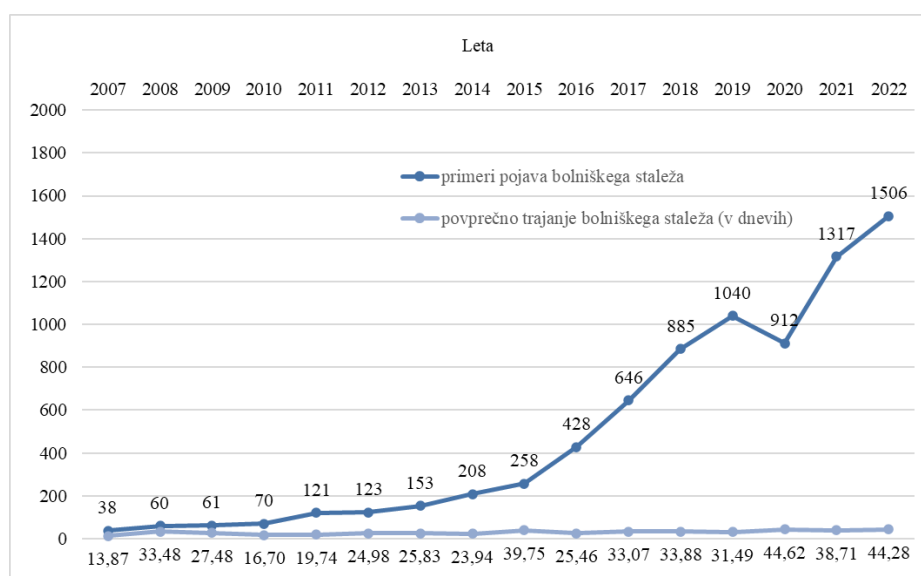
Zavedati se moramo tudi stroškov, ki nastanejo zaradi teh vedenjskih sprememb. Fluktuacija zaposlenih zajema stroške, ki nastanejo zaradi odpustitve ali odhoda zaposlenega, stroške, povezane z iskanjem in zaposlitvijo novega zaposlenega, naložbe, potrebne za usposabljanje novega zaposlenega, izgubo produktivnosti, do katere pride, dokler novi zaposleni ne doseže polne učinkovitosti (Buzeti in drugi, 2016).

Raziskava, ki je preučevala verjetnost izgorelosti in fluktuacije na delovnem mestu, je pokazala pomembne korelacije med splošnim konstruktom izgorelosti, tveganjem izgorelosti in namerami za fluktuacijo. Analiza je pokazala, da je verjetnost za izgorelost večja pri vodstvenih delavcih (17 %) v primerjavi z zaposlenimi (8 %). Med zaposlenimi imajo tisti z visokim tveganjem za izgorelost 47-% verjetnost, da bodo izrazili visoko namero za fluktuacijo, medtem ko imajo tisti z nizkim tveganjem za izgorelost za fluktuacijo manjšo verjetnost (13 %). Podobno je med vodstvenimi delavci, ki odražajo visoko tveganje za izgorelost. 51-% verjetnost je, da bodo izrazili visoko namero fluktuacije, medtem ko je pri tistih z nizkim tveganjem za izgorelost ta verjetnost manjša, in sicer 12-% (Haar, 2023).

Goh in ostali (2016) so v raziskavi povezav med stresorji na delovnem mestu ter umrljivostjo in zdravstvenimi stroški v Združenih državah Amerike (ZDA) ugotovili, da so stresorji na delovnem mestu in izgorelost vsakoletno od leta 2008 dalje krivi za vsaj 120.000 smrti ter 125 do 190 milijard dolarjev stroškov v zdravstvu v ZDA.

Slika 1 prikazuje podatke o absentizmu zaradi izgorelosti za Slovenijo od leta 2007 do leta 2022. Podatki prikazujejo naraščajoče primere izgorelosti kot razlog za bolniški stalež, kot tudi povprečno trajanje bolniškega staleža v dnevih. Edini padec v številu primerov je opaziti v letu 2020.

Slika 1: Absentizem zaradi izgorelosti – Slovenija, 2007-2022



Vir: Nacionalni inštitut za javno zdravje (2023).

Maslach in Leiter (2016a) trdita, da izgorelost ovira tudi možnosti za pozitivne izkušnje na delovnem mestu, kar vodi do manjšega zadovoljstva pri delu in oslabiljene predanosti delovnemu mestu ali organizaciji. Poleg tega lahko posamezniki, ki doživljajo izgorelost, škodljivo vplivajo na svoje sodelavce, saj prispevajo k povečanju osebnih konfliktov in motnjam pri izvajanju delovnih nalog. To nakazuje, da se lahko izgorelost širi prek socialnih interakcij na delovnem mestu, postane »nalezljiva« in se ohranja v delovnem okolju.

2.5 Prakse za preprečevanje izgorelosti

V odgovor posledicam izgorelosti na individualni in organizacijski ravni so se pojavile prakse za preprečevanje izgorelosti. Prakse so lahko usmerjene na raven organizacije ali posameznika. Prevladujoč naj bi bil poudarek na praksah za preprečevanje izgorelosti za posameznike, pri čemer so spregledani številni dokazi, ki poudarjajo glavni vpliv organizacijskih dejavnikov (Maslach in Leiter, 2016b).

2.5.1 Prakse za preprečevanje izgorelosti na ravni organizacije

Če gledamo na prakse za preprečevanje izgorelosti iz vidika organizacijskih dejavnikov, ki jo povzročajo, jih lahko opredelimo kot naslednje (West in drugi, 2018).

- postavljanje realnih ciljev produktivnosti,
- omejitev števila delovnih ur,
- ustrezna porazdelitev delovnih vlog,
- usposabljanje za pridobivanje znanja in spretnosti,
- spodbujanje ustreznega delegiranja dela,
- vključevanje vseh zahtevanih delovnih nalog v pričakovan delovni čas,
- podpiranje prilagodljivih ureditev dela (na primer: fleksibilen delovni čas, delo od doma),
- ustrezna porazdelitev delovnih zahtev,
- ustrezna dodelitev virov,
- vključenost zaposlenih v sprejemanje odločitev,
- promoviranje skupnih temeljnih vrednot,
- promoviranje skupnosti,
- možnosti poklicnega razvoja.

Shanafelt in Noseworthy (2017) sta sestavila poročilo o podpori vodstvu zaposlenim in njihovem načinu vodenja ter izgorelosti pri svojih zdravnikih. V njem sta predstavila 8 strategij za preprečevanje izgorelosti na primeru njihove organizacije:

1. aktivno prepoznavanje in ocenitev razsežnosti težav,
2. podpora vodstva zaposlenim,
3. razvijanje in izvajanje ciljno usmerjenih intervencij v delovni enoti,
4. krepitev skupnosti na delovnem mestu,
5. programi za priznavanje, nagrade in spodbude,
6. usklajevanje vrednot in krepitev kulture,
7. spodbujanje fleksibilnosti ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja,
8. usposabljanje in podpora za obvladovanje stresa in vzpostavljanja čustvene in psihične odpornosti.

2.5.2 Prakse za preprečevanje izgorelosti na ravni posameznika

Kot smo že omenili, se nekateri posamezniki zatekajo k praksam za samopomoč oziroma organizacije pričakujejo, da bodo s svojimi praksami na individualni ravni poskrbeli tudi za svojo izgorelost. Zato so v tem poglavju predstavljene prakse za preprečevanje izgorelosti na ravni posameznika, ki so samoiniciativne ter tudi prakse za samopomoč.

