

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV DELOVNE ZAVZETOSTI NA IZGORELOST NA
DELOVNEM MESTU: PRIMER KONTAKTNEGA CENTRA**

Ljubljana, september 2016

JANJA ZAVRL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Zavrl, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv delovne zavzetosti na izgorelost na delovnem mestu: primer kontaktnega centra, pripravljenega v sodelovanju svetovalko asist. dr. Darijo Aleksić

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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.

V Ljubljani, dne 21.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELOVNA ZAVZETOST	3
1.1 Opredelitev delovne zavzetosti.....	3
1.2 Modeli zavzetosti zaposlenih.....	5
1.3 Dejavniki spodbujanja delovne zavzetosti	7
1.4 Posledice delovne zavzetosti	8
2 IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU	10
2.1 Opredelitev izgorelosti na delovnem mestu	10
2.2 Vzroki izgorelosti na delovnem mestu	12
2.3 Posledice izgorelosti na delovnem mestu	13
2.4 Povezava med zavzetostjo in izgorelostjo	15
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA DELOVNE IZGORELOSTI IN DELOVNE ZAVZETOSTI V IZBRANEM KONTAKTNEM CENTRU.....	17
3.1 Opis dejavnosti izbranega kontaktnega centra	17
3.2 Zbiranje podatkov in vzorec	17
3.3 Rezultati in interpretacija rezultatov.....	19
4 DISKUSIJE IN PRIPOROČILA	21
4.1 Opis obstoječih dobrih praks v izbranem podjetju	22
4.2 Priporočila za nadaljnje delo z zaposlenimi	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

UVOD

Izzivi današnjega časa ustvarjajo dinamično okolje, v katerem sta multikulturalnost in poznavanje različnih načinov komuniciranja ter tudi vodenja, postala konkurenčna prednost kontaktnih centrov. Zato je tudi v kontaktnem centru pri vsakodnevnih aktivnostih zaposlenih pomembno, da so učinkoviti, zavzeti in pripravljeni za delo, saj je to temeljna prednost oziroma razlika med dobro in odlično opravljenim delom, kar povečuje tudi zadovoljstvo strank, ki na kontaktni center gledajo kot celoto. Vsako podjetje si želi vzpostaviti pozitivno in produktivno vzdušje, aktivno sodelovanje zaposlenih ter pridobivati nove ideje. Želi si inovativne, kreativne in motivirane zaposlene, ki bi z veseljem sledili cilju podjetja, vzpostavili harmonijo v timu ter bili polno zavzeti za delo. Vendar pa srečanja in dialogi s sodelavci in na drugi strani s strankami predstavljajo zaposlenim v kontaktnem centru vsakodnevni poslovni izziv. Zato se je treba zavedati, da je usmerjenost h krepitvi delovne zavzetosti zaposlenih pomembna, kar naj bi bila ena ključnih vlog vodij podjetja, predvsem tistih, ki so vsakodnevno v kontaktu z njimi in imajo tudi možnost spoznati zaposlenega, njegove osebne cilje in jih uskladiti s cilji podjetja ter prispevati k pomembnemu delu za uspešnost podjetja.

Res pa je, da vsakodnevne situacije oziroma težave, s katerimi so v kontaktnem centru vsakodnevno v kontaktu, lahko vodijo v izgorelost. Tako vodje na eni strani kot tudi svetovalci na drugi strani, se pri neposrednem dialogu s sodelavci ali na drugi strani s strankami ob reševanju situacij, zapletenih primerov ali celo reklamacij, soočajo s povečanim stresom. Pri svojem delu so poleg prijetnih in zgovornih strank v kontaktu tudi z negativizmom in ugovori, ki jih morajo uspešno rešiti. Zato je pomembno, da so zaposleni motivirani za uspešno delo v kontaktnem centru, tako v medsebojnih odnosih, v odnosu do samega sebe in odnosu do strank. Tudi tukaj imajo ključno vlogo vodje (posredni in neposredni), saj pomembno vplivajo na razvoj organizacijske klime in s tem na doseganje rezultatov podjetja, med drugim tudi preprečevanja izgorelosti ter krepitev delovne zavzetosti. Vse to pozitivno vpliva na celotno organizacijsko klimo ter odnose sodelavcev in posledično dobiček. Vendar pa se, kot je razvidno skladno s statistiko zaposlenih, predvsem v službah pomoči, med katere sodi tudi kontaktni centri, zgodi tudi to, da doživijo izgorelost oziroma se vsaj soočijo z njenimi začetnimi simptomi. Pomembno je, da jih znajo prepoznati sami in se z njimi soočiti. Prav tako pa je pomembno, da se prednosti krepitve delovne zavzetosti ter preprečevanja izgorevanja ter pravilnega soočanja z njo zavedajo tudi v podjetju.

Namen zaključne strokovne naloge je identificirati in empirično preučiti delovno zavzetost in izgorelost na delovnem mestu v kontaktnem centru. Hkrati želimo preučiti tudi povezave med omenjenima konstruktoma.

Temeljni cilj zaključne strokovne naloge je bil ugotoviti prisotnost delovne izgorelosti in delovne zavzetosti v preučevanem podjetju ter ugotoviti povezave med omenjenima konstruktoma.

Temeljna teza zaključne strokovne naloge je sledeča: V preučevanem podjetju se zaposleni soočajo z izgorelostjo ter zavzetostjo na delovnem mestu. Zavzetost na delovnem mestu ima vpliv na izgorelost na delovnem mestu. V zaključni strokovni nalogi sem preverjala naslednjo hipotezo: Zavzetost na delovnem mestu negativno vpliva na izgorelost.

Hipotezo sem preverila v izbranem kontaktnem centru v telekomunikacijski panogi, kjer so spremembe in hiter odziv na njih stalnica v praksi podjetja. Zaposleni se soočajo s hitro spreminjajočo tehnologijo, novimi storitvami ter zahtevami in posledično s tem sledi pridobivanje novega znanja, sprejemanja dodatnih zadolžitev, prodajnih ciljev ter soočanje s strankami na drugi strani. Zaposleni morajo dobro poznati ponudbo in delovanje storitev, saj je eden izmed motivov podjetja tudi kakovostna ter popolna komunikacija s strankami. Vse hitrejši tempo, vsakodnevne novosti v ponudbi, vse višji prodajni cilji ter obseg dela, lahko vodijo do delovne izčrpanosti ter pomanjkljive delovne zavzetosti ter strokovne usposobljenosti, neizpolnjevanja ciljev, kar med drugim lahko vodi do izgorelosti zaposlenih. Na drugi strani pa je delovna zavzetost opredeljena kot stanje, v katerem so zaposleni učinkoviti, energični, povezani s svojimi delom ter samoučinkoviti.

Zaključno strokovno nalogo sem pripravila v treh delih. V prvem, teoretičnem delu zaključne strokovne naloge, sem zapisala teoretično opredelitev delovne zavzetosti, predstavila modele zavzetosti zaposlenih ter dejavnike spodbujanja delovne zavzetosti. Na koncu tega poglavja sem predstavila posledice delovne zavzetosti. V teoretičnem delu sledi teoretična opredelitev izgorelosti na delovnem mestu. Predstavila sem vzroke in značilnosti izgorelosti na delovnem mestu ter njene posledice ter zapisala poglede različnih avtorjev na povezavo med zavzetostjo in izgorelostjo. Pri vsem tem sem uporabila kombinacijo deskriptivne metode (zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja delovne izgorelosti ter delovne zavzetosti) s preučevanjem domače in predvsem tuje literature s področja delovne izgorelosti ter delovne zavzetosti z angleškega govornega področja, objavljene pretežno na spletnih straneh, v znanstvenih člankih, revijah in knjigah.

Drugi empirični del strokovne naloge pa temelji na kvantitativni raziskavi, ki sem jo opravila s pomočjo anketnega vprašalnika. Opravila sem ga v kontaktnem centru, kjer so v kvantitativni raziskavi sodelovali zaposleni v kontaktnem centru, ki opravljajo različne naloge glede na področje dela. Vprašanja so bila zaprtega tipa in sicer razdeljena v dva sklopa: eden za pridobivanje podatkov o delovni zavzetosti, drugi za izgorelost na delovnem mestu. Za delovno zavzetost sem uporabila vprašalnik UWES 17, za izgorelost na delovnem mestu pa MBI vprašalnik. Kvantitativni raziskavi in njeni interpretaciji pa sledi še diskusija in priporočilo za nadaljnje delo podjetja oziroma kontaktnega centra. V tem delu je zajeta interpretacija rezultatov raziskave, opis obstoječih dobrih praks, ki jih v podjetju in

posledično tudi v kontaktnem centru že izvajajo, ter na podlagi raziskave tudi priporočila in usmeritve za nadaljnje delo.

1 DELOVNA ZAVZETOST

1.1 Opredelitev delovne zavzetosti

Uspeh podjetja bi v današnjem poslovnem svetu lahko povezali z zavzetimi zaposlenimi. Že dlje časa lahko opazimo, da ni dovolj, da imamo zadovoljne zaposlene, temveč je potrebna delovna zavzetost, ki izkazuje tisto dodatno konkurenčnost podjetja in ji zlahka pripišemo vse pomembne kazalnike uspešnosti podjetja. Po podatkih domačih in tujih raziskav lahko s krepitvijo medsebojnih odnosov ter krepitvijo delovne zavzetosti vplivamo na doseg ciljev in strategij podjetja in s tem vplivamo na samo uspešnost podjetja na trgu. Pri zavzetosti ne gre le za enega izmed trenutnih trendov na poslovnem področju, temveč se morajo podjetja zavedati, da zavzetost pomembno vpliva na izvedbo zastavljene strategije in ciljev podjetja. Pomemben je poudarek ter vložek v delovno zavzetost zaposlenih, saj lahko z rednim spremljanjem ter ukrepanjem vplivamo na izboljššan odnos zaposlenih do dela in njihovih aktivnosti, tudi v času gospodarske krize. Pri zavzetih zaposlenih lahko opazimo učinkovito uresničevanje ključnih ciljev podjetja, z energičnim in optimističnim odnosom se lažje soočajo s spremembami in zahtevami trga in se hitreje integrirajo v delovni proces. Ob rednem seznanjanju s strani vodstva o storitvah, izdelkih ter aktivnostih, proaktivno sodelujejo ter so motivirani za še kreativnejše delovanje, ki omogoča višjo rast prodaje ter prihodkov kot tudi boljši položaj podjetja na poslovnem trgu (Uspešna Konferenca o zavzetosti zaposlenih, 2016).

Delovna zavzetost (angl. *work engagement*) je stanje visokega zadovoljstva tako na čustveni kot intelektualni ravni ter pripadnosti podjetju. Delovna zavzetost je več od samega zadovoljstva. Skupaj z zadovoljstvom ter pripadnostjo podjetje lahko vodi svoje zaposlene do delovne zavzetosti. Ob proaktivnim internem komuniciranju delovna zavzetost zaposlenemu odgovarja na vprašanja, na kakšen način si želim biti v podjetju, kje imam možnost za izboljšanje rezultatov dela ter kaj lahko sam storim za izboljšanje delovnih procesov ter posledično rezultatov podjetja, kar lahko razberemo tudi iz piramide zavzetosti. Zadovoljstvo skupaj s pripadnostjo vodi do zavzetosti zaposlenih, ki zaposlenemu odgovarja na vprašanje, na kakšen način si želim biti tu in kaj ter koliko lahko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov oziroma uspešnosti podjetja. To stanje nam prikazuje tudi piramida zavzetosti (glej Prilogo 6) (Gruban, 2007).

Iz piramide je razvidno, da je zadovoljstvo zaposlenih zgolj osnova za dobro delo, če pa želimo, da so naši zaposleni učinkoviti, samoiniciativni ter dobri ambasadorji podjetja, pa potrebujemo še v zaposlene usmerjeno motivacijo, kar lahko doseže vodja s poznavanjem želja in prioritet zaposlenega, ki jih potem uspešno uskladi z cilji podjetja. S tem doseže predanost zaposlenega, z rednim vključevanjem v načrtovanje delovnega procesa, novih storitev. Zaposleni mora biti seznanjen z vizijo in poslanstvom podjetja. Na tak način zaposleni s ponosom predstavlja svoje podjetje ter verjame v poslanstvo podjetja. Ob podpori delodajalca, predvsem nadrejenih, sodelavcev, čuti ponos in pripadnost ter je pripravljen tudi zastaviti dobro ime za podjetje in ga promovirati zunanjemu okolju. Skupni z vsemi štirimi: zadovoljstvom pri delu, motiviranostjo, predanostjo in ponosom tvorijo zavzetost, ki je kombinacija vseh skupaj ter ustvarja pozitivno ter učinkovito delovno okolje (Gruban, 2007).

Delovna zavzetost ni nujno povezana z izgorevanjem na delovnem mestu in jo lahko opredelimo kot pozitivno stanje na delovnem mestu, za katerega je značilna vitalnost, predanost ter vpetost v delo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Zavzetost na delovnem mestu zaposlenemu omogoča nadgradnjo znanja pri delu ter izpolnjevanje osebnih ciljev (Schaufeli et al., 2002). Vitalnost je izražena z visoko stopnjo energije ter duševne spodbude med opravljanem dela in delovnih zadolžitvev (Schaufeli et al., 2002). Zaposleni si za svoje delo radi vzamejo čas in vlagajo visoko stopnjo truda ter energije, tudi v primeru težav in v napornih delovnih razmerah. Za predanost je značilno, da zaposleni menijo, da je njihovo delo pomembno, da ima svoj namen ter da zadane cilje in delovne naloge doživljajo kot izziv (Schaufeli et al., 2002). Vpetost pa se odraža v veliki natančnosti pri delu, zaposlenim čas ob delu mineva zelo hitro, zaposleni so radi del širšega okolja podjetja ter se z veliko mero pozornosti seznanjajo s procesi in novostmi v podjetju (Schaufeli et al., 2002). Vpliv delovne zavzetosti se odraža predvsem v kakovostnejšem in intenzivnejšem opravljanju dela s strani zaposlenega, prav tako pa zaznamo nižji kazalec absentizma in povečan vložek truda na različna področja dela, samoiniciativi ter večjem zadovoljstvu pri delu (Wagner & Harter, 2006).

Fleming in Asplund (2007) navajata štiri dimenzije zavzetosti in z njo 12 dejavnikov, ki so pomembni v povezavi s posameznimi dimenzijami oziroma so povezani s čustvenimi zahtevami zaposlenega in s tem ustvarjajo učinkovitejše delovno okolje, posledično pa tudi finančno učinkovitejše in uspešnejše podjetje (Fleming & Asplund, 2007):

- Kaj dobim? S to dimenzijo so povezani sledeči dejavniki: vem, kaj lahko pričakujem na delu, material in oprema sta na voljo. Gre za to, da ima zaposleni na voljo dovolj in predvsem prava delovna sredstva za uspešno delo. Poleg materiala in opreme je tukaj pomemben še čas, dobri delovni pogoji, določena pravila in procesi, ki morajo smiselno potekati ter biti podprti z informacijami (Zupan, 2014).
- Kaj lahko prispevam? Spodbujajoči dejavniki, ki so povezani s to dimenzijo zavzetosti so: delam tisto, kar delam najboljše vsak dan, priznanje v zadnjih sedmih dneh,

vodja/sodelavci me upoštevajo kot osebo, spodbujajoče okolje za moj razvoj. Gre za to, da zaposleni cenijo svoje podjetje, v katerem prevladujejo zaupanje in spoštovanje ter nudenje opore. Prav tako pa v delovnem okolju prevladuje pozitivna naravnost ter možnost vključevanja v proces in razvoj (Zupan, 2014).