Otto in drugi (2019) navajajo naslednje prakse za preprečevanje izgorelosti, ki so samoiniciativne, vključujejo pa tako področja dela kot tudi doma ter osebe:

1. Delo

- povečanje/vzdrževanje nadzora nad delom,
- povečanje/vzdrževanje socialne podpore nadrejenega,
- povečanje/vzdrževanje socialne podpore sodelavcev,
- iskanje povratnih informacij,
- iskanje/izvajanje nalog, ki dajejo energijo,
- zmanjšanje zahtev pri delu.

2. Dom

- vzdrževanje/povečanje avtonomije na domu,
- ukvarjanje s sprostitvenimi dejavnostmi,
- vzdrževanje/povečanje socialne podpore družine/prijateljev,
- zmanjšanje zahtev na domu.

3. Oseba

- vzdrževanje/izboljšanje telesnega zdravja,
- vzdrževanje/izboljšanje duševnega zdravja.

West in drugi (2018) ter Lewis in King (2019) v svojih raziskavah navajajo naslednje prakse za samopomoč za preprečevanje izgorelosti: razmislek o življenjskih prioritetah in vrednotah, pozitivne strategije spoprijemanja, čuječnost, refleksija/samozavedanje o najbolj izpopolnjujočih delovnih vlogah, skrb za fizično zdravje, zadostna količina spanca, razvijanje spiritualnega in čustvenega razvoja, socialno druženje, ohranjanje družinskih in prijateljskih vezi, osamitev, ukvarjanje s sprostitvenimi dejavnostmi.

2.6 Učinkovitost praks za preprečevanje izgorelosti

Pregled literature na temo preprečevanja izgorelosti dokazuje učinkovitost intervencijskih programov pri zmanjševanju izgorelosti med udeleženci raziskav. Awa in drugi (2010) ugotavljajo, da bodo dobro zasnovani intervencijski programi, ki vključujejo tako preventivne ukrepe, usmerjene v posameznika, kot tudi v organizacijo, verjetno pozitivno vplivale na izgorelost in splošno duševno zdravje na delovnem mestu. Posamezniki, ki so sodelovali v intervencijskih programih za preprečevanje izgorelosti, so doživljali nižje stopnje izgorelosti v primerjavi s tistimi, ki v intervencijskih programih niso sodelovali.

Otto in drugi (2021a) so v svoji študiji raziskali razmerje med proaktivnim preprečevanjem izgorelosti in samim preprečevanjem izgorelosti. Vključevanje v proaktivno preprečevanje

izgorelosti je negativno in posredno vplivalo na izgorelost prek povečanja virov. To pomeni, da je proaktivno preprečevanje izgorelosti pozitivno vplivalo na razpoložljivost virov, ti pa so bili negativno povezani z izgorelostjo. V raziskavi linearne povezave med proaktivnim preprečevanjem izgorelosti in izgorelostjo so imeli Otto in drugi (2021b) podobne ugotovitve. Proaktivno preprečevanje izgorelosti je negativno vplivalo na izgorelost po treh, šestih in devetih tednih, kar nakazuje, da lahko vključevanje v proaktivne strategije pomaga preprečiti izgorelost skozi čas.

Hricová in drugi (2020) so v raziskavi o vlogah psihološke in poklicne samopomoči ter zadovoljstva z delom kot preventivnih dejavnikov v poklicih pomoči ugotovili, da ima psihološka samopomoč pomembno vlogo pri preprečevanju čustvene izčrpanosti in cinizma (dimenziji izgorelosti) ter pri spodbujanju osebnega udejstvovanja. To vključuje negovanje pozitivnega delovnega vzdušja, gojenje zdravih odnosov, spodbujanje pozitivnega razmišljanja in razvijanje čustvenega nadzora. Podobno tudi poklicna samopomoč, ki vključuje izobraževanje in osebni razvoj, pomaga preprečevati cinizem in krepi osebno izpolnitev.

Hallam in drugi (2021) so prišli do podobnih ugotovitev. Pomanjkanje moči za samopomoč se je pokazalo kot najmočnejši dejavnik, ki prispeva tako k izgorelosti kot tudi k sekundarnemu travmatičnemu stresu. Raziskava je razkrila tudi posredno povezavo, pri kateri je večja stopnja zastopanosti v skrbi zase vodila k povečanim praksam skrbi zase, kar je posledično povzročilo večje zadovoljstvo s sočutjem ter nižje stopnje izgorelosti in sekundarnega travmatskega stresa.

Soliman (2022) navaja, da se posameznikom, ki se soočajo z izgorelostjo, pogosto predlaga samopomoč, a se je treba zavedati, da priporočila sicer pomagajo pri obvladovanju stresa, vendar ne odpravljajo temeljnih vzrokov, ki so pogosto povezani z delovnim okoljem. Namesto tega se je treba zavzemati za sistemske spremembe v organizacijah in zagotoviti, da delovno okolje podpira dobro počutje zaposlenih in obravnava temeljne dejavnike, ki prispevajo k izgorelosti.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Metodologija

Za raziskovanje tematike izgorelosti v teoretičnem delu naloge sem uporabila tako tujo kot tudi domačo strokovno literaturo in znanstvene članke ter raziskave. Za zbiranje omenjene literature sem uporabila portal Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani in iskalnik Google Učenjak. Kriterij iskanja je bil pri večini literature letnik izida od 2015 dalje. Ta pregled literature mi je pomagal vzpostaviti trden teoretični okvir za poznejšo empirično analizo.

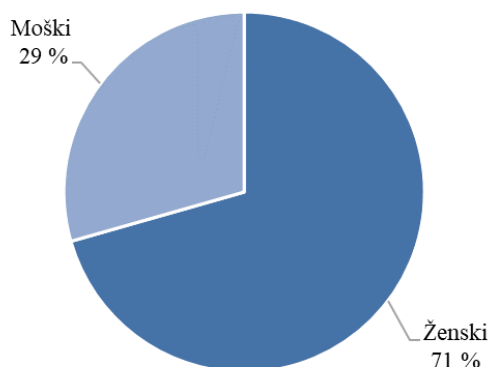
Empirični del vsebuje anketno raziskavo med zaposlenimi v podjetjih iz Zahodne Slovenije, ki je zasnovana tako, da podaja ključne podatke o stanju praks za preprečevanje izgorelosti in zaposlenih v podjetjih, katere je bilo mogoče analizirati ter z njihovo pomočjo oceniti učinkovitost praks. Anketo sem sestavila s pomočjo že izvedenih raziskav na temo izgorelosti in praks za preprečevanje izgorelosti, in sicer z deli Mubi (2019), Otto in drugi (2020) in Tement (2020). Podatke sem zbrala s pomočjo spletne ankete, in sicer preko spletne strani za izvedbo anketnih vprašalnikov »Ika«. Spletno anketo sem preko elektronske pošte in družbenih omrežij posredovala kontaktom, zaposlenim v podjetjih iz Zahodne Slovenije, ki so bili v raziskavi pripravljeni sodelovati. Te stike sem nato prosila, v kolikor je bilo to v njihovih zmožnostih, da so anketo posredovali še svojim sodelavcem, vsem zaposlenim v Zahodni Sloveniji. Vprašalnik je vseboval 16 vprašanj, od katerega je bilo eno vprašanje odprtega tipa. Anketa je bila odprta od 27. julija do 3. avgusta 2023. Od 137 oseb, ki so anketo odprli, jih je anketo 124 izpolnilo delno, 102 osebi pa sta anketo zaključili.

Pri analizi podatkov sem uporabila opisno statistiko. Ta pristop mi je omogočil povzemanje in preučevanje različnih spremenljivk, povezanih z izgorelostjo in praksami preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu. Podatke iz ankete sem uvozila v programsko opremo SPSS in izračunala aritmetično sredino, mediano in frekvence ter jih predstavila s pomočjo grafov.

3.2 Predstavitev rezultatov raziskave

Prvo vprašanje se je nanašalo na spol anketirancev. Kot razvidno na sliki 2, je od 102 anketirancev, 71 % oziroma 72 anketirancev ženskega spola in 29 % oziroma 30 anketirancev moškega spola.

Slika 2: Spol anketirancev (v %)



Vir: lastno delo.

Drugo vprašanje se je nanašalo na starost anketirancev. Odgovori so bili razdeljeni v 5 starostnih skupin. Največjo starostno skupino so predstavljali stari od 18 do 29 let z 41 %

oziroma 42 anketirancev. Sledila je starostna skupina »od 50 do 59 let« s 24 % oziroma 25 anketirancev. Starih od 30 do 39 let je bilo 21 anketirancev oziroma 21 %. Najmanj anketirancev, 14 oziroma 14 %, je spadalo v starostno skupino »od 40 do 49 let«. Nihče od anketirancev ni bil star 60 let ali več.

Z naslednjim vprašanjem sem anketirance povprašala o njihovi naravi dela, pri čemer so imeli naslednje možnosti odgovorov: delo v proizvodnji, delo na terenu, delo v pisarni, delo v laboratoriju in drugo. Največ anketirancev opisuje svojo naravo dela kot delo v pisarni (64 %). Sledi delo na terenu, z 12-% odgovori in delo v laboratoriju z 10-% odgovori. 4 % anketirancev opisuje svojo naravo dela kot delo v proizvodnji. 10 % anketirancev je izbralo možnost »Drugo«, kjer so zapisali odgovore, ki so opisovali kombinaciji dveh možnosti, npr. delo na terenu in delo v pisarni (1 %), delo v laboratoriju in delo v pisarni (2 %), delo v proizvodnji in delo v pisarni (2 %) ter posamezna druga dela npr. delo v trgovini (3%), delo v lokalu (1 %) in delo v kozmetičnem salonu (1 %).

Vprašanje 4 se je glasilo »Koliko let ste zaposleni v trenutni organizaciji?«, pri čemer so imeli anketiranci na voljo odgovore, ki so bili razdeljeni v 6 skupin. Odgovor »do 3 leta« je označilo 51 % anketirancev, odgovor »od 4 do 10 let« je označilo 26 % anketirancev, odgovor »od 11 do 17 let« pa 11 % anketirancev. Z možnostjo »od 18 do 24 let« je odgovorilo 4 % anketirancev, »od 25 do 31 let« 3 % anketirancev in z možnostjo »32 let ali več« je odgovorilo 5 % anketirancev.

Vprašanje 5 je bilo »Koliko let v organizaciji sodelujete z vašo trenutno vodjo?«, pri čemer so imeli anketiranci na voljo odgovore, ki so bili razdeljeni v 6 skupin. Odgovor »do 3 leta« je označilo 58 % anketirancev, odgovor »od 4 do 10 let« je označilo 32 % anketirancev, odgovor »od 11 do 17 let« pa 7 % anketirancev. Z možnostjo »od 18 do 24 let« je odgovoril 1 % anketirancev, z možnostjo »od 25 do 31 let« pa 2 % anketirancev. Nihče od anketirancev s svojo trenutno vodjo ne sodeluje 32 let ali več.

Vprašanje 6 je anketirance spraševalo po njihovi delovni dobi v letih, kjer so bili odgovori zopet razdeljeni v 6 skupin. Odgovor »do 3 leta« je označilo 34 % anketirancev, odgovor »od 4 do 10 let« je označilo 17 % anketirancev, odgovor »od 11 do 17 let« pa 16 % anketirancev. Z možnostjo »od 18 do 24 let« je odgovorilo 8 % anketirancev, »od 25 do 31 let« 8 % anketirancev in z možnostjo »32 let ali več« je odgovorilo 17 % anketirancev.

Pri sedmem vprašanju sem od anketirancev želela izvedeti, katere prakse se uporabljajo v njihovi organizaciji. Vprašanje je anketirancem dalo na voljo več praks, izmed katerih so lahko izbrali možnost, da se ta v njihovi organizaciji ne uporablja, ali pa so morali oceniti njihovo učinkovitost. Če so ocenjevali učinkovitost prakse, so jo s tem opredelili kot prakso, ki se v njihovi organizaciji uporablja. Slika 3 prikazuje prakse od najpogostejše uporabljene do najredkeje uporabljene prakse v odstotkih odgovorov anketirancev. S tem lahko vidimo, da je prakso »Ustrezna porazdelitev delovnih zahtev« označilo 97 % anketirancev in jo tako opredelilo kot najpogostejše uporabljeno prakso. Najredkeje uporabljena praksa, s 54 %

odgovori anketirancev, je praksa »Razvijanje in izvajanje ciljno usmerjenih intervencij glede izgorelosti v delovni enoti«.

Slika 3: Pogostost uporabe praks v organizacijah anketirancev (v %)



Vir: lastno delo.

Pri istem vprašanju sem lahko od anketirancev izvedela tudi katere prakse so v organizaciji po njihovem mnenju najbolj učinkovite. Anketirance sem prosila, da praksam podajo svojo oceno učinkovitosti od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila »popolnoma neučinkovita« in 5 »popolnoma učinkovita« praksa. Slika 4 prikazuje prakse, razvrščene po njihovih povprečnih ocenah učinkovitosti, in sicer od najbolj učinkovite do najmanj učinkovite. Razvidno je, da je praksa »Prilagodljive ureditve dela (na primer delo na daljavo, fleksibilen delovni čas ...)« po mnenju anketirancev najbolj učinkovita in ocenjena s povprečno oceno učinkovitosti 4,15. Nasprotno je praksa »Razvijanje in izvajanje ciljno usmerjenih

intervencij glede izgorelosti v delovni enoti« najslabše ocenjena, s povprečno oceno učinkovitosti 2,91.

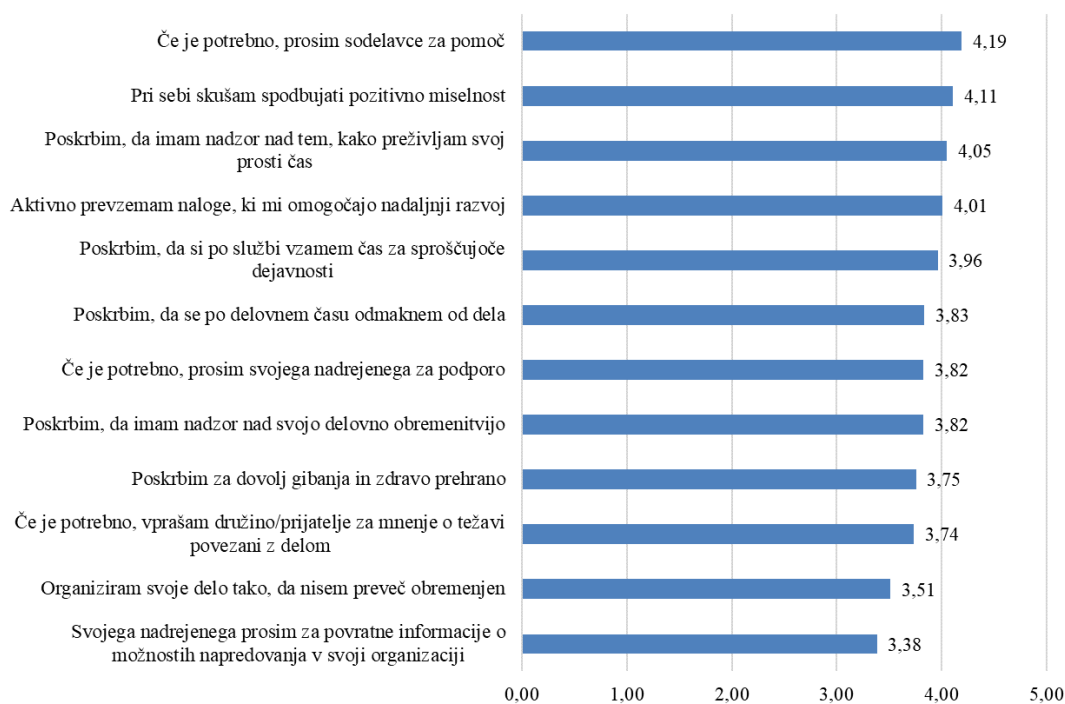
Slika 4: Ocena učinkovitosti praks



Vir: lastno delo.