- Čemu pripadam? Pri tej dimenziji so pomembni naslednji dejavniki: moje mnenje šteje, poslanstvo/namen podjetja, sodelavci so zavezani kvaliteti dela, najboljši prijatelj. Podjetje mora oblikovati jasno vizijo in cilje, ki pa morajo biti usklajeni z željami posameznika (Zupan, 2014).
- Kako lahko rastem? Pomembni dejavniki so: razvoj v zadnjih 6-ih mesecih, priložnost za učenje in rast. Ključno je, da je delo ustvarjalno in pomembno tako za posameznika kot ostale sodelavce ter poleg tega še zanimivo (Zupan, 2014).

Avtorja opisujeta, da ima vodja zaposlenih ključno vlogo pri doseganju delovne zavzetosti (Fleming & Asplund, 2007). Vodja mora biti sposoben prepoznati čustvene zahteve zaposlenega. Delovna zavzetost zaposlenih in njihova produktivnost ter učinkovitost je višja, v kolikor se zahteve delovnega okolja čim bolj približajo potrebam zaposlenega in obratno. Eden izmed instrumentov, ki meri delovno zavzetost je vprašalnik *Utrecht Work Engagement Scale* (v nadaljevanju UWES-17), ki poleg splošne dimenzije delovne zavzetosti meri tri, že prej omenjene dimenzije delovne zavzetosti: vitalnost, vpletenost in predanost (Furlan & Jevnikar, 2013). Zaposleni prek vitalnosti doživljajo delo energično in stimulatивно, radi mu posvečajo svoj čas in energijo. Delu posvečajo veliko pozornost in so fokusirani na delo. Delo se jim zdi pomembno in smiselno ter so mu zelo predani (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2008). Študije razkrivajo, da pomembno vlogo v izražanju delovne zavzetosti prinaša osebnost, saj zaposleni s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi lahko bolje usmerjajo svoje delovne vire (Albrecht, 2010).

1.2 Modeli zavzetosti zaposlenih

Po pregledu literature je vidno, da obstaja več različnih modelov zavzetosti zaposlenih. V tem pogledu bi izpostavila dva modela zavzetosti, ki sta po pregledu literature najbolj izpostavljeni v podjetjih, kjer gre za dinamično okolje, polno novih izzivov, pridobivanja novih znanj ter predvsem dela z ljudmi, kamor spada tudi izbran kontaktni center, kjer so zaposleni pri vsakodnevnem delu v interakciji z ljudmi, novimi prodajnimi cilji ter spreminjajočim se okoljem ter nalogami.

Pri prvem modelu Maslach in Leiter (1997) delovno zavzetost definirata kot nasprotje izgorelosti. Avtorja pravita, da je zavzetost sestavljena iz sledečih dimenzij: energija, vpetost in profesionalna učinkovitost. Nasprotje zavzetosti pri delu pa je izgorevanje na delovnem mestu, kjer se energija obrne v izčrpanost, vpetost v delovni proces v cinizem in nezadovoljstvo na delovnem mestu, in učinkoviti zaposleni postanejo neučinkoviti. Maslach in Leiter (1996) sta razvila vprašalnik (angl. *Maslach Burnout Inventory*, v nadaljevanju MBI), s pomočjo katerega lahko merimo izgorelost na delovnem mestu in skladno s teorijo

tudi delovno zavzetost. Maslach (2005) tudi pravi, da obstaja šest dejavnikov na področju dela oziroma poklicne poti, ki vodi do zavzetosti ter izgorelosti: nagrade, vrednote in družbena podpora ter dobri odnosi, priznanja, skupnost ter obremenitve in nadzor (Leiter & Maslach, 2005). Podjetje mora biti kreativno pri izbiri nagrad za zaposlene in mora poiskati nagrade, ki so tudi usklajene s kulturo podjetja ter so poleg denarnih nagrad tudi takšne, ki so stroškovno nezahtevne in sicer v nefinančni obliki: začasno dodeljene ugodnosti, kot so na primer na delovnem mestu v kontaktnem centru: dodatne minute odmora, prosta vikend izmena ter možnost koriščenja viška ur. Prav tako se lahko osredotočijo na promoviranje zdravega načina življenja in zaposlenim za malico ponudijo sadje kot nagrado, različna usposabljanja po meri zaposlenega ter karte za udeležbo na različnih športnih in kulturnih dogodkih (Nelson, 2012). Pomembno je, da je delo ocenjeno pravično ter smotrno porazdeljeno med zaposlenimi. Zaposlenim je potrebno nuditi spodbujajoče okolje, predvsem s strani neposredno nadrejenih, ki so v konstantnem kontaktu z njimi, kar pomeni, da jih tudi najbolje poznajo in tako lažje usklajujejo cilje in potrebe na ravni zaposlenega kot tudi podjetja. Predvsem pa so pomembni tudi medsebojni odnosi s sodelavci, kar lahko dosežemo tudi z različni timskimi skupinami, skupnimi projekti ter tudi z rednim seznanjanjem sodelavcev o dodeljenih nalogah in projektih vseh sodelavcev, saj tako spoznajo različna področja dela ter kakšne so prednosti in specializacije drugih (Leiter & Maslach, 2005).

Drugi model razkriva močno povezanost med občutkom vključenosti (vključevanje pri pripravi ciljev podjetja, novih produktov), občutkom cenjenosti ter zavzetostjo zaposlenih (Robinson, Hooker, & Hayday, 2007). Zaposleni si želijo biti vključeni v delovni proces in so motivirani ter delovno zavzeti, če čutijo, da so s strani vodij cenjeni in je njihovo delo vidno. S strani podjetja jim mora biti omogočeno, da sodelujejo pri pripravi načrtov za prihodnost, možnost konstruktivnih mnenj ter možnost odločanja in sodelovanja pri poslovnih načrtih oziroma imeti možnost izražanja svojih poslovnih misli (Nelson, 2012). Vloga vodstva je, da zagotovi vključenost ključnih kadrov pri pomembnih procesih, zagotovi vključenost vseh zaposlenih pri sprejemanju kadrovskih in poslovnih ter procesnih odločitev. Vodje morajo biti vzgled zaposlenim ter se zavedati, da z zgledom pridobijo zaupanje zaposlenih. Pomembno je, da so dostopni, saj to zahteva narava njihovega dela ter da so vedno na voljo za pogovor, usmeritve, dodatna izobraževanja ter da v delo vključijo tudi del empatije in razumevanja. Vodstvo mora biti med seboj usklajeno ter svoje besede pokazati tudi v dejanjih (Gruban, 2007). Iz opisanega sledi, da morajo biti cilji, vizije ter poslanstvo podjetja skomunicirani z zaposlenimi, vsakodnevno je potrebno graditi zaupanje v podjetje, nujne so pravočasne povratne informacije in ukrepanje, vključevanje zaposlenih v odločitve, ki neposredno vplivajo na njihovo delo in delovno okolje, jasno izkazovanje predanosti vrednotam ter kulturi podjetja ter skrb za dobro počutje zaposlenih (Gruban, 2007).

1.3 Dejavniki spodbujanja delovne zavzetosti

Ne glede na področje delovanja podjetij oziroma organizacij obstaja in se pojavlja veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na delovno zavzetost zaposlenih. Z uporabo dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, lahko vodje izboljšajo oziroma ohranijo zavzetost zaposlenih ter jo nadgrajujejo. Ob enem je to priložnost za vodje, da tako bolje spoznajo svoje zaposlene in tako pridobijo vpogled v dejavnike, ki motivirajo posameznika ter jih lahko vsakodnevno motivirajo za delo (Shore, 2015). Skupno lahko, kot je že iz modelov zavzetosti razvidno, oblikujejo cilje ter strategije in s tem povečujejo zavzetost. Shore (2015) navaja sledeče ključne dejavnike za boljšo delovno zavzetost:

- Dobri odnosi in spoštovanje. Dobri odnosi, spoštovanje ter odprta komunikacija povečujejo zavzetost zaposlenih ter jih vodijo k boljši uspešnosti.
- Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. To se sicer močno razlikuje med zaposlenimi, v osnovi pa gre tukaj za usklajevanje lastnih potreb zaposlenega in dela. Gre za harmonično prepletanje dela in privatnega življenja.
- Priznanje in pohvala za trud oziroma dobro opravljeno delo. Zelo pomembna je prepoznavna dobro opravljenega dela, vloženega truda ter jasno izrečena pohvala. Pohvala spodbudi zaposlenega za večjo zavzetost, prav tako pa mu nudi občutek varnosti in sprejemanja ter mu povečuje samozavest pri delu. Počutijo se cenjenje in zaželeno ter koristne.
- Občutek uspešnosti. Običajno je človekova narava naravnana z željo po doseganju vedno višjih in težjih ciljev. Gre za potrebo zadovoljevanja pričakovanj ter močne želje po uspehu ter lastnem prispevanju k uspehu oziroma ciljem.
- Karierni razvoj. Pri tem je potrebno zaposlenemu zagotoviti priložnost za učenje (viri znanja, izobraževanja, novi projekti, možnost spremljanja novosti na področju dela) ter jih spodbujati pri izboljševanju njihovih zmogljivosti. Za zaposlene, ki jim je ta dejavnik zelo pomemben, so potrebni jasno začrtani s podjetjem usklajeni karierni cilji (ki jih imajo tudi sami jasno določene).

Gavezova (2016) pravi, da je za delovno zavzetost pomembna odprta komunikacija, pravočasna izmenjava povratnih informacij ter predvsem opora vodij zaposlenih kot tudi sodelavcev. Med najpomembnejše dejavnike za spodbujanje zavzetosti zaposlenih torej lahko uvrstimo visoko svobodo odločanja, raznoliko delo in z njim povezane delovne naloge, podporo s strani nadrejenih ter sodelavcev. Tudi Maslachova (2005) pravi, da so pomembne pravočasne povratne informacije ter nudenje priložnosti za napredek na področju dela in lastnega razvoja (Leiter & Maslach, 2005).

Gallup (2013) pravi, da lahko zavzetost in ohranjanje le-te na delovnem mestu dosežemo s spodbujanjem ter motivacijo (tako vodje kot sodelavci oziroma delovna skupnost), trajnimi in enakomernimi delovnimi obremenitvami, z možnostjo izbire in nadzora nad lastnim delom, priznanji in nagradami, pravičnostjo ter z izkazano cenitvijo dela (Bakovnik, 2013).

Ker se podjetja velikokrat soočajo s finančnimi omejitvami je pomembno, da v podjetju poiščejo različne oblike in načine nagrajevanja. Nagrajevanje mora potekati v vse smeri in ne samo od neposrednega vodje navzdol (Nelson, 2012).

1.4 Posledice delovne zavzetosti

Zavzetost zaposlenih je eden pomembnejših dejavnikov pri uspešnosti podjetja ter ustvarjanju dodane vrednosti podjetja. Zaposleni, ki so delovno zavzeti, so visoko motivirani za doseg ciljev podjetja, so odgovorni in se vodstvo podjetja na njih lahko zanese. Ravno za to so za podjetje zelo pomembni. Zavzetost zagotavlja večjo delovno in poslovno uspešnost (Gruban, 2010a).

Solomon in Sridevi (2010) pravita, da zavzetost pomembno vpliva na konkurenčno prednost podjetja, saj povečuje učinkovitost opravljanja dela, zmanjšuje absentizem in izgorevanje na delovnem mestu. Zavzeti zaposleni so pripravljeni vlagati več truda na različna področja dela in so bolj zadovoljni pri delu (Solomon & Sridevi, 2010). Najbolj aktivno so zavzetost zaposlenih začeli preučevati raziskovalci iz področja pozitivne organizacijske psihologije, ki se osredotoča na optimalni delovanje in psihološke kapacitete zaposlenega, ki jih lahko razvijamo in uporabljamo z namenom, da izboljšamo učinkovitost pri delu (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Posledice pomanjkanja zavzetosti na delovnem mestu imajo lahko negativne posledice za organizacijo. Crabtree (2013) predstavi rezultate raziskave, izvedene med letoma 2011 in 2012, kjer je razvidno, da je samo 13 % zaposlenih v svetu zavzetih za delo. Zavzeti zaposleni so močno predani delu in naredijo več kot se od njih zahteva in so pri delu kreativni ter z veliko mero samoiniciativnosti. Za podjetje predstavljajo visoko konkurenčno prednost ter niso samo kadrovske vir temveč kapital podjetja. Ostalih 87 % zaposlenih po svetu pa predstavlja nezavzete sodelavce. Pri njih ni zaznani samoiniciativnosti ter niso predani delu. Od teh 87 % nezavzetih jih je kar 24 % aktivno nezavzetih in predstavljajo nevarnost za podjetje, saj lahko z svojo negativnostjo, velikim odporom do dela, škodujejo podjetju s širjenjem dezinformacij, z neizpolnitvijo delovnih nalog (Crabtree, 2013). Ostalih 63 % pa predstavljajo pasivno nezavzete. Oboji pa puščajo negativne posledice. V Sloveniji pa je 15 % zavzetih zaposlenih, 70 % nezavzetih, od tega jih je kar 15 % aktivno nezavzetih (Crabtree, 2013). V zadnjem času se veliko podjetij sooča s krizo pomanjkanja zavzetosti, vendar se tega v večini ne zavedajo popolnoma (Bakovnik, 2013). Pomanjkanje delovne zavzetosti ne vpliva samo na uspešnost podjetja, temveč vpliva tudi na počutje zaposlenega, saj je pogosto lahko nesrečen in slabe volje. Kar pa ga lahko vodi do izgorelosti, kar pa ponovno pomeni negativne posledice za podjetje. Poleg ekonomske škode, zmanjšane produktivnosti, je tudi visoka fluktuacija ter absentizem zaposlenih eden izmed ključnih pokazateljev slabe skrbi za delovno zavzetost in možno izgorelost zaposlenih (Harter, Asplund, Killham, & Schmidt, 2004).

Zavzetost zaposlenih je postala ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja. Gruban (2010b) pravi, da je zavzetost zaposlenih »relevanten in uporaben recept za prenovo tradicionalnih menedžerskih praks in modelov«. Zadovoljstvo z delom namreč ne pomeni, da so zaposleni tudi zavzeti. Lahko so zadovoljni, vendar to še ne pomeni, da bodo pri delu vložili veliko truda ter dali od sebe več, kot se od njih zahteva. Nezavzeti zaposleni se držijo minimalnih zahtev in pri delu opravijo samo tisto, kar se od njih zahteva. Nezavzeti zaposleni ne dosegajo presežkov in ne posredujejo novih idej oziroma pri njih ni zaznati inovativnosti (Gruban, 2010b).

Gruban (2010b) pravi, da je zavzetost edina, ki še zagotavlja močno delovno silo ter s tem vpliva na poslovno uspešnost. Zadovoljstvo je temelj piramide, na vrhu katere je zavzetost. Zadovoljstvu sledi motiviranost, nato pripadnost, ter ponos. Vse skupaj pa ob sočasni in hkratni pripravljenosti posameznika, da prispeva nekaj tudi sam, pa je po njegovih besedah zavzetost. Tič Veselova (2015) pravi, da gresta zavzetost in poslovna uspešnost podjetja z roko v roki. Organizacijo z zavzetimi zaposlenimi prepoznamo po merljivih poslovnih učinkih. Ena izmed ključnih nalog vodstva na vseh ravneh je spodbujanje zaposlenih, da več in kakovostneje delajo. Prizadevanja vodstva, da na pravi način motivira zaposlene, so seveda povezane z visokim prizadevanjem za poslovno učinkovitost in uspešnost, ki brez motiviranih, predanih ter zavzetih zaposlenih ni mogoča. Poslovna uspešnost je odvisna od pripravljenosti zaposlenih in njihovih želja, zato je pomembno, da vodstvo skrbno izbira motivacijske prijeme ter programe za spodbujanje zaposlenih. Izbrani motivacijski prijem bo učinkovit le tako, če bo povezal tako poslovne kot individualne cilje in potrebe (Svetič, 2010). Namreč entuziastični zaposleni blestijo pri svojem delu, zato ker vzdržujejo ravnotežje med energijo, ki jo vlagajo v delo ter energijo, ki jo prejmejo (Bakker, 2014).

Zaposleni so s svojo zavzetostjo za delo ter pridobljenim znanjem ključni vir konkurenčnosti podjetja. Sodobno podjetje se zaveda tega kapitala in je pri svojem poslovanju dinamično, nudi spodbujajoče timsko in projektno delovno okolje, delo je delegirano na osnovi sposobnosti in znanj zaposlenih. Eden izmed pomembnejših dejavnikov so tudi spodbude vodstva za prenos znanja med sodelavci (Luzar, 2015).

Raziskava Zlata nit leta 2012 je tudi pokazala, da obstaja močna linearna povezanost med kakovostjo delovne kulture in uspeha. Podjetja, kjer so zaposleni nadpovprečno zavzeti, lahko ustvarjajo 50 odstotkov več dodane vrednosti na zaposlenega. Zavzetejši zaposleni ustvarjajo višjo dodano vrednost v podjetju (Kajtazović, 2016).

Iz literature izhaja, da je nivo zavzetosti organizacije odraz vsakodnevnega ravnanja, tako vrhovnega vodstva podjetja kot tudi vodij na vseh ravneh. Predvsem pomemben je tudi srednji management, ki je najbližje zaposlenim in z njimi v vsakodnevnem kontaktu. Z svojim pozitivnim in usmerjenim delovanjem imajo vpliv na sodelavce ter s tem posledično tudi na kulturo in klimo tako oddelka kot celotnega podjetja. Pomembno je, da pri sestavi in uresničevanju strategije podjetja deluje celotno podjetje, pristojni oddelki (kadrovski,

ravnanje s kadri) pa pri vsem tem nudijo strokovno pomoč in usmerjanje (Rigoni & Nelson, 2016).

2 IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

2.1 Opredelitev izgorelosti na delovnem mestu

Delovna izgorelost (angl. *burnout*) je stanje, do katerega zaposlene lahko pripeljejo dolgotrajne delovne preobremenitve, konstantni stres na delovnem mestu ali katerekoli druge zunanje okoliščine, ki jih zaposleni doživijo kot pretirano obremenjujoče (Pšeničny, 2010a). Vendar pa je delovna zavzetost pogojena tudi z osebnostnimi značilnostmi, predvsem s storilnostno pogojeno samopodobo. Gre za stanje, ki lahko skozi leta napreduje tudi do adrenalnega zloma, kjer zaposleni ne morejo več slediti dnevnim delovnim obveznostim, prisoten je absentizem ter izolacija zaposlenih, saj le-ti nimajo želje po interakciji z drugimi ljudmi oziroma poslovno in družinsko okolico (Tepina, 2008). Pšeničny (2010a) pravi, da je izgorevanje pogosto povezano z intenzivnimi čustvi, zlasti z depresijo in anksioznostjo.

Maslachova (2002) pravi, da je izgorelost na delovnem mestu tip stresnega sindroma, ki ima tri značilnosti. Prva je depersonalizacija, kjer se pojavijo cinizem, negativen odnos do sodelavcev ter odmaknjenost od sodelavcev. Druga značilnost je pojav emocionalne oziroma čustvene izčrpanosti. Pri zaposlenem se pojavi občutek izrabljenosti ter pomanjkanja energije za delo. Kot tretje pa se pojavi zmanjšan osebni dosežek, kjer zaznamo preveliko samokritičnost, zaposleni na glas poudari upad energije oziroma produktivnosti pri delu ter občutek zmanjšane učinkovitosti (Maslach & Leiter, 2002). Po podatkih raziskave Inštituta za razvoj človeških virov (Izgorelost / burnout, 2016) se več kot polovica zaposlenih že sooča z znaki izgorevanja, 8 odstotkov zaposlenih pa je že izgorelih, kjer pa je razvidno, da ogroženost raste z višjo izobrazbo in zahtevnostjo delovnega mesta (Izgorelost / burnout, 2016). Visoka ogroženost je predvsem pri vodilnih delavcih, ki skrbijo za celotne oddelke, sektorje, podjetje ter samostojne podjetnike, ki so predvsem sami z lastnim premoženjem odgovorni za stroške podjetja. V Sloveniji izgorelost še ni priznana kot poklicna bolezen, vendar se tega tako podjetja kot zdravstvo vse bolj zavedajo. Na Švedskem in v Nemčiji pa je izgorelost na delovnem mestu lahko že razlog za invalidsko upokožitev. Raziskave kažejo, da v zadnjih letih v Evropski uniji porabimo 3-4 odstotke BDP za odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu (Izgorelost / burnout, 2016).

V okviru Inštituta za razvoj človeških virov Republike Slovenije so leta 2008 – 2010 opravili vseslovensko raziskavo o izgorelosti. Raziskava je pokazala, da se sindrom izgorelosti v Sloveniji pojavlja enako pogosto kot v drugih evropskih državah. Pri nas skoraj šestdeset odstotkov zaposlene populacije kaže znake izgorevanja. Osebnostna pozicija, psihološke okoliščine dela ter družbeno-ekonomske okoliščine pomembno vplivajo na stopnjo izgorelosti (Izgorelost / burnout, 2016).

Poznamo tri stopnje izgorelosti. Prva stopnja izgorevanja je izčrpanost. Stopnja izčrpanosti lahko traja tudi do 20 let in je za njo značilna močno poudarjena potreba po potrjevanju. Povečan je občutek odgovornosti in zato zaznan intenziven napor vložen v dosego ciljev, kar pa pripelje do utrujenosti in upada delovne učinkovitosti in zavzetosti (Bilban & Pšeničny, 2007).

Druga stopnja izgorevanja je preizčrpanost oziroma ujetost. Zasledimo telesne in kognitivne simptome preizčrpanosti, zaposleni občuti ujetost v način življenja, dela in odnose. Pojavi se mu občutek krivde in upad samopodobe (Malačič, 2008). Druga stopnja izgorevanja lahko traja tudi leto ali dve (Bilban & Pšeničny, 2007).

Tretja stopnja izgorevanja je stopnja adrenalne izgorelosti. Razdelimo jo na dve stanji. Stanje pred adrenalnim zlomom, kjer so vsi znaki izgorelosti na delovnem mestu na višku. Zaposleni se močno trudi, da bi bil aktiven in učinkovit na delovnem mestu, vendar je telesno utrujen, težje sledi samim zahtevam podjetja ter se težko prilagaja spremembam na delovnem mestu. Postaja čustveno otopel, zunanja okolica ga ne zanima oziroma je ne zaznava. Zaposleni lahko v tem stanju vztraja tudi nekaj mesecev (Bilban & Pšeničny, 2007). Stanje adrenalnega zloma pa je naslednje stanje, kjer pozornost namenjamo stanju po doživetem adrenalnem zlomu. V podjetju imajo naenkrat zaposlenega, ki je popolnoma brez energije, upade mu učinkovitost ter delovna zavzetost (Podnar, 2006). Pri izgorelem zaposlenem se kažejo znaki depresivnosti in anksioznosti, pogosto obolevajo za težje ozdravljivimi boleznimi. Zaposleni se počuti razvrednoten in razočaran. Samo stanje lahko traja od nekaj tednov do treh mesecev. Tudi samo obdobje odpravljanja posledic je po adrenalnem zlomu v povprečju od 2 do 4 let, lahko pa so trajne, kjer se zaposleni nikoli več ne vrne na delovni mesto, prav tako pa se težje vključuje v realni svet poln različnih izzivov (Bilban & Pšeničny, 2007). Kronično utrujenost in odpor do dela ne moremo vedno pripisati izgorelosti, temveč sta lahko simptoma delovne izčrpanosti (angl. *wornout*), ki je lahko rezultat povečanega stresa na delovnem mestu in pretiranih delovnih obremenitev. Izgorelost navadno nastopi takrat, kadar sta kronična utrujenost in odpor do dela povezana z deloholizmom, ki predstavlja ključni simptom izgorevanja (Pšeničny, 2008a).

Freudenberger in Richelson (1980) sta opredelila rizične skupine za izgorelost:

- Ljudje, ki imajo visoke standarde samovrednotenja (velika pričakovanja ter želja po uspehu).
- Osebe, ki se počutijo opeharjene (vedno se soočajo z občutkom, da so več dali, kot so prejeli).
- Osebe, katerih samospoštovanje bazira na osnovi uspehov na delovnem mestu.
- Osebe, ki so deloholiki (samo delo je tisto področje, ki jim nudi zadovoljstvo in izpopolnitev).
- Osebe, ki vidijo delo kot edino uteho ter jim služi za beg pred realnim življenjem.

Osebnostne značilnosti predstavnikov rizične skupine pa so sledeče (Bilban & Pšeničny, 2007):

- Zanemarjanje lastnih potreb (hitro so tarča izkoriščanja drugih za zadovoljevanje njihovih potreb).
- Otopelost, zatajitev ter potlačitev lastnih potreb.
- Prevelika odgovornost do drugih, svoje želje in potrebe ter cilje pa zanemarijo.
- Visoka občutljivost na mišljenje drugih in nizka samopodoba.
- Vzpostavljanje poklicne identitete na nerealističnih (idealističnih) poklicnih ciljih.
- Hkratna nepovezanost v odnosih tako v družini kot v delovnem kolektivu.

Za merjenje in ugotavljanje izgorelosti se najpogosteje uporablja vprašalnik Maslach Burnout Inventory. Prav tako pa se pogosto uporablja tudi *Copenhagen Burnout Inventory* (v nadaljevanju CBI).

2.2 Vzroki izgorelosti na delovnem mestu

Med vzroke izgorelosti lahko uvrstimo zunanje in notranje dejavnike. Med zunanje dejavnike uvrščamo: družbeno ekonomske okoliščine, pogoje dela (psihološke okoliščine dela). Med notranje pa: osebnostne značilnosti ter navzkrižje vrednosti (Pšeničny, 2008b).

Kot že omenjeno se izgorelost večinoma pojavi kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu in vsakodnevnim obremenitvam na delovnem mestu ter večkratnemu neuspešnemu obvladovanju le-tega. Zaposleni se postopno izčrpava in sčasoma lahko pride do izgorelosti oziroma začetnih faz izgorelosti, ki lahko ob nepravočasnem ukrepanju pripelje do adrenalne izgorelosti (Černelič Bizjak, 2009).

Na izgorelost vpliva osebnost posameznika in se razlikuje od zaposlenega do zaposlenega, kar sta, kot je že zgoraj zapisano, omenila že Freudenberg in Richelson (1980), ki sta opredelila zgoraj naštetih rizičnih skupin za izgorelost. Poleg tega pa se izgorevanje hitreje pojavi, ko se v korelaciji med naravo dela in pričakovanji oziroma pogledi zaposlenega pojavijo prevelika neskladja oziroma pri zaposlenem povzročajo nelagodje in občutek utesnjenosti. Lahko jih označimo kot del vzrokov, ki vodijo v izgorelost na delovnem mestu in so (Maslach Pines & Keinan, 2005):

- pomanjkanje nadzora nad delom ter prevelika odstopanja med sodelavci,
- pomanjkanje poštenih odnosov pri delu,
- nasprotujoče si vrednote, ki niso usklajene s pogledi zaposlenega,
- premalo nagrajevanje ter posredovanje pohval,
- občutek preobremenjenosti (delo zahteva več časa za opravitev, gre za zapletena in kompleksna znanja, intenzivnost dela je visoka).

2.3 Posledice izgorelosti na delovnem mestu

Izgorelost na delovnem mestu je lahko ključni vzrok za pomanjkanje moči, motivacije in delovne zavzetosti oziroma vneme. Prav tako lahko vodi do zmanjšanja pripadnosti in predanosti delu ter samemu podjetju. Posledično lahko izgorelost ter pomanjkanje delovne zavzetosti pripelje do izgube strank, poslovnih partnerjev ter posledično nižjega dobička, z vidika podjetja pa tudi od izgorelosti celotnega podjetja, kar pa za podjetje pomeni visoke stroške (Bilban & Pšeničny, 2007).

Ekonomske posledice izgorelosti nosijo celotna družba, podjetje kot tudi posameznik. Pri posamezniku povzroča delovno nezmožnost, zmanjšano storilnost. Podjetje izgubi najkvalitetnejše delavce, saj je stanje izgorelosti nalezljivo in lahko povzroča nezadovoljstvo vseh zaposlenih, pomanjkanje kadrov v podjetju zaradi absentizma in fluktuacije, zastoj dela, nezadovoljne stranke. Celotna družba pa nosi stroške odpravljanja posledic izgorelosti ljudi, dolgotrajnih bolniških odsotnosti z dela, stroške zdravljenja, invalidskih upokojitev (Vrtačnik, 2006).

Pri posamezniku lahko zaznamo naslednje posledice, motnje oziroma znake izgorelosti:

- Telesni znaki. Pojavi se telesna izčrpanost, nespečnost in utrujenost, zmanjšana delavnost oziroma upad energije, pojavi se tudi večkratni absentizem zaradi pojava različnih bolezni oz. njihovih znakov (težave z dihalni in srcem, glavoboli, zmanjšana imunost itd. (Bilban & Pšeničny, 2007).
- Psihične motnje. Pojavi se pomanjkanje motivacije, motnje zbranosti in spomina, nezmožnost oziroma težje odločanje in sprejemanje odgovornosti ter psihične težave, ki lahko vodijo tudi v samomor (Pšeničny, 2011).
- Čustvene posledice. Pojavi se občutek nemoči ter strahu. Posameznik se večkrat počuti žalosten in nesamozavesten in je slabega razpoloženja. Pojavi se čustvena otopelost, zmanjša se prag tolerance in predvsem izolacija ter distanca in neželja po druženju s sodelavci, prijatelji (Bilban & Pšeničny, 2007).
- Ekonomske posledice. Delo zaposlenega postane počasno, težko se odloča. Pojavi se pomanjkanje samoiniciativnosti ter kreativnosti pri delu. Pojavijo se pesimizem, jeza in agresivnost, kar lahko pripelje tudi do konfliktnega odnosa tako v odnosu do strank podjetja, poslovnih partnerjev kot tudi sodelavcev. Za delo mu upade energija in je čedalje manj zainteresiran za delo, kar pripelje tudi do neopravljenega dela in ekonomskih posledic, kot so neopravljeno delo, izguba strank (Bilban & Pšeničny, 2007).
- Družbeno-socialne posledice. Kot posledica se pojavi pomanjkanje socialnih stikov in s tem osamitev zaposlenega. Zaposleni izgubi socialni status in mu tudi upade ugled, saj zaradi stanja izgorelosti večkrat pride tudi do konfliktov na delovnem mestu, ki se prenašajo tudi na življenje izven službe.

Izgorelost in njene posledice pa so resna grožnja tudi za podjetje. Zato je za vse boljše, da se podjetje upravlja tako, da do izgorevanja sploh ne pride. Zavedati se je potrebno, da problem izgorevanja ni le problem posameznika, ampak tudi podjetja, kjer je delavec zaposlen. Ob porastu stresa in povezane izgorelosti se tudi management zaveda stroškov in se odloči ukrepati (Jezeršek, 2012).