Sledilo je osmo vprašanje, s katerim sem želela izvedeti, katere prakse znotraj organizacije anketiranci uporabljajo samoiniciativno. Sestavljeno je bilo v obliki trditve, pri čemer so morali anketiranci označiti v kolikšni meri zanje veljajo posamezne trditve, kjer 1 pomeni »sploh ne velja« in 5 pomeni »povsem velja«. Iz slike 5 je razvidno, da je trditev z največjo oceno veljavnosti za anketirance trditev »Če je potrebno, prosim sodelavce za pomoč«, z oceno 4,19 in trditev z najmanjšo oceno veljavnosti »Svojega nadrejenega prosim za povratne informacije o možnostih napredovanja v svoji organizaciji« z oceno 3,38.

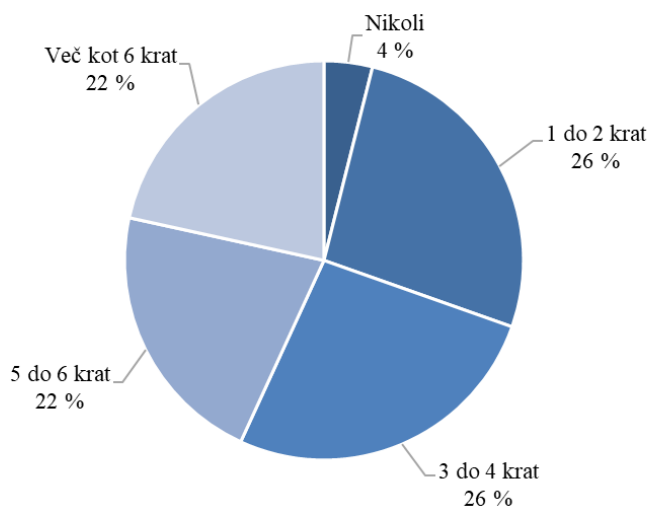
Slika 5: Stopnja veljavnosti podanih trditev



Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje odgovore na deveto vprašanje »Kolikokrat na teden se ukvarjate z dejavnostmi za samopomoč?«, podani odgovori pa obsegajo pet stopenj pogostosti. Iz slike je razvidno, da se 26 % anketirancev z dejavnostmi za samopomoč ukvarja 1- do 2-krat in 26 % anketirancev 3- do 4-krat na teden. 22 % anketirancev se z dejavnostmi za samopomoč ukvarja 5- do 6-krat na teden. Enak procent anketirancev se z dejavnostmi za samopomoč ukvarja več kot 6 krat na teden. 4 % anketirancev se z dejavnostmi za samopomoč ne ukvarja.

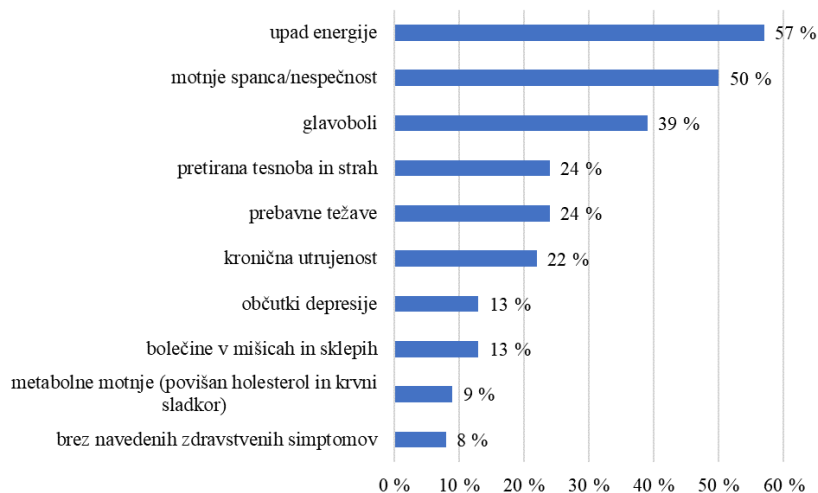
Slika 6: Kolikokrat na teden se anketiranci ukvarjajo z dejavnostmi za samopomoč (v %)



Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na zdravstvene simptome, o katerih so poročali anketiranci v zadnjih šestih mesecih. Anketiranci so lahko označili več odgovorov, njihovi obsegi poročanja pa so vidni na sliki 7. O upadu energije je poročalo kar 57 % anketirancev, o metabolnih motnjah (povišan holesterol in krvni sladkor) pa 9 % anketirancev.

Slika 7: Pojavi zdravstvenih simptomov anketirancev v zadnjih 6 mesecih v (v %)



Vir: lastno delo.

Enajsto vprašanje je bilo zastavljeno v smislu trditev, s katerimi so anketiranci ocenili svojo stopnjo strinjanja, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »povsem se strinjam«. Anketiranci so se v največji meri strinjali s trditvijo »Pogosto se počutim telesno izčrpan, brez energije in izžet«, ki je imela stopnjo strinjanja visoko 3,14. Najmanjšo stopnjo strinjanja pa je dosegla trditev »Pogosto se zalotim, da sem nekoliko brezbrizen do strank oziroma sodelavcev« (2,39). Slika 8 prikazuje trditve, razvrščene po stopnjah strinjanja, in sicer od najvišje do najnižje stopnje strinjanja.

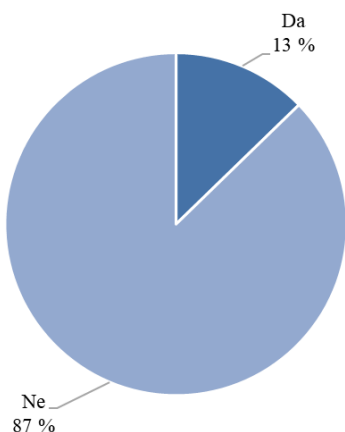
Slika 8: Stopnja strinjanja s podanimi trditvami



Vir: lastno delo.

Dvanajsto vprašanje se je nanašalo na mnenje anketirancev o njihovi izgorelosti. Slika 9 prikazuje, da 13 % anketirancev meni, da so izgoreli, 87 % anketirancev pa pravi nasprotno.

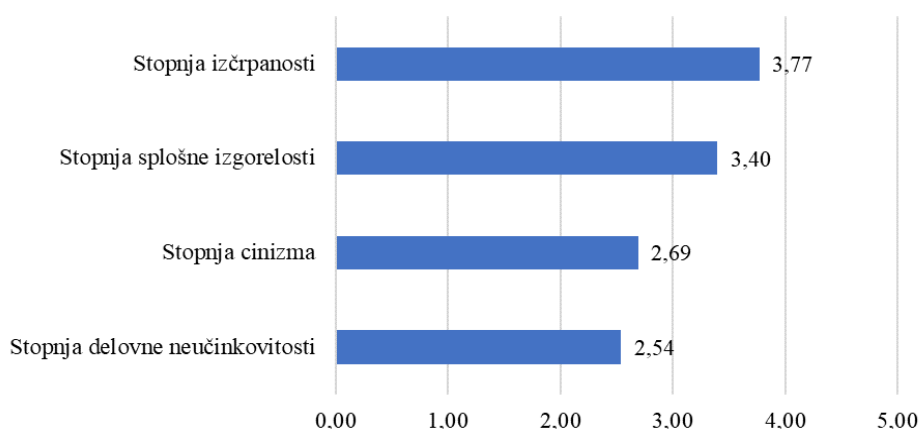
Slika 9: Ali anketiranci menijo, da so izgoreli (v %)



Vir: lastno delo.