Posledice izgorelosti posameznikov za podjetje so (Hupke, 2007):

- Višji stroški podjetja in druge posledice za podjetje. Izgorelost povzroči, da zaposleni slabše in manj kakovostno opravi delo, pojavijo se zamude pri doseganju rokov. Pojavi se slabši odnos do dela in poveča konflikten odnos do sodelavcev in dela.
- Stroški bolezní in stroški nadomeščanja. Zaznano je povečano število nesreč na delovnem mestu, saj izgoreli zaposleni ne more več svojega dela opravljati zbrano in z enako pozornostjo kot prej. Zaradi tega naraščajo stroški bolezní in tudi stroški nadomestnih sodelavcev, saj je za podjetje nujno, da se potruði delo opraviti v dogovorjenem roku (Pšeničny, 2008b).
- Izguba dohodka zaradi nižje produktivnosti. Gre za zmanjšano produktivnost na delovnem mestu (prezentizem). Zaposleni dela manj in tudi manj učinkovito, kot bi v normalni delovni situaciji.
- Visoki stroški uvajanja novega delavca. Zaradi povečanega absentizma je podjetje primorano poiskati nov kader. To pomeni nova uvajanja ter čas potreben za uvedbo, kar je tudi strošek za podjetje.
- Višji stroški nadomestil sodelavcem. Kljub odsotnosti zaposlenega mora biti delo še vedno opravljeno, zato mora vodja delegirati delo sodelavcem v podjetju, kar pa za podjetje pomeni ekonomski davek, saj je potrebno za čas daljše odsotnosti zaposlenega, delavcu, ki prevzema naloge, izplačati stroške nadomeščanja, poleg tega pa se pojavi nevarnost izgorelosti za drugega sodelavca zaradi povečanega obsega dela.
- Stroški odprave posledic izgorelosti. Odprava posledic izgorelosti je dolgotrajen proces. V EU porabimo tri do štiri odstotke bruto domačega proizvoda za odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu. Izgoreli zaposleni se težje vključi nazaj v delovno okolje (Bilban & Pšeničny, 2007).
- Kolektivni sindrom izgorelosti na delovnem mestu. Pri pojavu izgorelosti v podjetju oziroma pri zaposlenemu je potrebno takojšnje ukrepanje, saj ima zaposleni posameznik z svojim obnašanjem zelo velik vpliv na sodelavce. Slaba volja, razdraženost in nezadovoljstvo z delom se zelo hitro širijo med zaposlenimi, ki se zelo hitro poistovetijo z izgorelim zaposlenim in se sčasoma zaradi delovnih zahtev in pogojev lahko počutijo enako delovno izčrpani, kar pa ob nepravočasni zaznavi in ukrepanju lahko pripelje do izgorelosti na delovnem mestu (Findeisen, 2005).

Zato je pomemben preventivni organizacijski pristop, saj je ekonomsko upravičeno, z vidika, da bo vložena naložba v sedanjosti preprečila večje oz. ogromne stroške in izgube v prihodnosti. Pod preventivne ukrepe pa lahko vključimo (Pšeničny & Findeisen, 2005):

- zadržati najboljše delavce na delovnem mestu;
- spodbujati zavzetost zaposlenih za delo;
- jasni in smotrno dodeljeni cilji;
- ohranjati in razvijati motiviranost za delo;
- zavzemanje za model zdrave organizacije;
- izobraževanje zaposlenih;
- pravični sistem nagrajevanja;
- skrb za zdravstveno varstvo zaposlenih;
- organizacijska kultura (skupni cilji in medsebojno sodelovanje);
- povečati dobiček ter konkurenčnost podjetja;
- učinkovito vodenje;
- uvajanje koncepta pozitivne psihologije;
- ohranjanje certifikata družini prijazno podjetje.

2.4 Povezava med zavzetostjo in izgorelostjo

Bratina (2003) pravi, da lahko samo delovno mesto opredelimo kot nadvse zahteven prostor, saj se v kontaktu z drugimi zaposlenimi zaradi različnih ciljev in prioritet posameznikov hitro pojavijo hladna otopela čustva ter pomanjkanje komunikacije, ter je vsak zazrt samo v svoje delo, kar pa lahko na mentalni ravni spodbuja slabo voljo in počutje pri zaposlenih, kar se pozna tudi na ekonomski plati, saj zaposleni niso več tako učinkoviti in posledično zavzeti. Življenje izven službe kot tudi v službi zahteva vsakodneвне koordinacije, povečujejo se tudi opravila, ki jih mora posameznik urediti in hitro se lahko zgodi, da zaposleni ni več tako predan delu ter dela ne opravlja tako zavzeto, saj je fizično in čustveno izčrpan. Pogosto se pojavi negativen odnos do dela, distanca do samega dela in osebne vpletenosti ter izogibanje odgovornostim. Predvsem neposredni vodje morajo v to usmerjati veliko pozornost, saj le tako lahko dosežemo, da delovni proces teče učinkovito.

Maslach in Leiter (2002) pravita, da so neučinkovitost, čustvena izčrpanost, nezadovoljstvo ter slabo mnenje od delu oziroma s skupnimi besedami izgorelost na delovnem mestu, na eni strani. Na drugi strani pa zasledimo delovno zavzetost, ki je s svojimi pozitivnimi lastnostmi čisto nasprotje izgorelosti na delovnem mestu. Pozitivni simptomi se kažejo z zadovoljstvom pri delu, kreativnostjo ter z močno vpetostjo v delo. Zaznamo pozitiven in konstruktiven odnos tako do strank kot tudi sodelavcev, delo je polno motivacijskih energičnih situacij, zaposleni so veseli na delu ter inovativni (Pšeničny & Findeisen, 2005).

Podjetje in njegovi vodilni sodelavci ter vodje na vseh nivojih lahko vplivajo na povečanje delovne zavzetosti ter preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu tako, da učinkovito načrtujejo delo, zagotavljajo usklajen delovni proces ter njegovo združenje s prioritetami posameznika ter pravičen sistem nagrajevanja, ki ni nujno v denarni obliki. Pri tem sta po (Fisher, 2002) zelo pomembna učinkovito vodenje in ustrezna komunikacija, ki mora biti opravljena v pravem času.

Izčrpanost in izgorelost na delovnem mestu lahko podjetja zmanjšajo tudi tako, da povečajo odgovornost do dela, se zavzemajo za modele zdrave organizacije, ki se osredotoča tudi na človeške vrednote na delovnem mestu ter izboljšujejo psihološke okoliščine dela (Maslach & Leiter, 1997; Šubic, 2007). Pšeničny in Findeisen (2005) pravita, da lahko izgorelost na delovnem mestu zmanjšamo tudi tako, da zaposlene naučimo, kako prepoznati in preprečiti izgorelost na delovnem mestu, jih ozaveščamo in vključujemo v preventivne izobraževalne programe ter spodbujamo njihovo zavzetost za delo. S tovrstnimi ukrepi lahko ob pravočasnem ukrepanju preprečimo oziroma omilimo simptome izgorevanja ter hkrati razvijemo zavzetost za delo ter obratno (Pšeničny & Findeisen, 2005).

Zaposleni lahko močno prispevajo k rasti podjetja, če so pri delu zavzeti in jim delo predstavlja izziv. Sočasno z rastjo podjetja s svojim stalnim fokusom vpliva na konkurenčno prednost, saj lahko zavzet sodelavec podjetju prinese inovativne ideje, predloge in rešitve, ki povečujejo konkurenčno prednost podjetja. Na drugi strani pa je znano, da so zaposleni, ki opravljajo poklice, kjer je v ospredju delo z ljudmi, bolj dovzetni za izgorelost (Milczarek, Schneider, & Gonzalez, 2009). Po podatkih raziskave oziroma po pregledu strategije skupnosti za varnost in zdravje pri delu, ki je bila izvedena med letom 2007 in 2012, rezultati kažejo, da so ženske in moški enako dovzetni za razvoj izgorelosti z nekaj manjšimi odstopanji (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2013). Mednarodni urad za delo pa je s svojimi raziskavami prišel do ugotovitve, da izgorelost postaja ena ključnih poklicnih bolezni tega stoletja. Zaradi njiju je lahko v prihodnosti izgubljenih več delovnih dni kot zaradi katerega koli drugega vzroka (Lovše, 2012).

Delovno zavzetost povezujemo z dobrim počutjem zaposlenega v službi in s pozitivnimi dejavniki dela. Predanosti delu in podjetju je večja, zaposleni so proaktivnejši in si želijo vključenosti v procese podjetja, več je sklepanj prijateljstev v podjetju, dobra klima in medsebojni odnosi pa vplivajo tudi na manjši absentizem ter ustvarjajo zdravo organizacijo, ki ima vitalne in uspešne zaposlene (Schaufeli et al., 2002).

Eden izmed ključnih dejavnikov za krepitev delovne zavzetosti so tudi dobri medsebojni odnosi, saj so v nasprotnem primeru povezani z nezadovoljstvom in psihičnimi pritiski na delu, ki pa sta ena izmed vzrokov za izgorelost na delovnem mestu (Bilban, 2006). Zato je z vidika delovne zavzetosti pomembno, da vodje zaposlenih, predvsem neposredno nadrejeni, skrbijo za dobre medsebojne odnose, da pozna in sprejema potrebe posameznikov in jih usklajuje s potrebami nadrejenih oziroma podjetja. Seveda pa se mora zavedati tudi svojih vrednot ter jih uspešno usklajevati. Skladno s tem, ker je vzpostavljena obojestranska komunikacija, pravočasno prenašanje informacij ter tudi vključenost zaposlenih, se zaradi vpetosti ter občutka sposobnost in cenjenosti zmanjša možnost izgorelosti (Šubic, 2007).

Vlogo pri obeh konstruktih pa imajo tudi izobraževanja, s pomočjo katerih lahko preprečujemo nastanek in zdravljenje izgorelosti (Pšeničny & Findeisen, 2005). Izobraževanja delavcem in vodstvenim kadrom omogočajo, da hitreje prepoznajo znake in

simptome izgorelosti, znajo ločiti med izgorelostjo in izčrpanostjo ter se znajo usmeriti, kako spodbujati zaposlene v delovni zavzetosti. Namreč izgoreli zaposleni potrebuje strokovno pomoč, da vzpostavi pozitivno povratno zanko med telesno vitalnostjo in pozitivnim čustvenim svetom, kar mu bo omogočalo, da poveča zavezanost za delo.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA DELOVNE IZGORELOSTI IN DELOVNE ZAVZETOSTI V IZBRANEM KONTAKTNEM CENTRU

3.1 Opis dejavnosti izbranega kontaktnega centra

Izbrano podjetje je želelo ostati anonimno, zato bom v nalogi za razlago in predstavitev uporabljala samo izraz kontaktni center. Kontaktni center predstavlja osnovno vhodno točko podjetja pri komunikaciji s strankami. Izbrani kontaktni center je kontaktni center, ki z svojo podporo na vseh nivojih (telefonsko, pisno, prek e-pošte ter ostalih socialnih omrežij), v skladu s poslovnimi zahtevami in standardi podjetja skrbi za vzpostavitev komunikacije s stranko ter obravnave strankine situacije. Trudijo se pravo informacijo podati v najkrajšem možnem času. Velik poudarek je na povečanju kvalitete ponujenih izdelkov in storitev, trudijo se za kvaliteten dolgoročni odnos s strankami, saj se zavedajo, da je potrebna individualna obravnava vsakega posameznika, ker prihajajo iz različnih panog ter z individualnimi potrebami (interno gradivo).

Kkontaktni center je zadolžen za komunikacijo s strankami, sprejemanje naročil, prodajo, posredovanje informacij ter sprejemanje in reševanje pritožb in je za stranke dostopen štiriindvajset ur na dan. Ker gre za dinamično podjetje z različnimi storitvami, je zato količina znanja, ki ga morajo zaposleni poznati, iz dneva v dan bolj obširna (nove storitve, spremembe v prodajni ponudbi, novi pogoji). Njegove naloge so (interno gradivo):

- Aktivnosti svetovanja na področju dela podjetja ter pomoč obstoječim kot tudi novim strankam.
- Prodajne aktivnosti.
- Posredovanje informacij, izboljšav, pridobljenih v kontaktu s strankami.
- Sodelovanje z različnimi službami v podjetju.
- Prenos znanja med sodelavci.
- Sodelovanje v projektnih skupinah in s produktnimi vodjami.
- Vzdrževanje baze znanja (interni portal namenjen kontaktnemu centru, ki je namenjen tudi drugim prodajnim kanalom znotraj podjetja).

3.2 Zbiranje podatkov in vzorec

Empirični del zaključne strokovne naloge je zasnovan na podlagi kvantitativne metode in sicer sem podatke zbrala s pomočjo spletne ankete. Anketni vprašalnik (glej Prilogo 1) je bil

objavljen na spletni strani 1ka.si. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu je zapisanih 5 splošnih vprašanj. Anketirance sem vprašala po spolu, starosti, izobrazbi, delovnih izkušnjah ter področju dela v kontaktnem centru. Pri drugem delu vprašalnika sem preverjala pristnost delovne zavzetosti na delovnem mestu. Uporabljen je bil vprašalnik UWES 17 (Schaufeli et al., 2002), kjer je bilo navedenih sedemnajst izjav, ki so se nanašale na počutje zaposlenega ob delu. V tretjem delu vprašalnika pa sem na podlagi vprašalnika MBI (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), v katerem je bilo zapisanih 22 trditev, ki opisujejo počutja in stališča povezana z delom in tako preverjala stanje izgorelosti v izbranem kontaktnem centru. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali s sedemstopenjsko lestvico, kjer ocena 0 pomeni najnižjo mero pogostosti – nikoli, ocena 7 pa najvišjo mero pogostosti – vedno oziroma vsak dan.

Spletna anketa je v današnjem dinamičnem poslovnem okolju vse bolj razširjena oblika pridobivanja podatkov za izvedbo raziskav. Je hitrejši in enostavnejši način zbiranja podatkov, anketiranec si v času delovanja ankete lahko sam razporedi čas izpolnjevanja ankete ter tako ni pod pritiskom, oblikovalec ankete pa lahko glede na potrebe oblikuje vprašalnik, ki je za raziskavo najprimernejši. Poleg njene prednosti, da gre za hitrejši sistem zbiranja podatkov od začetka do konca ankete in nizke stroške zbiranja, je njena prednost tudi anonimnost pri podajanju odgovorov (Dilman, 2007). Pri delovni zavzetosti ter predvsem pri izgorelosti na delovnem mestu gre za občutljivo temo, kjer se morda prek osebnega anketiranja ali intervjujev zaposleni ne bi popolnoma in odkrito opredelili. Slabost ankete pa je, da kljub veliki širini dometa anketirancev obstaja možnost, da zaradi količine vprašanj ne izpolnijo vseh vprašanj, da anketo vmes zaključijo in se nanjo ne vrnejo ali pa enostavno spregledajo določena vprašanja oziroma si tudi vsak drugače interpretira vprašanje. Zato je pomembno, da je poslana dovolj veliki skupini ljudi, da dobimo primerno številko odgovorov oziroma dovolj velik vzorec za interpretacijo empirične raziskave (Dilman, 2007).

Povezava do ankete je bila prek e-pošte posredovana 150 zaposlenim svetovalcem v kontaktnem centru. Anketa je bila aktivna od 26. 8. do 4. 9. 2016. V tem času je uspešno v celoti izpolnilo anketo 77 zaposlenih, kar predstavlja vzorec empirične raziskave. Izpolnili so ga izključno v kontaktnem centru, kamor spadajo oddelek splošnih informacij, tehnična podpora, odhodne kampanje, pisno komuniciranje ter ostale podporne službe (vodje izmene, vodje skupin, mentorji itd.).

Raziskava oziroma anketiranje se je izvajala v času, ki je za zaposlene v kontaktnem centru lahko bolj stresen, saj so časi dopustov, kar pa za prisotne pomeni povečan obseg dela, pomanjkanje časa ter velike čakalne vrste in s tem lahko tudi bolj zahtevne stranke. Hkrati pa je še vedno pomembno, da ohranjajo visoko kvaliteto dela ter sledijo prodajnim ciljem. Čas dopustov in pa povečan obseg dela ter pomanjkanje časa so lahko razlogi, da se manj kot polovica zaposlenih ni odzvala na anketo oziroma je niso v celoti izpolnili.

V raziskavo je bilo vključenih 36,4 % anketirancev moškega spola in 63,6 % pripadnic ženskega spola. Povprečna starost anketiranih znaša 32 let s standardnim odklonom 8,49 let. Največ anketiranih je imelo pridobljeno srednjo izobrazbo (49,4 %), nato je sledila univerzitetna izobrazba (22,1 %) in anketirani z višjo izobrazbo (20,8 %). Poklicno izobrazbo je imelo 3,9 % sodelujočih, magisterij 2,6 % in osnovno izobrazbo le 1,3 % anketiranih. Povprečna vrednost delovnih izkušenj znaša 10,3 let s standardnim odklonom 9,07. Največ anketiranih, to je 32,5 %, deluje na področju dela splošnih informacij, sledita tehnična podpora in ostale podporne službe (24,7 %), nato prodaja (10,4 %) in na koncu še pisno komuniciranje in odhodne kampanje (3,9 %). Povprečna vrednost delovnih izkušenj znaša 10,3 let s standardnim odklonom 9,07.

3.3 Rezultati in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju bom predstavila rezultate ankete po povprečnih vrednostih rezultatov za posamezna vsebinska sklopa vprašanj.

Rezultati kažejo, da so v izbranem kontaktnem centru zaposleni v povprečju delovno zavzeti, saj so pri svojem delu vztrajni, tudi ko ne gre vse po načrtu (povprečna ocena 5,9) in se vanj z lahkoto zatopijo (povprečna ocena 5,7). Delo se jim zdi smiselno in ima svoj namen (povprečna ocena 5,6). Pri delu so čustveno zelo trdni (povprečna ocena 5,6) in so ponosni so na svoje delo (povprečna ocena obeh 5,4). Radi intenzivno delajo ter jim služba predstavlja izziv (povprečna ocena obeh 5,1). Nekoliko nižje, a še vedno dobre ocene, so pri trditvi »Težko se ločim od svoje službe« (povprečna ocena 3,5), kar pa je verjetno tudi odvisno od interpretacije vprašanja, saj je v večini njihov delovnik osem urni in glede na to, da imajo kontakt s strankami, v večini dela ne opravljajo še naknadno doma (glej Prilogo 4).

Povprečje rezultatov za merjenje izgorelosti na delovnem mestu po MBI vprašalniku je pokazalo, da je najvišjo povprečno oceno imela trditev »Zelo učinkovito se ukvarjam s problemi svojih strank« (povprečna ocena 5,9), sledi pa ji trditev s prepričanjem »Pri svojem delu sem naredil(a) že mnogo koristnega« (povprečna ocena 5,7). Najnižjo oceno pa sta prejeli trditvi »Ni mi dosti mar, kaj se dogaja nekaterim strankam« ter »Moja služba me spravlja v duševno stisko« (povprečna ocena 2,8), kar je pozitiven znak za kontaktni center, kljub temu pa alarm vodstvu, da so pozorni na ohranjanju dobrega kontakta s strankami in se pri svetovalcih, kjer zaznajo odstopanja, takoj odzvati z pomočjo in predlogi rešitve (glej Prilogo 5).

V tem delu vprašalnika so trditve, ki merijo tri značilnosti izgorelosti na delovnem mestu: čustveno izčrpanost, osebni dosežek in depersonalizacijo (Maslach & Leiter, 2002).

Trditve (glej Prilogo 2), ki merijo čustveno izčrpanost (visoka stopnja izgorelosti pri rezultatu nad 27), izkazuje, da gre v povprečju za visoke vrednosti izgorelosti, saj je skupna povprečna ocena čustvene izčrpanosti 33,3. To lahko razložimo s tem, da gre za kontakt s strankami, ki je predvsem preko telefona zelo naporen, saj je potrebno v pogovor vložiti

veliko truda, stranka nas ne vidi, zato je potrebno dodatno paziti tudi na komunikacijo ter poleg vsega še zelo dobro poznati storitve, produkte ter njihove povezave. Poleg tega je lahko rezultat tudi plod tega, da je večji del anketiranih žensk, ki pri delu uporabljajo večjo mero čustev in težko ločijo tudi med službo in privatnim življenjem.

Osebni dosežek narekuje, da je visoka stopnja izgorelosti pri rezultatu pod 33. V kontaktnem centru gre v tem delu za nizko stopnjo izgorelosti, saj je skupna povprečna ocena 42,4. Tukaj bi lahko bil eden izmed pozitivnih razlogov ta, da je v podjetju zelo veliko vlagajo v izobraževanja na strokovnem področju in so svetovalci strokovnjaki pri svojem delu. Velik del izobraževanj je namenjen tudi komunikaciji ter pravilnemu prilagajanju sogovorniku. Prav tako pa je delo dinamično in poživljajoče (glej Prilogo 5).

Pri depersonalizaciji (glej Prilogo 5) je značilno, da je visoka stopnja izgorelosti nad skupno oceno 10. V primeru kontaktnega centra gre torej za visoko stopnjo izgorelosti, saj je skupna povprečna ocena 17,7. V večini so odgovarjali z postavko redko ali včasih in so povezana predvsem z delom s strankami ter s tem, da se ob veliki količini klicev zgodi, da se avtomatsko distanciraš oziroma sčasoma postaneš otopel oziroma je odvisna tudi od posameznikove interpretacije vprašanja.

V regresijskem modelu preverjam povezavo med delovno zavzetostjo (neodvisna spremenljivka) in izgorelostjo na delovnem mestu (odvisna spremenljivka). Zanimajo me regresijski koeficienti posameznih neodvisnih spremenljivk, ki kažejo smer in moč teh spremenljivk na odvisno spremenljivko – izgorelost na delovnem mestu.

Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,141$, kar pomeni, da je 14,1 % variabilnosti izgorelosti na delovnem mestu pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-tega od zavzetosti na delovnem mestu.

Pri analizi povezave med zavzetostjo (neodvisna spremenljivka) in izgorelostjo na delovnem mestu (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient $r = -0,102$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, negativna in šibka (glej Prilogo 3). V Tabeli 5 so predstavljeni rezultati regresijske analize (glej Prilogo 7).

Kot je razvidno iz Tabele 5, tudi regresijski koeficient ($B = -0,118$) kaže negativno in linearno povezanost med zavzetostjo in izgorelostjo na delovnem mestu. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -1,228$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,224$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo sprejeti hipoteze, da je zavzetost negativno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Da bi bolje razumela povezavo med delovno zavzetostjo in izgorelostjo na delovnem mestu sem želela preveriti, kako so posamezne dimenzije delovne zavzetosti povezane z izgorelostjo na delovnem mestu. UWES meri tri dimenzije zavzetosti: vitalnost (VI), predanost (DE) ter vpletenost (AB). Glede na to, da z rezultati ankete nisem našla statistično

značilnega vpliva, sem analizirala tudi vpliv posamezne dimenzije zavzetosti na izgorelost, da dobim bolj poglobljeno sliko.

Kot je razvidno iz Tabele 6 (glej Prilogo 8), regresijski koeficient ($B = -0,286$) kaže negativno in linearno povezanost med vitalnostjo in izgorelostjo na delovnem mestu. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -1,839$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,070$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov, sicer z mejno značilnostjo, lahko sprejmemo hipotezo, da je vitalnost (dimenzija zavzetosti) negativno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Regresijski koeficient ($B = -0,101$) kaže negativno in linearno povezanost med predanostjo in izgorelostjo na delovnem mestu. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -0,838$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,405$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo sprejeti hipoteze, da je predanost, dimenzija zavzetosti, negativno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Regresijski koeficient ($B = 0,248$) kaže pozitivno in linearno povezanost med vpletenostjo in izgorelostjo na delovnem mestu. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 1,739$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,087$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko z mejno značilnostjo sprejmemo, da je vpletenost pozitivno povezana z izgorelostjo na delovnem mestu.

Kot je razvidno iz rezultatov, vitalnost (kot dimenzija zavzetosti) negativno vpliva na izgorelost (statistična značilnost je sicer mejno značilna, saj je $p = 0,07$). Na drugi strani pa ima dimenzija vpletenosti pozitiven vpliv, kjer je $p = 0,87$. Predanost, kjer je $p = 0,405$ pa nima statistično značilnega vpliva.

4 DISKUSIJE IN PRIPOROČILA

Na osnovi empiričnih rezultatov ne morem potrditi hipoteze, da delovna zavzetost vpliva na izgorelost. Morda je to zato, ker so bili v vzorec v večini vključeni zaposleni s srednješolsko izobrazbo. Pretekle raziskave so namreč pokazale, da ogroženost za izgorelost raste z večanjem izobrazbe in zahtevnostjo delovnega mesta (Inštitut za razvoj človeških virov, 2010). Razlog za to, da na podlagi podatkov nismo mogli potrditi hipoteze, bi lahko bil, da so morda anketiranci preozko razumeli vprašanja. Vprašalnik je sicer validiran, vendar se pojavlja vprašanje, kako so ga zaposleni razumeli. Kot drugo pa bi se glede na specifiko dela ter izbrane teme morda rezultati razlikovali, v kolikor bi na vprašalnik odgovorila še druga polovica anketirancev.

Zaradi poglobljenega vpogleda na vpliv delovne zavzetosti na izgorelost na delovnem mestu sem preverila še vpliv delovne zavzetosti po dimenzijah na izgorelost na delovnem mestu, kjer so rezultati pokazali, da vitalnost kot dimenzija zavzetosti negativno vpliva na izgorelost. Rezultat lahko pripišemo temu, da gre za relativno mlad kolektiv, ki je poln

energije, ljudje so medsebojno sposobni izražati čustva ter prisluhniti drugim ter tako ustvariti prijetno delovno okolje. Dimenzija vpletenosti na drugi strani pa ima pozitiven vpliv na izgorelost. Kot je že omenjeno v teoriji, to potrjujejo tudi avtorji, ki pravijo, da delovno zavzetost povezujemo s pozitivnimi stališči dela, ki se sicer se pri zaposlenih med drugim kaže tudi z željo po večji vpletenosti v delovne procese ter krepitvijo lastne vitalnosti. Res pa je, da se z vpletenostjo povečuje tudi tveganje, da bolj kot smo vpleteni v delo in delovne procese, večja je verjetnost za izgorelost na delovnem mestu, saj so ravno deloholiki tisti, ki so običajno podvrženi izgorelosti (Pšeničny, 2008b).

Povprečni rezultati vprašalnika MBI kažejo, da je pri osebnem dosežku zaznati nizko stopnjo izgorelosti oziroma je skoraj ni, kar nakazuje, da so ljudje predani delu in jim je delo izziv. To lahko z veliko verjetnostjo pripišem temu, da gre za dinamično delo, kjer imajo zaposleni možnost opravljanja različnih nalog znotraj svojega področja ter občasno sodelujejo pri različnih projektih, kar jih dodatno motivira. Predanost kot dimenzija zavzetosti, pa nima statistično značilnega vpliva na izgorelost na delovnem mestu, kar lahko predvidevam, da je rezultat specifičnosti delovnega okolja in njegovih lastnosti kot npr., da se del zaposlenih (študentsko delo) menjuje in prihajajo novi zaposleni oziroma se odvija tudi prestrukturiranje. Prav tako pa je razlog tudi dinamično delo, ki zahteva konstantne spremembe in sledenje prodajnim ciljem.

4.1 Opis obstoječih dobrih praks v izbranem podjetju

V izbranem podjetju imajo že vrsto let močno izraženo odgovornost do zaposlenih. Velik poudarek načrtovanj je namenjen profesionalnemu razvoju, skrbi za zdravje in varnost pri delu. Poudarek je tudi na uravnoteženosti dela z zasebnim življenjem zaposlenih ter spoštovanju človekovih pravic. S tem krepijo delovno zavzetost. Zaposlene redno seznanjajo o novih projektih ter aktivnostih na trgu. Krepijo motiviranost ter uresničujejo ključne cilje (spletno gradivo podjetja).

V samem kodeksu poslovne etike imajo med drugim zapisana načela pomembnosti odnosov med zaposlenimi, strank ter širše skupnosti. Spoštujejo dostojanstvo zaposlenih ter jim nudijo možnost varnega delovnega okolja. Zavedajo se, da so v visoko konkurenčnem delovnem okolju zaposleni ključni. Sama strategija je med drugim usmerjena v inovativnost, večjo fleksibilnost ter učinkovitost. Trudijo se ustvariti take pogoje dela, da zadržijo najboljše zaposlene, kar pa je tudi eden izmed ukrepov proti izgorelosti (spletno gradivo podjetja).

Zavedajo se, da je uspeh podjetja v hitro razvijajoči ter konkurenčni panogi odvisen tudi od sposobnih in učinkovitih ter zavzetih kadrov, zato imajo vrsto izobraževanj s strokovnega vidika, pozornost pa namenjajo tudi usmerjenemu vodenju ter motiviranju in krepitvi delovne zavzetosti (spletno gradivo podjetja).

Vsako leto izvajajo meritve organizacijske klime, kjer iz leta v leto beležijo večji odziv ter izboljšanje klime na sploh. Velik poudarek namenjajo tudi letnim razvojnim pogovorom. Oboji rezultati so pregledani in na podlagi njih so sprejeti ukrepi za izboljšanje in krepitev delovne zavzetosti. Ker se v podjetju zavedajo pomembnosti inovativnosti zaposlenih in vpetosti v proces, lahko zaposleni na internem portalu oddajajo svoje predloge za izboljšanje storitev ali zgolj za izboljšanje delovnega okolja. Velik poudarek pa namenjajo tudi zaposlenim izven delovnega okolja in jim nudijo podporo pri različnih športnih aktivnostih v obliki različnih popustov, brezplačnih vstopnic na družinske prireditve itd., ter jih tako spodbujajo v vitalno in sproščeno preživljanje prostega časa ter jih na internih portalih ozaveščajo o zdravi prehrani in varovanju zdravja (spletno gradivo podjetja).

4.2 Priporočila za nadaljnje delo z zaposlenimi

Kljub temu, da hipoteze glede na rezultate nisem mogla potrditi, poglobljeni rezultati vseeno prikazujejo negativno povezavo med zavzetostjo in izgorelostjo, čeprav ni značilna oziroma je mejno značilna, bi kontaktnemu centru za nadaljnje delo priporočila, da so pri zaposlenih pozornih na znake izgorevanja in jih pravočasno pričnejo odpravljati, saj je izgorelost sindrom, ki se lahko hitro širi. Kot je razvidno, je potrebno delati predvsem na čustveni izčrpanosti kot delu izgorelosti, ki nam kaže občutek izčrpanosti lastnih virov ter preobremenjenosti. Razvidno je, da se sindrom izgorelosti pokaže predvsem pri tistih ljudeh, ki se angažirajo na različnih področjih (Bilban & Pšeničny, 2007) in je resnično škoda, da bi take ljudi izgubili med svojimi vrstami zaposlenih. Velik del je potreben pri ohranjanju in krepitvi vitalnosti, saj kot pravi teorija, je pri vitalnosti pomembna pozitivna povratna zanka med telesno vitalnostjo in pozitivnim čustvenim svetom, kar zaposlenemu omogoča, da poveča zavzetost za delo (Pšeničny & Findeisen, 2005).

Glede na to, da imajo zaposleni v kontaktnem centru s področja komuniciranja in reševanja konfliktnih situacij že izobraževanja, bi predlaga, kot preventivo kontinuirana mesečna izobraževanja na temo stresa in izgorevanja, s katerimi bi dodatno krepili delovno zavzetost. S tako imenovanimi »team buildingi« lahko krepijo medsebojno zaupanje, kjer pa je v večjih skupinah dobro, da je to voden, a še vedno sproščeno druženje, da dosežemo učinek.

Dobra praksa, ki se izkaže, so tudi »coachi pri delu«, ki poleg neposrednih vodij in vodij skupin z zaposlenimi pogovarja predvsem o situacijah, ki zaposlenega težijo pri delu ter ga z znanjem in izkušnjami usmerja za nadaljnje delo in skupaj pripravita načrt same izvedbe ter doseganja ciljev oziroma bodo pripomogli, da bodo zaposleni lahko uspešno sledili usmeritvam vodstva in izpolnjevali svoje plane. »Coachi« bi lahko imeli tudi nalogo osveževanja vsebin na internem portalu, kjer bi sodelavce seznanjali znaki izgorevanja, kako so lahko sami polno angažirani in delovno zavzeti ter jim predstavili različne vaje sproščanja ter tudi izvajali skupinske kratke vadbe sproščanja in s tem preprečevanja izgorelosti.