Če so anketiranci na vprašanje odgovorili z »Da«, se jim je prikazalo še vprašanje, kjer so morali oceniti svojo stopnjo izgorelosti, in sicer splošno stopnjo izgorelosti, stopnjo izčrpanosti, stopnjo cinizma in stopnjo delovno učinkovitosti. Slika 10 prikazuje ocene dotičnih stopenj izgorelosti, pri čemer je stopnja izčrpanosti ocenjena najvišje z oceno 3,77 in stopnja delovne neučinkovitosti ocenjena najnižje, in sicer z oceno 2,54.

Slika 10: Ocene stopenj izgorelosti



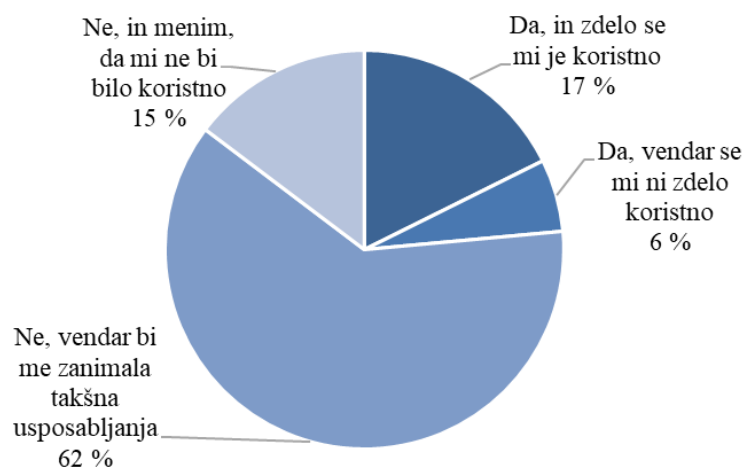
Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvijo »Prakse preprečevanja izgorelosti v moji organizaciji so pomagale ublažiti ali preprečiti simptome izgorelosti«. To sem zopet storila z lestvico strinjanja, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »povsem se strinjam«. 1 % anketirancev se s trditvijo povsem strinja, 13 % anketirancev se s trditvijo strinja, največji delež anketirancev se s

trditvijo niti strinja niti ne strinja (41 %), 28 % anketirancev se s trditvijo ne strinja in 17 % anketirancev se s trditvijo sploh ne strinja.

Pri petnajstem vprašanju me je zanimalo, ali so anketiranci v zadnjem letu od svoje organizacije prejeli usposabljanja o obvladovanju in preprečevanju izgorelosti, pri čemer so bili na voljo odgovori »Da, in zdelo se mi je koristno«, »Da, vendar se mi ni zdelo koristno«, »Ne, vendar bi me zanimala takšna usposabljanja/vsebine« in »Ne in menim, da mi ne bi bilo koristno«. Slika 11 prikazuje, da je največji delež anketirancev (62 %) na vprašanje odgovorilo z »Ne, vendar bi me zanimala takšna usposabljanja/vsebine«. 18 % anketirancev je usposabljanja prejelo, prav tako so se jim zdela koristna. Nasprotno je 6 % anketirancev usposabljanja prejelo, a se jim niso zdela koristna. 15 % anketirancev usposabljanj ni prejelo in menijo, da jim ne bi bila koristna.

Slika 11: Ali so anketiranci v zadnjem letu od svoje organizacije prejeli kakšna usposabljanja o obvladovanju in preprečevanju izgorelosti (v %)



Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa, pri katerem so me zanimale dodatne prakse ali priporočila, ki bi jih anketiranci imeli za svojo organizacijo. Na to vprašanje je odgovorilo 9 anketirancev, z naslednjimi odgovori:

- »Manj pritiska na zaposlene, stop delovnim vikendom, plačane nadure.«
- »Za mojo organizacijo bi priporočila več seminarjev/delavnic na obravnavano temo, ker trenutno tega v našem podjetju ne izvajamo, se pa mi zdi, da bi bilo nujno potrebno izvajati takšne delavnice vsaj 1- do 2-krat letno.«
- »Razbremenitev pri postavljanju rokov – ti so v veliki meri nerealni.«
- »Jasni cilji, jasne zahteve, omejene naloge in prosto razporejanje s časom dela.«
- »Izobraževanja na temo preprečevanja izgorelosti, primerna razporeditev delovnih nalog znotraj oddelka, posebna usposabljanja vodij na temo prepoznavanja vzorcev izgorelosti.«

- »Dobra organizacija dela in nadzor nad urami dela (izogibanje naduram) so se pri nas izkazali za dobro prakso. Pomaga tudi, da imamo v kolektivu psihologinjo, ki ves čas bdi nad nami in ukrepa, ko zazna težave, tako da posebnih aktivnosti za izgorelost nimamo (smo malo podjetje, tako da lahko psihologinja obvlada situacijo, ker pozna vse zaposlene in je tedensko v komunikaciji z vsemi).«
- »Realno postavljeni cilji.«
- »Narava mojega dela je taka, da ne povzroča zlahka izgorelosti (delam v povprečju 2 uri na dan od doma). Sodelavci so korektni, če mi česa ne znese narediti, so razumevajoči in me razbremenijo.«
- »Uvidevnost in realna ocena obremenitve posameznika.«

3.3 Diskusija in predlogi za izboljšave

Anketni vprašalnik je tvoril zanimive rezultate. Prvič sem o praksah za preprečevanje izgorelosti anketirance vprašala s sedmim vprašanjem, s katerim sem lahko izvedela, kako pogoste so prakse za preprečevanje izgorelosti v organizacijah. Najbolj pogosto uporabljene prakse za preprečevanje izgorelosti v organizacijah anketirancev so: ustrezna porazdelitev delovnih zahtev, ustrezne porazdelitve delovnih vlog, podpora vodstva zaposlenih in ustrezna dodelitev virov za delo. Najmanj pogoste prakse za preprečevanje izgorelosti v organizacijah pa so: usposabljanja za obvladovanje stresa in vzpostavljanja čustvene in psihične odpornosti, aktivno prepoznavanje izgorelosti in ocenitev razsežnosti težav ter razvijanje in izvajanje ciljno usmerjenih intervencij glede izgorelosti v delovni enoti. Po večini so rezultati ankete vzpodbudni, saj nakazujejo na to, da večina organizacij uporablja vsaj osnovne prakse za preprečevanje izgorelosti. Medtem so tri najmanj pogosto uporabljene prakse za preprečevanje izgorelosti prav tiste, ki od podjetij pogosto zahtevajo največ virov za izpeljavo in splošno zavzetost na temo preprečevanja izgorelosti, zato je pričakovano, da bodo te tudi najmanj pogosto uporabljene v organizacijah. Podjetjem priporočam razvoj teh praks, predvsem usposabljanja za obvladovanja stresa in vzpostavljanje čustvene in psihične odpornosti, saj ta velja kot učinkovita praksa za preprečevanje izgorelosti.

Pri oceni učinkovitosti praks je bilo zanimivo opaziti, da sta dve najmanj razširjeni praksi v organizacijah tudi tisti z najnižjo oceno učinkovitosti. Razlog je lahko v tem, da te prakse še niso dovolj razvite, zato je lahko tudi zaznavanje učinkovitosti s strani posameznikov nižje. Podjetjem priporočam večjo usmeritev pozornosti na razvoj aktivnega prepoznavanja izgorelosti in razvijanje intervencij, da bi se s tem lahko povečala tudi njihova učinkovitost. Največjo oceno učinkovitosti je dosegla praksa, ki vključuje prilagodljive ureditve dela, kar ne preseneča, saj se je v zadnjih letih, predvsem kot posledica pandemije, ta praksa precej razvila in daje dobre rezultate. Kot učinkovite prakse anketiranci ocenjujejo tudi ustrezne dodelitve virov in usposabljanja za pridobivanje znanja in spretnosti, zato bi njihovo uporabo priporočila podjetjem, ki teh praks še ne uporabljajo.

Z osmim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšna je stopnja veljavnosti za anketirance pri uporabi samoiniciativnih praks na organizacijski ravni. Pri večini trditev so anketiranci poročali o visoki stopnji veljavnosti, kar je spodbudno, saj sem v teoretičnem delu ugotovila, da njihova uporaba prispeva k zmanjšanju izgorelosti.

Po analizi devetega vprašanja bi posameznikom priporočila posvečanje več pozornosti dejavnostim za samopomoč, saj se več kot 50 % posameznikov ukvarja z dejavnostmi za samopomoč 4-krat ali manjkrat na teden, od tega se z njimi 4 % posameznikov sploh ne ukvarja. Vsekakor pa je spodbudno, da 44 % posameznikov uporablja dejavnosti za samopomoč več kot 5-krat na teden.

Enajsto vprašanje je v obliki trditev in stopenj strinjanja poskušalo ugotoviti, kako izgorele se počutijo posamezniki. Najvišjo stopnjo strinjanja sta dosegli trditvi, ki opisujeta izčrpanost in preveliko obremenjenost z delovnimi obveznostmi. Najnižjo stopnjo strinjanja sta dosegli trditvi, ki sta opisovali slabšo delovno učinkovitost in brezbriznosti do strank oziroma sodelavcev.

Pri dvanajstem vprašanju sem anketirance vprašala ali menijo, da so izgoreli. Pri tem se je pokazal zanimiv podatek, da jih 13 % meni, da so izgoreli. Za primerjavo so v raziskavi o izgorelosti Slovencev (Pšeničny, 2007) ugotovili, da je adrenalinsko izgorelost doživelo 9 % anketiranih. Podoben odstotek anketirancev je pri desetem vprašanju poročal o resnih simptomih izgorelosti, kot so metabolne motnje (9 %), bolečine v mišicah in sklepih (13 %) ter občutki depresije (13 %). Če so anketiranci na dvanajsto vprašanje o doživljanju izgorelosti odgovorili z »Da«, se jim je ponudilo dodatno vprašanje, kjer so morali oceniti svoje stopnje izgorelosti. Te ocene izgorelosti sovpadajo z enajstim vprašanjem – stopnja izčrpanosti je najvišja, stopnja cinizma (na primer brezbriznosti do strank oziroma sodelavcev) in stopnja delovne neučinkovitosti (na primer občutki nekompetentnosti in neučinkovitosti) pa sta najnižji.

S štirinajstim vprašanjem sem poskušala ugotoviti ali so anketiranci v zadnjem letu prejeli usposabljanja o obvladovanju ali preprečevanju izgorelosti. Glede na to, da je 62 % anketirancev odgovorilo, da takih izobraževanj niso bili deležni, bi si pa tega želeli, priporočam podjetjem, da organizirajo tovrstna izobraževanja, saj lahko ta pripomorejo k preprečevanju izgorelosti. Spodbuden je tudi podatek, da je 17 % anketirancev usposabljanja prejelo in so se jim zdela koristna.

S pomočjo petnajstega vprašanja odprtega tipa, ki je dovolilo anketirancem, da dodajo svoja priporočila organizacijam in z rezultati anketnega vprašalnika, podajam še naslednja priporočila podjetjem. Podjetjem priporočam zmanjšanje delovnih obremenitev, ustrezne dodelitve virov in delovnih zahtev. Te prakse se izkazujejo kot najbolj učinkovite, prav tako pa so nekaj, kar si želijo posamezniki, katerih organizacije teh praks ne uporabljajo. Zopet izpostavljam tudi pomembnost raznih izobraževanj, seminarjev, delavnic in usposabljanj za prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti – željo po teh so izpostavili trije izmed devetih

anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje odprtega tipa, kot tudi 62 % vseh anketirancev pri štirinajstem vprašanju. Na pomembnost izobraženosti posameznikov kaže še eden odgovor na petnajsto vprašanje, kjer je anketiranec izpostavil, da prisotnost psihologa na delovnem mestu močno vpliva na dobrobit zaposlenih in zmanjšanje izgorelosti. Poudariti je treba še pomembnost skupnosti na delovnem mestu, ki jo izpostavlja eden izmed anketirancev.

3.4 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave

Kot prvo omejitev dela bi izpostavila, da empirična raziskava temelji na podatkih, ki so jih anketiranci podajali sami, na kar pa lahko vpliva pristranskost ali pa celo napačna razlaga vprašanj. Pristranskost posameznikov bi se lahko izražala tudi pri tistih, ki so simptome izgorelosti že doživeli. To lahko vpliva na preveliko zastopanost nekaterih stališč in s tem na posploševanje ugotovitev. Omejitev raziskave sta tudi velikost in izbira vzorca, saj sta ta omejena. Večja velikost vzorca, razpršenega med več panog in različnimi delovnimi mesti bi pomenilo bolj kakovostno posplošitev podatkov. Anketna raziskava je bila izvedena v določenem časovnem obdobju, kar tudi predstavlja omejitev, saj bi nadzorovane raziskave skozi daljše časovno obdobje dale boljše rezultate. Omejitvi v teoretičnem delu predstavljata pomanjkanje tovrstnih raziskav v različnih panogah in pomanjkanje splošnih novejših raziskav o izgorelosti v Sloveniji.

Nadaljnjim raziskavam priporočam daljše časovno obdobje raziskav, pri katerih bi lahko ocenjevali dolgoročne učinke praks na zaposlene. Prav tako bi izvedba raziskav v posameznih panogah in podjetjih dala bolj poglobljene vpoglede v to, katere prakse imajo najboljšo učinkovitost pri določenih panogah ali v določenih podjetjih. Priporočila bi tudi kvalitativne oblike raziskav, kot sta intervju in fokusne skupine, saj bi ti dali globlji vpogled v izkušnje zaposlenih s praksami preprečevanja izgorelosti.

4 SKLEP

Namen zaključne naloge je bil s pomočjo teoretičnega in empiričnega dela ugotoviti, katere prakse za preprečevanje izgorelosti se uporabljajo v podjetjih. Teoretični del mi je omogočil, da sem uspešno definirala pojem izgorelosti na delovnem mestu. S preučitvijo vzrokov za pojav izgorelosti pa sem jih lahko razdelila na organizacijske in individualne dejavnike. Posledice izgorelosti so pokazale, da niso le posamezniki tisti, ki nosijo njene posledice. Ugotovila sem, da fluktuacija zaposlenih prinaša za podjetja velike stroške, prav izgoreli pa so tisti, ki imajo visoke namere za fluktuacijo. Tudi absentizem predstavlja za podjetje velike stroške, zato je zaskrbljujoče, da v Sloveniji od leta 2007 primeri absentizma zaradi izgorelosti vse bolj naraščajo. S temi ugotovitvami sem izpolnila prvi cilj zaključne naloge.