Ključno pa je reagirati tudi v primeru že doživetega sindroma izgorelosti. Vodje predvsem neposredni morajo biti pozorni pri pomoči vključevanja takega zaposlenega nazaj v delovni proces. Sami se namreč pogosto ne znajdejo in kaj hitro se lahko stanje ponovi.

Rezultati raziskave so pokazali, da je pri zaposlenih prisotna čustvena izčrpanost. Za nekatere od njih bi priporočala, da jim podjetje omogoči, da se posvetujejo s strokovnjakom, za druge pa je morda to tudi priložnost o razmisleku o menjavi službe. Rezultati ankete niso skrb vzbujajoči, so pa lahko alarm podjetju, da je potrebno še intenzivnejše delo na tem področju. Podjetje lahko za vse kontinuirano pripravi delavnice o izgorelosti, poskrbi za neformalna druženja, zdravo prehrano (dolgotrajen proces), možnost rekreacije znotraj službe.

Glede na to, da je velika večina delovno zavzetih, pa priporočamo pogostejšo zahvalo ter pohvalo za dobro opravljeno delo ter nenazadnje tudi nagrado. Kot pohvala ni nujno samo denarna nagrada, ampak bi lahko zaposlenemu kot nagrado omogočili dodatni dan plačanega dopusta, udeležbo na izobraževanju s področja, ki zanima zaposlenega in ni nujno povezana s službo in delovnim mestom.

SKLEP

Pomembnosti krepitve zavzetosti zaposlenih in preprečevanja izgorelosti se danes zaveda že mnogo podjetij in glede na rezultate in izobraževanja, ki jih nudi, tudi izbrano podjetje. Pri svojem delu so vztrajni in se delu popolnoma predajo, saj se v delo zatopijo. V službi se v večini pogosto počutijo močne in energične, kar vse skupaj nakazuje, da so v večini delovno zavzeti.

Kljub temu, da s pomočjo analize anketnega vprašalnika nismo mogli hipoteze potrditi ali jo zavržti, rezultati dimenzij delovne zavzetosti kažejo, da ima na izgorelost v izbranem kontaktnem centru na eni strani vpliv vitalnost, ki je negativno povezana z izgorelostjo ter na drugi strani vpletenost v delo, ki ima pozitivno povezavo. Zato je ključnega pomena, da se še naprej zavedajo, da ima vodja pomembno vlogo. Ob tem je potreben entuziazem in navdušenje ter zmožnost prenesti slednje tudi na sodelavce. Izzivi vodij so številni, obvladovati morajo tako odnose s svojimi nadrejenimi kot tudi s svojimi podrejenimi, hkrati pa tudi z drugimi oddelki. Poslanstvo vsakega dobrega vodje je prepoznati potencial zaposlenega, ga voditi z entuziazmom ne glede na to, v kako stresni situaciji se znajde ter ga usmerjati in mu nuditi možnost vpletenosti oziroma v pripravo procesov dela ter spodbujanje samoiniciativnosti.

Izgorevanje na delovnem mestu pomeni za podjetje visoko ceno. Pri izgorevanju ne gre le za težave in razpoloženja ljudi, ki so jezni ali imajo slab dan. Lahko postane dolgoročen problem, ki veliko stane tako zaposlenega zaradi bolniških odsotnosti ter izgube stika z ljudmi kot tudi podjetje, ki mora odpraviti posledice. Zato je za dober končni ekonomski

rezultat potrebno spremljati zaposlene, se z njimi ukvarjati ter izvajati preventivne ukrepe, saj preventiva običajno stane manj kot kurativa.

Omejitve, ki jih iz raziskave ter opisa dela v kontaktnem centru lahko izluščimo, so, da je vsebina dela zelo specifična, strokovna ter glede na vse storitve in produkte, ki jih podjetje ponuja, zelo široka ter z različnih področij, kjer je potrebna tudi uporaba različnih programov. Priporočila bi, da podjetje oziroma kontaktni center še naprej gradi na odličnosti kontaktnega centra, kar pa jim lahko omogoči enotni program, ki bi zajemal vse potrebne informacije o strankah. Glede na specifično raznovrstnost storitev z različnih področij bi bilo dobro tudi preveriti in prepoznati vrline zaposlenih, ki so specialisti na posameznih področjih in jih usmeriti samo v to delo, saj to za zaposlenega pomeni razbremenitev in manj stresno delo, kontaktni center pa tako pridobi kvalitetno ekipo specialistov na posameznih področjih. Prav tako v vsej dinamiki klicev primanjkuje časa za medsebojne pogovore ter prenos znanja tudi med samimi sodelavci oziroma zaposlenimi. Za boljše timske odnose ter medsebojno razumevanje ter prepoznavanja potencialov tudi s strani sodelavcev in ne samo vodij bi bilo priporočljivo preučiti možnost, da bi na tedenskih povzetkih o storitvah predavali tudi sodelavci, ki so znotraj tima specialisti na posameznem področju, tako storitev kot tudi komunikacije ali čustvene inteligence. Namreč samo učinkovitost prinaša zaupanje v lastne zmožnosti za doseg cilja ter optimizira poslovne procese. Ker je delo zelo izčrpljujoče, saj gre za delo s strankami, ki imajo različne potrebe, želje ter tudi način komunikacije, kar za zaposlenega pomeni večkratno prilagajanje ter soočanje z ljudmi, ki nimajo enakih vrednot kot sami, bi predlagala, da se preuči možnost vpeljave tedenskih delavnic izvedenih po meri udeležencev. Namenjene bi bile preprečevanju izgorevanja kot tudi krepitvi delovne zavzetosti.

Delo v kontaktnem centru ter vsakodnevne interakcije z ljudmi in njihovi potrebami, vprašanji, željami je vsekakor zahteven in utrujajoč poklic. Zaposleni morajo imeti veliko znanja, lastnih izkušenj, želje po učenju ter spremljanju novosti. Poleg tega morajo imeti dobre komunikacijske veščine in zaželeno je visoka čustvena inteligenca. Za to delo je potrebno biti potrpežljiv, razumevajoč ter se na svojem delovnem področju nenehno izpopolnjevati ter slediti novim trendom in delati na sebi. Naloga vodij pa je, da zaposlenim čim bolj prisluhnejo, posredujejo pravočasne povratne informacije, jih spodbujajo, usmerjajo k zdravemu načinu življenja ter vključujejo v načrtovanje delovnih procesov, saj imata vitalnost in vpetost v delovni proces vpliv na krepitev delovne zavzetosti ter preprečevanja izgorelosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, Northampton: E. Elgar.
2. Bakker, B. A. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, 389–411.
3. Bakker, B. A., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress*, 22(3), 187–200.
4. Bakovnik, N. (2013). *Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx>
5. Bilban, M. (2006, 3. november). Poklicne izgorelosti čedalje več. *Finance*. Najdeno 11. julija 2016 na spletnem naslovu <http://finance.si/167149>
6. Bilban, M., & Pešničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo + varnost*, 52(1), 2–29.
7. Bratina, A. (2003). *Stres pri delu*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
8. Breznik, A. (2016, april). 5 korakov do sreče pri delu. *Revija Direktor*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.revija-direktor.si/15/#p=10>
9. Crabtree, S. (2013, 8. oktober). Worldwide, 13 % of employees are engaged at work. *Gallup*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
10. Cyriac, F. (2015). *10 Ways to Reduce Call Center Attrition and Improve Agent Engagement*. Najdeno 16. julija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.ameyo.com/blog/10-ways-to-reduce-call-center-attrition-and-improve-agent-engagement>
11. Černelič Bizjak, M. (2009). Od stanja izčrpanosti do stanja (adrenalne) izgorelosti: kronična izpostavljenost stresu. *Isis*, 18(1), 53–55.
12. Dilman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. Hoboken: Wiley.
13. Farber, B. (1983). Stres and burnout in the human service professions. *New York: Pergamon press Inc.* (str. 15-30).
14. Findeisen, D. (2005). Za premagovanje poklicne izgorelosti potrebujemo izobraževanje. *Andragoška spoznanja*, 11(2), 37–51.
15. Fisher, P. (2002). The managers guide to stress, burnout & trauma in human, emergency, and health services. *Theory, Assessment and Applications*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.tendacademy.ca/wp-content/uploads/2015/05/managersGuide-20150819.pdf>
16. Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007, november). Where employee engagement happens. *Gallup press*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>
17. Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burnout: the cost of high achievement*. New York: Garden City.

18. Furlan, A., & Jevnikar, U. (2013). *Katedra za psihologijo dela in organizacije*. Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/delovna-motivacija.pdf>.
19. Gonzalez - Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2004). *Burnout and work engagement: Idependent factors or opposite poles*.
20. Gruban, B. (2007). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM*, 3(10), 17.
21. Gruban, B. (2010a). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih. *Dialogos*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/
22. Gruban, B. (2010b, 11. marec). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. *Finance*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/273890>
23. Harter, J. K., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Schmidt, F. L. (2004). *Employee engagement and performance: a meta-analytic study of causal direction*. Gallup Research Report.
24. Hupke, M. (2007). Psychosocial risks and workers health. *OSH Wiki*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_workers_health
25. *Izgorelost / burnout*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl>
26. Jezeršek, A. (2012, 18. junij). Sindrom izgorelosti (burnout). *Cenim.se*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cenim.se/wellness/sindrom-izgorelosti-burnout/>
27. Kajtazović, T. (2016, 13. januar). Dr. Matevž Raškovič: »Zaposleni so prvi kupec«. Najdeno 5. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/intervju-dr-matevz-raskovic-zaposleni-so-prvi-kupec/>
28. Kjerulf, A. (2014). *Happy Hour Is 9 to 5*.
29. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout, six strategies for improving your relationship with work*. Jossey Bass: San Francisco.
30. Letno poročilo izbranega podjetja (2012).
31. Lovše, B. (2012, 21. november). *Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti*. *MojeDelo.com*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti/d-2956>
32. Luzar, B. (2015). Zaposleni kot ključni vir konkurenčnosti sodobne organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 2(1), 112–128.
33. Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness*.
34. Maslach, Pines, A., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: the significant difference. *Personality and individual differences*, 39(3), 625–635.
35. Malačič, E. (2008). Preprečimo izgorelost, še preden se zgodi. *Dnevnik*, november 2008.
36. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey - Bass.

37. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
38. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory* (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
39. Milczarek, M., Schneider, E., & Gonzalez, E. R. (2009). "Stress at work – facts and figures". Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
40. Nelson, B. (2012). *1501 ways to reward employees*. New York: Workman Publishing.
41. Podnar, K. (2006). Izguba nadzora nad življenjem. *Dnevnik*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/199418>.
42. Pšeničny, A. & Findeisen, D. (2005). *Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje, Andragoška spoznanja za boljšo prakso*, str. 53-64.
43. Pšeničny, A. (2008a). *Izgorevanje na delovnem mestu* [ppt prezentacija]. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.uni-lj.si/mma/izgorevanje_na_delovnem_mestu
44. Pšeničny, A. (2008b, november). *Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti*. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzgorelostDidakta.pdf>
45. Pšeničny, A. (2010a). *V deloholizem žene labilna samopodoba*. Najdeno 6. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzcrpanostIzgorelostViva.pdf>
46. Pšeničny, A. (2010b, 10. maj). Delovna izčrpanost in izgorelost. *Viva*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/5018/Delovna-iz%C4%8Drpanost-in-izgorelost>
47. Pšeničny, A. (2011, 11. oktober). Izgorelost je končni zlom. *Aktivni.si*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aktivni.si/psihologija/andreja-psenicny-izgorelost-je-koncni-zlom/>
48. Raghunathan, R. (2016). *If You're So Smart, Why Aren't You Happy?*
49. Rigoni, J. B., & Nelson, B. (2016, 17. maj). The matrix: teams are gaining greater power in companies. *Gallup*. Najdeno 6. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.gallup.com/businessjournal/191516/matrix-teams-gaining-greater-power-companies.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles
50. Robinson, D., Hooker, H., & Hayday, S. (2007). *Engagement: the continuing story*, Institute for Employment Studies.
51. Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measures of work engagement with a short questionnaire. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
52. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71–92.
53. Shore, L. A. (2015, 29. maj). The 5 drivers of engagement you're probably overlooking. *HrZone*. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu

- <http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/amandalshore/the-5-drivers-of-engagement-youre-probably-overlooking>
54. Solomon, M., & Sridevi, S. M. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of business and management*, 5(12), 89–96. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/6745/6332>
 55. Svetič, A. (2010). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *IBS Newsletter Poročevalec*. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->
 56. Tepina, J. (2008, junij). Ne bodimo odvisni od pohval drugih, pohvalimo se sami! *Didakta*. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl/clanki/clanki-poljudni/155-izgorelost-uciteljev.html>
 57. Tič Vesel, M. (2015). *Od zavzetosti do uspešnosti ali kakšno zvezo ima zavzetost z marketingom*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/zavzetost.sodelavcev.dms.nov.2015.final.pdf>
 58. *Uspešna Konferenca o zavzetosti zaposlenih*. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.skz.si/uspesna-konferenca-o-zavzetosti-zaposlenih/>
 59. Vrtačnik, I. (2006, 5. maj). Izgorevanje pri delu pokuri milijarde dolarjev. *Manager*. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/152076>
 60. Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: the elements of great managing*. New York: Gallup Press.
 61. Zupan, N. (2014). O zavzetosti zaposlenih. *Konferenca o zavzetosti* [ppt prezentacija]. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://slidegur.com/doc/74856/dr.-nada-zupan>.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	1
PRILOGA 2: Analiza anketnega vprašalnika s spremenljivkami	6
PRILOGA 3: Korelacijski koeficienti med spremenljivkami	9
PRILOGA 4: Povprečje rezultatov za merjenje delovne zavzetosti po UWES vprašalniku	10
PRILOGA 5: Povprečje rezultatov za merjenje izgorelosti na delovnem mestu po MBI vprašalniku	11
PRILOGA 6: Piramida zavzetosti zaposlenih	12
PRILOGA 7: Rezultati regresijske analize.....	13
PRILOGA 8: Rezultati regresijske analize po dimenzijah zavzetosti na delovnem mestu.	14

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Janja Zavrl, diplomantka na Visoki poslovni šoli, smer Management. Za raziskovalni del svoje zaključne strokovne naloge z naslovom Vpliv delovne zavzetosti na izgorelost na delovnem mestu: primer kontaktnega centra, želim s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika pridobiti podatke v zvezi z delovno zavzetostjo in izgorelostjo na delovnem mestu ter njuno povezavo. Zaključno strokovno nalogo delam pod mentorstvom asist. dr. Darije Aleksić.

Izzivi današnjega okolja od nas zahtevajo, da veliko svojega časa preživimo v službi, na delovnem mestu. Na delovnem mestu v kontaktnem centru se zaposleni srečujejo z delom z ljudmi in se tako v odnosu med sodelavci kot tudi pri delu s strankami soočajo s stresnimi situacijami, novimi vsebinami znanja, hitrim prilagajanjem situacijam, kar lahko poleg drugih okoliščin, poveča tveganje za upad delovne zavzetosti ter nastanek izgorelosti na delovnem mestu.

V svoji zaključni strokovni nalogi želim preveriti oziroma potrditi, da delovna zavzetost negativno vpliva na izgorelost na delovnem mestu. Strokovnjakinja s področja izgorelosti na delovnem mestu Christina Maslach, pravi, da ima izgorelost na delovnem mestu tri negativne razsežnosti: čustveno izčrpanost, prezir do dela in delovnega okolja ter neučinkovitost. Nasprotje temu pa je zavzetost za delo, ki ima pozitivne označbe, kot so nenavadno velika energija, poglobljeno vživljanje v delo in sodelavce ter velika učinkovitost (Maslach & Leiter, 2005).

Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in dogovorite na zastavljena vprašanja, ki so razdeljena v dva sklopa. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno. Rezultati ankete bodo vidni samo v zaključni strokovni nalogi.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

Litija, 17. 8. 2016

Janja Zavrl

Splošni podatki o anketirancu:

Spol:

- ženski - moški

Letnica rojstva: _____

Izobrazba:

- osnovna - poklicna
- srednja - višja
- visoka - univerzitetna
- Akademska izobrazba (magisterij/doktorat) - specializacija

Koliko let delovnih izkušenj imate: _____

Področje dela:

- Splošne informacije
- Tehnična podpora
- Pisno komuniciranje
- Prodaja
- Odhodne kampanje
- Ostale podporne službe (vodje izmen /nadzorni, vodje skupin, mentorstvo, koordinatorji, second level support).

1.sklop vprašanj (UWES):

Spodaj je navedenih sedemnajst izjav, ki se nanašajo na vaše počutje ob delu. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri vašem delu. Če določenega počutja še niste izkusili, označite številko 0 pri ustreznem kvadratu. Če ste neko počutje že izkusili, s števili od 1 do 6 označite pogostost vašega počutja :

	Skoraj nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto	
Vedno						
0	1	2	3	4	5	6
Nikoli	Nekajkrat na	Enkrat na	Nekajkrat na	Enkrat na	Nekajkrat na	Vsak dan
	leto ali manj	mesec ali manj	mesec	teden	teden	

1. V službi prekipevam od energije.	0	1	2	3	4	5	6
2. Mislim, da je delo, ki ga opravljam smiselno in ima namen.	0	1	2	3	4	5	6
3. Čas hitro beži, ko sem v službi.	0	1	2	3	4	5	6
4. V službi se počutim močno in energično.	0	1	2	3	4	5	6
5. Nad svojo službo se navdušujem.	0	1	2	3	4	5	6
6. Ko delam, pozabim na vse okoli sebe.	0	1	2	3	4	5	6
7. Moja služba me navdihuje.	0	1	2	3	4	5	6
8. Ko zjutraj vstanem, si želim iti v službo.	0	1	2	3	4	5	6
9. Srečen sem, ko intenzivno delam.	0	1	2	3	4	5	6
10. Ponosen sem na svoje delo.	0	1	2	3	4	5	6
11. V svoje delo se zatopim.	0	1	2	3	4	5	6
12. Lahko delam daljša časovna obdobja naenkrat.	0	1	2	3	4	5	6
13. Služba mi predstavlja izziv.	0	1	2	3	4	5	6
14. Ko delam, me delo popolnoma prevzame.	0	1	2	3	4	5	6
15. V službi sem čustveno zelo trden.	0	1	2	3	4	5	6
16. Težko se ločim od svoje službe.	0	1	2	3	4	5	6
17. Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi ko ne gre vse po načrtu.	0	1	2	3	4	5	6

2. sklop (MBI)

V drugem sklopu so pred vami so različne trditve, ki opisujejo počutja in stališča, povezana z delom.

Pazljivo preberite vsako trditev in označite na lestvici od 1 do 6, kako pogosto velja posamezna trditev za vas.

Če menite, da velja le nekajkrat na leto, označite številko 1, številko 6 pa, če velja vsak dan. Ocene 2, 3, 4 in 5 predstavljajo vmesne stopnje med obema skrajnima možnostima.

Če stanja, ki ga opisuje posamezna trditev, niste nikoli izkusili, označite 0.

Prosim, da ocenite vse trditve.

	Skoraj nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto	
Vedno						
0	1	2	3	4	5	6
Nikoli	Nekajkrat na leto ali manj	Enkrat na mesec ali manj	Nekajkrat na mesec	Enkrat na teden	Nekajkrat na teden	Vsak dan

1. Počutim se čustveno izčrpan(a) zaradi svojega dela.	0	1	2	3	4	5	6
2. Počutim se izrabljen(a) ob koncu delovnega dneva.	0	1	2	3	4	5	6
3. Počutim se utrujen(a), ko zjutraj vstanem in se moram soočiti z novim delovnim dnevom.	0	1	2	3	4	5	6
4. Brez težav lahko razumem občutja svojih strank.	0	1	2	3	4	5	6
5. Čutim, da ravnam z nekaterimi strankami neosebno, kot z objekti.	0	1	2	3	4	5	6
6. Delo z ljudmi vsak dan je zame resnično naporno.	0	1	2	3	4	5	6
7. Zelo učinkovito se ukvarjam s problemi svojih strank.	0	1	2	3	4	5	6
8. Počutim se izgorel(a) zaradi svojega dela.	0	1	2	3	4	5	6
9. Čutim, da s svojim delom pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	0	1	2	3	4	5	6
10. Postala(a) sem bolj neobčutljiv(a) do ljudi, odkar sem sprejel(a) to delo.	0	1	2	3	4	5	6

11. Skrbi me, da zaradi svoje službe čustveno otrdevam.	0	1	2	3	4	5	6
12. Počutim se poln(a) energije.	0	1	2	3	4	5	6
13. Moja služba me spravlja v duševno stisko.	0	1	2	3	4	5	6
14. Imam občutek, da v službi pretrdo delam.	0	1	2	3	4	5	6
15. Ni mi dosti mar, kaj se dogaja nekaterim strankam.	0	1	2	3	4	5	6
16. Neposredno delo z ljudmi je zame preveč obremenjujoče.	0	1	2	3	4	5	6
17. S svojimi strankami z lahkoto vzpostavim sproščeno vzdušje.	0	1	2	3	4	5	6
18. Delo s strankami me poživlja.	0	1	2	3	4	5	6
19. Pri svojem delu sem naredil(a) že mnogo koristnega.	0	1	2	3	4	5	6
20. Počutim se, kot da sem na koncu svojih moči.	0	1	2	3	4	5	6
21. Pri svojem delu zelo umirjeno rešujem čustvene probleme.	0	1	2	3	4	5	6
22. Čutim, da me stranke krivijo za nekatere od svojih problemov.	0	1	2	3	4	5	6

PRILOGA 2: Analiza anketnega vprašalnika s spremenljivkami

Tabela 1: Anketni vprašalnik s spremenljivkami UWES (delovna zavzetost)

UWES	Spodaj je navedenih sedemnajst izjav, ki se nanašajo na vaše počutje ob delu. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri vašem delu. Če določenega počutja še niste izkusili, označite številko 0 pri ustreznem kvadratu. Če ste neko počutje že izkusili, s števili od 1 do 6 označite pogostost vašega počutja.												
	Podvprašanja	Odgovori								Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		0 Nikoli	1Skoraj nikoli (Nekajkrat na leto ali manj)	2Redko (Enkrat na mesec ali manj)	3 Včasih (Nekajkrat na mesec)	4 Pogosto (Enkrat na teden)	5 Zelo pogosto(Nekajkrat na teden)	6 Vedno (Vsak dan)	Skupaj				
UWESa	1. V službi prekipavam od energije.	1 (1%)	0 (0%)	6 (7%)	29 (33%)	18 (20%)	28 (32%)	6 (7%)	88 (100%)	88	88	4.9	1.2
UWESb	2. Mislim, da je delo, ki ga opravljam smiselno in ima namen.	0 (0%)	0 (0%)	4 (5%)	10 (11%)	21 (24%)	33 (38%)	20 (23%)	88 (100%)	88	88	5.6	1.1
UWESc	3. Čas hitro beži, ko sem v službi.	2 (2%)	1 (1%)	7 (8%)	19 (22%)	17 (19%)	32 (36%)	10 (11%)	88 (100%)	88	88	5.1	1.4
UWESd	4. V službi se počutim močno in energično.	0 (0%)	2 (2%)	8 (9%)	23 (26%)	20 (23%)	33 (38%)	2 (2%)	88 (100%)	88	88	4.9	1.1
UWESe	5. Nad svojo službo se navdušujem.	0 (0%)	6 (7%)	15 (17%)	20 (23%)	16 (18%)	24 (28%)	6 (7%)	87 (100%)	87	88	4.6	1.4
UWESf	6. Ko delam, pozabim na vse okoli sebe.	3 (3%)	4 (5%)	9 (10%)	14 (16%)	21 (24%)	29 (33%)	8 (9%)	88 (100%)	88	88	4.9	1.5
UWESg	7. Moja služba me navdihuje.	3 (3%)	6 (7%)	18 (21%)	20 (23%)	21 (24%)	14 (16%)	5 (6%)	87 (100%)	87	88	4.3	1.5
UWESh	8. Ko zjutraj vstanem, si želim iti v službo.	4 (5%)	13 (15%)	12 (14%)	19 (22%)	20 (23%)	14 (16%)	5 (6%)	87 (100%)	87	88	4.1	1.6
UWESi	9. Srečen sem, ko intenzivno delam.	0 (0%)	2 (2%)	6 (7%)	19 (22%)	20 (23%)	29 (34%)	10 (12%)	86 (100%)	86	88	5.1	1.2
UWESj	10. Ponosen sem na svoje delo.	0 (0%)	1 (1%)	9 (10%)	15 (17%)	14 (16%)	30 (34%)	19 (22%)	88 (100%)	88	88	5.4	1.3
UWESk	11. V svoje delo se zatopim.	0 (0%)	0 (0%)	6 (7%)	9 (10%)	15 (17%)	35 (40%)	23 (26%)	88 (100%)	88	88	5.7	1.2
UWESl	12. Lahko delam daljša časovna obdobja naenkrat.	1 (1%)	4 (5%)	6 (7%)	21 (24%)	19 (22%)	27 (31%)	10 (11%)	88 (100%)	88	88	5.0	1.4
UWESm	13. Služba mi predstavlja izziv.	0 (0%)	2 (2%)	14 (16%)	12 (14%)	18 (20%)	27 (31%)	15 (17%)	88 (100%)	88	88	5.1	1.4
UWESn	14. Ko delam, me delo popolnoma prevzame.	0 (0%)	2 (2%)	11 (13%)	18 (21%)	17 (20%)	30 (34%)	9 (10%)	87 (100%)	87	88	5.0	1.3
UWESo	15. V službi sem čustveno zelo trden.	1 (1%)	2 (2%)	6 (7%)	8 (9%)	22 (25%)	35 (40%)	14 (16%)	88 (100%)	88	88	5.4	1.3
UWESp	16. Težko se ločim od svoje službe.	14 (16%)	14 (16%)	14 (16%)	19 (22%)	16 (18%)	9 (10%)	2 (2%)	88 (100%)	88	88	3.5	1.7
UWESq	17. Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi ko ne gre vse po načrtu.	0 (0%)	1 (1%)	2 (2%)	5 (6%)	17 (20%)	34 (39%)	28 (32%)	87 (100%)	87	88	5.9	1.1

Tabela 2: Anketni vprašalnik MBI (izgorelost na delovnem mestu)

Q1	V drugem sklopu so pred vami so različne trditve, ki opisujejo počutja in stališča, povezana z delom. Pazljivo preberite vsako trditev in označite na lestvici od 1 do 6, kako pogosto velja posamezna trditev za vas. Če stanja, ki ga opisuje posamezna trditev, niste nikoli izkusili, označite 0. Prosim, da ocenite vse trditve.												
	Podvprašanja	Odgovori								Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		0 Nikoli	1 Skoraj nikoli (Nekajkrat na leto ali manj)	2 Redko (Enkrat na mesec ali manj)	3 Včasih (Nekajkrat na mesec)	4 Pogosto (Enkrat na teden)	5 Zelo pogosto (Nekajkrat na teden)	6 Vedno (Vsak dan)	Skupaj				
Q1a	1. Počutim se čustveno izčrpan(a) zaradi svojega dela.	3 (4%)	11 (14%)	7 (9%)	21 (27%)	14 (18%)	17 (22%)	4 (5%)	77 (100%)	77	88	4.3	1.6
Q1b	2. Počutim se izrabljen(a) ob koncu delovnega dneva.	2 (3%)	7 (9%)	13 (16%)	12 (15%)	23 (29%)	17 (22%)	5 (6%)	79 (100%)	79	88	4.5	1.5
Q1c	3. Počutim se utrujen(a), ko zjutraj vstanem in se moram soočiti z novim delovnim dnevom.	4 (5%)	10 (13%)	13 (16%)	18 (23%)	20 (25%)	10 (13%)	4 (5%)	79 (100%)	79	88	4.1	1.5
Q1d	4. Brez težav lahko razumem občutja svojih strank.	0 (0%)	0 (0%)	3 (4%)	10 (13%)	18 (23%)	29 (37%)	19 (24%)	79 (100%)	79	88	5.6	1.1
Q1e	5. Čutim, da ravnam z nekaterimi strankami neosebno, kot z objekti.	10 (13%)	14 (18%)	23 (30%)	12 (16%)	11 (14%)	5 (6%)	2 (3%)	77 (100%)	77	88	3.3	1.5
Q1f	6. Delo z ljudmi vsak dan je zame resnično naporno.	4 (5%)	14 (18%)	18 (23%)	17 (22%)	13 (16%)	9 (11%)	4 (5%)	79 (100%)	79	88	3.8	1.6
Q1g	7. Zelo učinkovito se ukvarjam s problemi svojih strank.	0 (0%)	1 (1%)	1 (1%)	4 (5%)	16 (21%)	34 (44%)	22 (28%)	78 (100%)	78	88	5.9	1.0
Q1h	8. Počutim se izgorel(a) zaradi svojega dela.	3 (4%)	12 (15%)	14 (18%)	20 (25%)	12 (15%)	12 (15%)	6 (8%)	79 (100%)	79	88	4.1	1.6
Q1i	9. Čutim, da s svojim delom pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	0 (0%)	0 (0%)	5 (6%)	19 (25%)	18 (23%)	28 (36%)	7 (9%)	77 (100%)	77	88	5.2	1.1
Q1j	10. Postala(a) sem bolj neobčutljiv(a) do ljudi, odkar sem sprejel(a) to delo.	9 (11%)	9 (11%)	13 (16%)	15 (19%)	10 (13%)	17 (22%)	6 (8%)	79 (100%)	79	88	4.1	1.8
Q1k	11. Skrbi me, da zaradi svoje službe čustveno otrdevam.	20 (25%)	14 (18%)	8 (10%)	11 (14%)	11 (14%)	8 (10%)	7 (9%)	79 (100%)	79	88	3.4	2.0
Q1l	12. Počutim se poln(a) energije.	1 (1%)	6 (8%)	12 (15%)	19 (24%)	12 (15%)	26 (33%)	3 (4%)	79 (100%)	79	88	4.6	1.4
Q1m	13. Moja služba me spravlja v duševno stisko.	20 (25%)	22 (28%)	9 (11%)	15 (19%)	6 (8%)	5 (6%)	2 (3%)	79 (100%)	79	88	2.8	1.7
Q1n	14. Imam občutek, da v službi pretrdo delam.	10 (13%)	13 (16%)	14 (18%)	16 (20%)	12 (15%)	10 (13%)	4 (5%)	79 (100%)	79	88	3.7	1.7
Q1o	15. Ni mi dosti mar, kaj se dogaja nekaterim strankam.	22 (28%)	18 (23%)	15 (19%)	12 (15%)	6 (8%)	4 (5%)	2 (3%)	79 (100%)	79	88	2.8	1.6
Q1p	16. Neposredno delo z ljudmi je zame preveč obremenjujoče.	12 (15%)	21 (27%)	18 (23%)	19 (24%)	3 (4%)	4 (5%)	2 (3%)	79 (100%)	79	88	3.0	1.5
Q1q	17. S svojimi strankami z lahkoto vzpostavim sproščeno vzdušje.	0 (0%)	1 (1%)	1 (1%)	11 (14%)	22 (28%)	33 (42%)	11 (14%)	79 (100%)	79	88	5.5	1.0
Q1r	18. Delo s strankami me poživlja.	1 (1%)	2 (3%)	9 (12%)	21 (27%)	21 (27%)	18 (23%)	6 (8%)	78 (100%)	78	88	4.8	1.3
Q1s	19. Pri svojem delu sem naredil(a) že mnogo koristnega.	0 (0%)	0 (0%)	2 (3%)	8 (10%)	14 (18%)	41 (53%)	13 (17%)	78 (100%)	78	88	5.7	1.0
Q1t	20. Počutim se, kot da sem na koncu svojih moči.	11 (14%)	29 (37%)	12 (15%)	13 (17%)	7 (9%)	3 (4%)	3 (4%)	78 (100%)	78	88	3.0	1.6
Q1u	21. Pri svojem delu zelo umirjeno rešujem čustvene probleme.	0 (0%)	4 (5%)	5 (6%)	18 (23%)	15 (19%)	26 (33%)	10 (13%)	78 (100%)	78	88	5.1	1.3
Q1v	22. Čutim, da me stranke krivijo za nekatere od svojih problemov.	4 (5%)	10 (13%)	16 (20%)	13 (16%)	17 (22%)	15 (19%)	4 (5%)	79 (100%)	79	88	4.1	1.6