Razdelek na organizacijsko in individualno raven sem nato uporabila še pri raziskavi praks za preprečevanje izgorelosti in njihovi učinkovitosti. S tem sem izpolnila drugi cilj zaključne

naloge. S pomočjo strokovne literature sem lahko izpostavila nekaj pomembnih praks za preprečevanje izgorelosti na ravni organizacije. Te so postavljanje realnih ciljev produktivnosti, omejitev števila delovnih ur, ustrezne porazdelitve delovnih vlog, usposabljanja za pridobivanje znanja in spretnosti, spodbujanje ustreznega delegiranja dela, vključevanje vseh zahtevanih delovnih nalog v pričakovan delovni čas, prilagodljive ureditve dela (na primer delo na daljavo, fleksibilen delovni čas ...), ustrezna porazdelitev delovnih zahtev, ustrezna dodelitev virov, vključenost zaposlenih v skupno sprejemanje odločitev, možnosti poklicnega razvoja, podpora vodstva zaposlenim, promoviranje in krepitev skupnosti na delovnem mestu, programi za priznavanje, nagrade in spodbude zaposlenim, usklajevanje in promoviranje vrednot ter krepitev kulture, spodbujanje fleksibilnosti ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, usposabljanja za obvladovanje stresa in vzpostavljanja čustvene in psihične odpornosti, aktivno prepoznavanje izgorelosti in ocenitev razsežnosti težav ter razvijanje in izvajanje ciljno usmerjenih intervencij glede izgorelosti v delovni enoti. Skozi empirični del sem lahko preverila njihovo frekvenco uporabe v podjetjih iz Zahodne Slovenije, s čimer sem izpolnila tretji cilj zaključne naloge, prav tako pa sem lahko preverila njihove ocene učinkovitosti, s čimer sem izpolnila četrti cilj zaključne naloge. Rezultati ankete so pokazali, da večino praks za preprečevanje izgorelosti podjetja uporabljajo. Pomemben poudarek pa mora biti še na aktivnem prepoznavanju izgorelosti in ciljno usmerjenih intervencijah za preprečevanje izgorelosti. Rezultati ankete so pokazali tudi, da si večina anketirancev želi izobraževanj in usposabljanj na to temo. Tam, kjer so tovrstna izobraževanja in usposabljanja že potekala oziroma potekajo, pa anketiranci ocenjujejo njihov potek kot učinkovit in potreben. V teoretičnem delu je bila zaznana tudi velika učinkovitost samoiniciativnih praks za preprečevanje izgorelosti. Te prakse so povezane z organizacijo, domom in posamezniki, v anketnem vprašalniku pa so bile predstavljene v obliki trditev. Rezultati ankete so bili zelo vzpodbudni, saj so nakazovali, da veliko anketirancev te prakse uporablja.

Ker je bil namen zaključnega dela ustvariti tudi priporočila za podjetja, sem to uspešno storila v poglavju diskusije in priporočil. Pomemben zaključek priporočil je bil, da se podjetja osredotočijo na ciljne intervencije in aktivno prepoznavanje izgorelosti ter izobraževanja in usposabljanja na temo izgorelosti. Zadnje odprto vprašanje je dalo tudi zanimiv vpogled v razmišljanja anketirancev, ki so izrazili željo po uveljavitvi praks, ki so navedene v teoretičnem delu. Skozi ta priporočila sem izpolnila še zadnji cilj zaključne naloge.

Skozi pisanje zaključne naloge sem ugotovila, da imajo prakse za preprečevanje izgorelosti pomembno vlogo pri zmanjševanju nastanka izgorelosti, zato so nadaljnje raziskave na tem področju zelo zaželeno. Analiza praks za preprečevanje izgorelosti je dobrodošla v vsakem podjetju in je lahko dobro izhodišče za evaluacijo in pripravo načrta za nadaljevanje ali izboljšanje stanja. Z implementacijo določenih praks lahko podjetja zmanjšajo različne dimenzije izgorelosti, predvsem izčrpanost, ki velja kot najbolj razširjena dimenzija izgorelosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Awa, W. L., Plaumann, M. in Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, 78(2), 184–190.
2. Boland, L. L., Mink, P. J., Kamrud, J. W., Jeruzal, J. N. in Stevens, A. C. (2019). Social support outside the workplace, coping styles, and burnout in a cohort of EMS providers from Minnesota. *Workplace health & safety*, 67(8), 414–422.
3. Buzeti, J., Klun, M. in Stare, J. (2016). Evaluation of measures to reduce employee turnover in Slovenian organisations. *Economics and Management*, 1, 121–131.
4. Edú-Valsania, S., Laguía, A. in Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780.
5. Goh, J., Pfeffer, J. in Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608–628.
6. Gong, Z., Chen, Y. in Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 2707.
7. Haar, J. (2023). What are the odds of burnt-out risk and leaving the job? Turnover intent consequences of worker burnout using a two sample New Zealand study. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 189–197.
8. Hallam, K. T., Leigh, D., Davis, C., Castle, N., Sharples, J. in Collett, J. D. (2021). Self-care agency and self-care practice in youth workers reduces burnout risk and improves compassion satisfaction. *Drug and Alcohol Review*, 40(5), 847–855.
9. Hricová, M., Nezkusilova, J. in Raczova, B. (2020). Perceived stress and burnout: The Mediating Role of Psychological, Professional Self-Care and Job Satisfaction as Preventive Factors in Helping Professions. *European Journal of Mental Health*, 15(1).
10. Kim, L. E., Jörg, V. in Klassen, R. M. (2019). A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout. *Educational psychology review*, 31, 163–195.
11. Lewis, M. L. in King, D. M. (2019). Teaching self-care: The utilization of self-care in social work practicum to prevent compassion fatigue, burnout, and vicarious trauma. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(1), 96–106.
12. Marchand, A., Blanc, M. E. in Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms?. *Occupational Medicine*, 68(6), 405–411.
13. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2016a). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103–111.
14. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2016b). Burnout. Stress: concepts, cognition, emotion, and behavior. *Academic Press Cambridge*, 351–357.
15. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher*, 39(2), 160–163.

16. Mubi, U. (2019). *Analiza stresa in izgorelosti zaposlenih v izbranih vrtcih* (diplomsko delo). Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
17. Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). (2023). *Absentizem_izgorelost_Z730* (interno gradivo). Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
18. Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J. in Van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3849.
19. Otto, M. C., Van Ruysseveldt, J., Hoefsmit, N. in Dam, K. V. (2020). The development of a proactive burnout prevention inventory: How employees can contribute to reduce burnout risks. *International journal of environmental research and public health*, 17(5), 1711.
20. Otto, M. C., Van Ruysseveldt, J., Hoefsmit, N. in Van Dam, K. (2021a). Examining the mediating role of resources in the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout. *BMC Public Health*, 21(1), 1–15.
21. Otto, M. C., Van Ruysseveldt, J., Hoefsmit, N. in Van Dam, K. (2021b). Investigating the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout: A four-wave longitudinal study. *Stress and Health*, 37(4), 766–777.
22. Ozkula, G. in Durukan, E. (2017). Burnout syndrome among physicians: the role of socio-demographic characteristics. *Dusunen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 30(2), 136.
23. Pšeničny, A. (2007). Razvoj vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja*, 16(2), 47–81.
24. Pšeničny, A. (2008). Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. *Didakta*, 18(19), 18–23.
25. Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L. in Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10).
26. Shanafelt, T. D. in Noseworthy, J. H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146.
27. Soliman, S. (2022). Burnout: Self-care Is Not the Answer Here Are 9 Tips for Employers to Address Employees' Feeling of Detachment, Exhaustion, and Reduced Accomplishment. *Pharmacy Times*, 88(5), 64.
28. Tement, S. (2020). Prepoznava in preprečevanje izgorelosti. V V. Poštuvan (ur.), *Znanja, spretnosti in kompetence na področju duševnega zdravja* (str. 29–42). Koper: Založba Univerze na Primorskem.
29. West, C. P., Dyrbye, L. N. in Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516–529.
30. World Health Organization. (2022). *International Classification of Diseases, Eleventh Revision (ICD-11)*. World Health Organization.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni! Sem Sara Murgič, študentka dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. V sklopu zaključne strokovne naloge preučujem prakse za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu in njihov učinek na zaposlene v podjetjih iz Zahodne Slovenije, zato vas lepo prosim za izpolnitev te ankete. Namen te raziskave je oceniti učinkovitost praks preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu in njihov vpliv na zaposlene. Vaši iskreni in premišljeni odgovori, katerim bo zagotovljena popolna anonimnost, bodo prispevali k dragocenim spoznanjem. Na naslednja vprašanja prosim odgovorite iskreno in po svojih najboljših močeh. Vprašalnik vam bo vzel približno 5 minut. Najlepša hvala.