Tabela 3: Splošne spremenljivke

XSPOL	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	28	32%	35%	35%
	2 (Ženski)	51	58%	65%	100%
Veljavni	Skupaj	79	90%	100%	
		Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.5

Q2	Letnica rojstva:					
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
	78	88	1,934.2	300.98	89	1997

Izobrazba	Izobrazba				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (osnovna)	1	1%	1%	1%
	2 (srednja)	38	43%	48%	49%
	3 (poklicna)	3	3%	4%	53%
	4 (višja)	17	19%	22%	75%
	5 (univerzitetna)	18	20%	23%	97%
	6 (magisterij)	2	2%	3%	100%
	7 (doktorat)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	79	90%	100%	
		Povprečje	3.2	Std. Odklon	1.4

Delizkusnj	Koliko let delovnih izkušenj imate?					
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
	78	88	10.5	9.12	1	36

področdel	Področje dela:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Splošne informacije)	27	31%	35%	35%
	2 (Tehnična podpora)	19	22%	24%	59%
	3 (Pisno komuniciranje)	2	2%	3%	62%
	4 (Prodaja)	8	9%	10%	72%
	5 (Odhodne kampanje)	3	3%	4%	76%
	6 (Ostale podporne službe (vodje izmen/nadzorni, vodje skupin, mentorstvo, koordinatorji, second level support))	19	22%	24%	100%
Veljavni	Skupaj	78	89%	100%	
		Povprečje	3.0	Std. Odklon	2.0

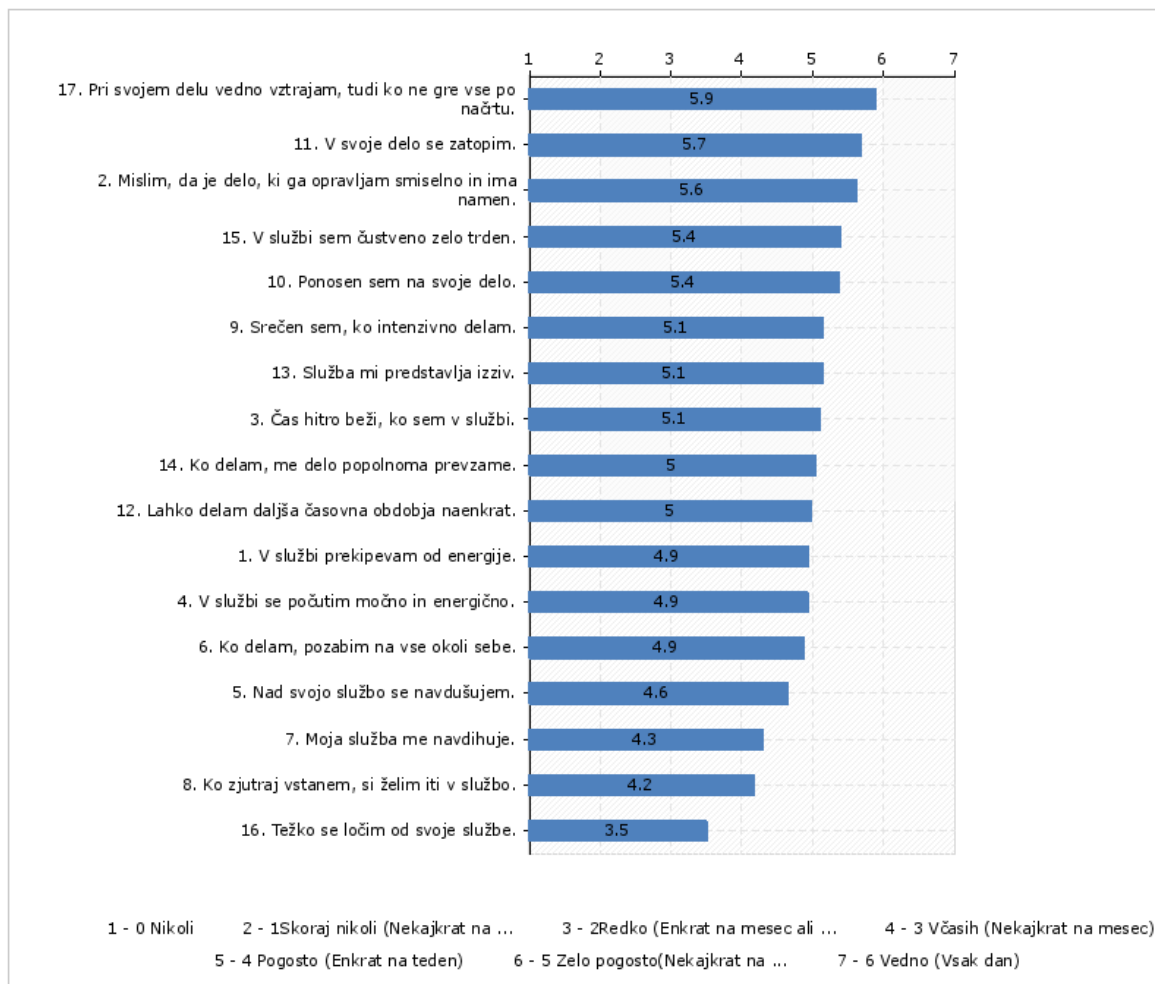
PRILOGA 3: Korelacijski koeficienti med spremenljivkami

Tabela 4: Korelacijski koeficient med spremenljivkami

		Starost	Spol	Izobrazba	Delovne izkušnje	Področje dela	Delovna zavzetost	Izgorelost
Starost	Pearson Correlation	1	,301**	,119	,944**	,193	,289*	,180
	Sig. (2-tailed)		,008	,302	,000	,092	,011	,118
	N	77	77	77	77	77	77	77
Spol	Pearson Correlation	,301**	1	,216	,308**	-,017	,147	,119
	Sig. (2-tailed)	,008		,059	,006	,882	,201	,304
	N	77	77	77	77	77	77	77
Izobrazba	Pearson Correlation	,119	,216	1	,062	,237*	-,054	-,065
	Sig. (2-tailed)	,302	,059		,593	,038	,642	,575
	N	77	77	77	77	77	77	77
Delovne izkušnje	Pearson Correlation	,944**	,308**	,062	1	,129	,231*	,260*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,593		,264	,044	,022
	N	77	77	77	77	77	77	77
Področje dela	Pearson Correlation	,193	-,017	,237*	,129	1	,062	-,119
	Sig. (2-tailed)	,092	,882	,038	,264		,590	,303
	N	77	77	77	77	77	77	77
Delovna zavzetost	Pearson Correlation	,289*	,147	-,054	,231*	,062	1	-,102
	Sig. (2-tailed)	,011	,201	,642	,044	,590		,379
	N	77	77	77	77	77	77	77
Izgorelost	Pearson Correlation	,180	,119	-,065	,260*	-,119	-,102	1
	Sig. (2-tailed)	,118	,304	,575	,022	,303	,379	
	N	77	77	77	77	77	77	77
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

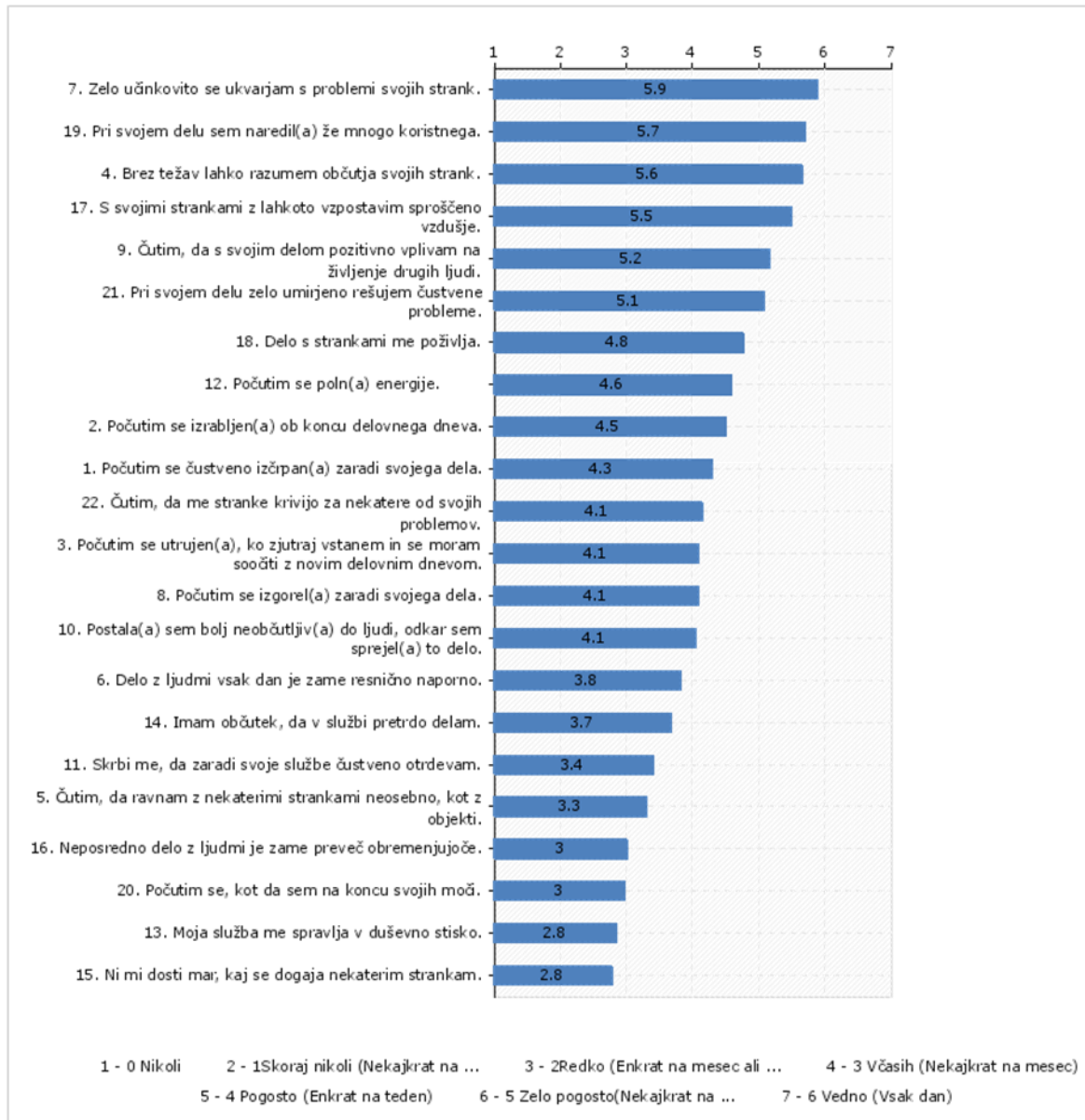
PRILOGA 4: Povprečje rezultatov za merjenje delovne zavzetosti po UWES vprašalniku

Slika 1: Povprečje rezultatov za merjenje delovne zavzetosti po UWES vprašalniku



PRILOGA 5: Povprečje rezultatov za merjenje izgorelosti na delovnem mestu po MBI vprašalniku

Slika 2: Povprečje rezultatov za merjenje izgorelosti na delovnem mestu po MBI vprašalniku



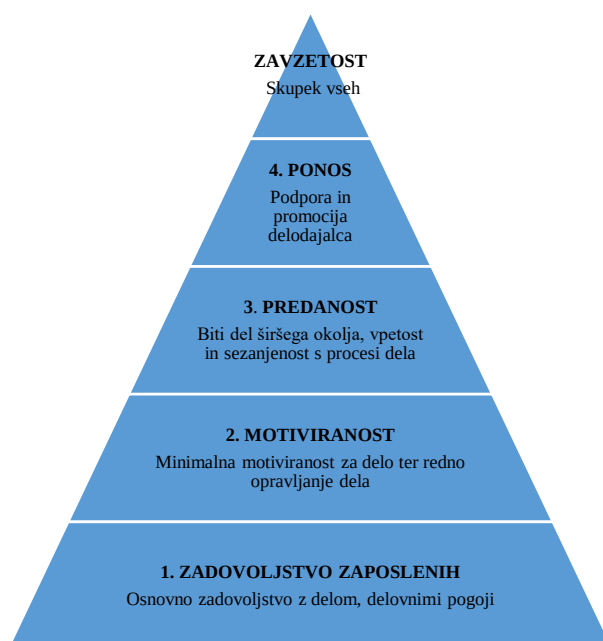
Trditve 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 merijo čustveno izčrpanost (visoka stopnja izgorelosti pri rezultatu nad 27).

Osební dosežek, kamor spadajo trditve 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ,21 narekuje, da je visoka stopnja izgorelosti pri rezultatu pod 33.

Pri depersonalizaciji, kamor spadajo trditve 5, 10, 11, 15, 22 je značilno, da je visoka stopnja izgorelosti nad skupno oceno 10.

PRILOGA 6: Piramida zavzetosti zaposlenih

Slika 3: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: B. Gruban, Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih, 2010a.

PRILOGA 7: Rezultati regresijske analize

Tabela 5: Rezultati regresijske analize

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	5,161	,759		6,798	,000
	Starost	-,046	,031	-,515	-1,480	,143
	Spol	,077	,187	,050	,414	,680
	Izobrazba	-,019	,066	-,035	-,296	,768
	Delovne izkušnje	,062	,029	,747	2,164	,034
	Področje dela	-,040	,044	-,106	-,900	,371
2	(Konstanta)	5,501	,806		6,829	,000
	Starost	-,037	,032	-,413	-1,156	,252
	Spol	,101	,187	,065	,542	,589
	Izobrazba	-,030	,066	-,055	-,461	,646
	Delovne izkušnje	,056	,029	,679	1,952	,055
	Področje dela	-,038	,044	-,103	-,878	,383
	UWES_skupaj	-,118	,096	-,145	-1,228	,224
a. Odvisna spremenljivka: IZGORELOST						

PRILOGA 8: Rezultati regresijske analize po dimenzijah zavzetosti na delovnem mestu

Tabela 6: Rezultati regresijske analize po dimenzijah zavzetosti na delovnem mestu

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P vrednost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	5,161	,759		6,798	,000
	Starost	-,046	,031	-,515	-1,480	,143
	Spol	,077	,187	,050	,414	,680
	Izobrazba	-,019	,066	-,035	-,296	,768
	Delovne izkušnje	,062	,029	,747	2,164	,034
	Področje dela	-,040	,044	-,106	-,900	,371
2	(Konstanta)	5,808	,806		7,210	,000
	Starost	-,046	,032	-,522	-1,458	,150
	Spol	,159	,189	,102	,837	,405
	Izobrazba	-,014	,065	-,026	-,221	,825
	Delovne izkušnje	,058	,029	,696	2,020	,047
	Področje dela	-,041	,043	-,111	-,957	,342
	VI_dimenzija	-,286	,155	-,336	-1,839	,070
	DE_dimenzija	-,101	,120	-,151	-,838	,405
	AB_dimenzija	,248	,142	,347	1,739	,087
a. Odvisna spremenljivka: IZGORELOST						