1. Spol

- Ženski
- Moški

2. Starost:

- Od 18 do 29 let
- Od 30 do 39 let
- Od 40 do 49 let
- Od 50 do 59 let
- 60 let ali več

3. Katera od naslednjih možnosti najbolj opisuje naravo vašega dela?

- Delo v proizvodnji
- Delo na terenu
- Delo v pisarni
- Delo v laboratoriju
- Drugo (prosim navedite): _____

4. Koliko let ste zaposleni v trenutni organizaciji?

- do 3 let
- od 4 do 10 let
- od 11 do 17 let
- od 18 do 24 let
- od 25 do 31 let

- 32 let ali več

5. Koliko let v organizaciji sodelujete z vašo trenutno vodjo?

- do 3 let
- od 4 do 10 let
- od 11 do 17 let
- od 18 do 24 let
- od 25 do 31 let
- 32 let ali več

6. Vaša delovna doba v letih:

- do 3 let
- od 4 do 10 let
- od 11 do 17 let
- od 18 do 24 let
- od 25 do 31 let
- 32 let ali več

7. Na lestvici od 1 do 5 po svojem mnenju ocenite učinkovitost praks preprečevanja izgorelosti, ki jih uporablja vaša organizacija, kjer 1 pomeni »popolnoma neučinkovita« in 5 »popolnoma učinkovita« praksa. Če katere od navedenih vaša organizacija ne uporablja, označite možnost »se ne uporablja«.

- Postavljanje realnih ciljev produktivnosti
- Omejitev števila delovnih ur
- Ustrezne porazdelitve delovnih vlog
- Usposabljanja za pridobivanje znanja in spretnosti
- Spodbujanje ustreznega delegiranja dela
- Vključevanje vseh zahtevanih delovnih nalog v pričakovan delovni čas
- Prilagodljive ureditve dela (na primer delo na daljavo, fleksibilni delovni čas, ...)
- Ustrezna porazdelitev delovnih zahtev
- Ustrezna dodelitev virov
- Vključenost zaposlenih v skupno sprejemanje odločitev
- Možnosti poklicnega razvoja
- Podpora vodstva zaposlenim
- Promoviranje in krepitev skupnosti na delovnem mestu
- Programi za priznavanje, nagrade in spodbude zaposlenim
- Usklajevanje in promoviranje vrednot ter krepitev kulture

- Spodbujanje fleksibilnosti ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja
- Usposabljanja za obvladovanje stresa in vzpostavljanja čustvene in psihične odpornosti
- Aktivno prepoznavanje izgorelosti in ocenitev razsežnosti težav
- Razvijanje in izvajanje ciljno usmerjenih intervencij glede izgorelosti v delovni enoti
- Drugo (navedite): _____

8. Prosim ocenite v kolikšni meri spodnje trditve veljajo za vas, kjer 1 pomeni »sploh ne velja« in 5 »povsem velja« (Otto in drugi, 2020).

- Poskrbim, da imam nadzor nad svojo delovno obremenitvijo.
- Če je potrebno, prosim svojega nadrejenega za podporo.
- Če je potrebno, prosim sodelavce za pomoč.
- Svojega nadrejenega prosim za povratne informacije o možnostih napredovanja v svoji organizaciji.
- Aktivno prevzemam naloge, ki mi omogočajo nadaljnji razvoj.
- Organiziram svoje delo tako, da nisem preveč obremenjen.
- Poskrbim, da imam nadzor nad tem, kako preživljam svoj prosti čas.
- Poskrbim, da si po službi vzamem čas za sproščujoče dejavnosti.
- Če je potrebno, vprašam družino/prijatelje za mnenje o težavi povezani z delom.
- Poskrbim, da se po delovnem času odmaknem od dela.
- Poskrbim za dovolj gibanja in zdravo prehrano.
- Pri sebi skušam spodbujati pozitivno miselnost.

9. Kolikokrat na teden se ukvarjate z dejavnostmi za samopomoč (na primer: čuječnost, skrb za fizično zdravje, dovolj spanca, razvijanje spiritualnega in čustvenega razvoja, ohranjanje družinskih in prijateljskih vezi, ukvarjanje s sprostitevimi dejavnostmi ...) zunaj dela?

- nikoli
- 1 do 2 krat
- 3 do 4 krat
- 5 do 6 krat
- več kot 6 krat

10. Ali ste imeli v zadnjih 6 mesecih katero od spodaj naštetih zdravstvenih težav (Mubi, 2019)?

- Kronična utrujenost
- Prebavne težave

- Motnje spanca/nespečnost
- Glavoboli
- Upad energije
- Metabolne motnje (povišan holesterol in krvni sladkor)
- Bolečine v mišicah in sklepih
- Pretirana tesnoba in strah
- Občutki depresije
- Drugo (navedite: _____)

11. Prosim označite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »povsem se strinjam« (Tement, 2020).

- Pogosto se počutim preobremenjen z delovnimi obveznostmi.
- Pogosto se počutim telesno izčrpan, brez energije in izžet.
- Pogosto se počutim kognitivno in emocionalno izčrpan.
- Pogosto sem utrujen že pred začetkom dela in med delom.
- Pogosto se zalotim, da sem nekoliko brezbrizen do strank oziroma sodelavcev.
- Pogosto se počutim nekompetentno in neučinkovito.
- Pogosto se zavedam, da mi delo več ne predstavlja veselja.

12. Ali menite, da ste izgoreli?

- Da
- Ne

13. Prosim ocenite svoje stopnje izgorelosti na lestvici od 1 do 5.

- Stopnja splošne izgorelosti
- Stopnja izčrpanosti
- Stopnja cinizma
- Stopnja delovne neučinkovitosti

14. Prosim označite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »povsem se strinjam«

- Prakse preprečevanja izgorelosti v moji organizaciji so pomagale ublažiti ali preprečiti simptome izgorelosti.

15. Ali ste v zadnjem letu od svoje organizacije prejeli kakšna usposabljanja o obvladovanju in preprečevanju izgorelosti?

- Da, in zdelo se mi je koristno
- Da, vendar se mi ni zdelo koristno
- Ne, vendar bi me zanimala takšna usposabljanja/vsebine
- Ne in menim, da mi ne bi bilo koristno

16. Katere dodatne prakse ali izboljšave za preprečevanje izgorelosti bi priporočili za vašo organizacijo?

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Najlepša hvala za sodelovanje in vaše cenjene odgovore.