

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

POKLICNA IZGORELOST

(diplomsko delo)

Jelica LUKIĆ

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič, višji pred.

Lektoriranje: Miha Bercko

Prevod v tuji jezik: Jelica Lukić

POVZETEK

Poklicna izgorelost je posledica spreminjajočih se ekonomskih obdobj. V tujini je ta pojem znan že približno dvajset let (burnout), v Sloveniji pa se je o njem začelo govoriti šele v zadnjih nekaj letih. Izgorevanje predstavlja velik problem za vsako delovno organizacijo, saj njegov pojav pomeni, da v delovnem okolju primanjkuje človeških vrednot in da okolje ni oblikovano po meri ljudi, temveč po meri organizacije.

V zaključni strokovni nalogi sem v prvem delu predstavila pojem poklicne izgorelosti, opredelila, kaj je stres, navedla razlike med depresijo in izgorelostjo, navedla vzroke za nastanek poklicne izgorelosti, razložila, kako lahko konstanten stres na delovnem mestu privede do izgorelosti, kakšna je pot od izgorevanja do izgorelosti, opisala stanje na področju poklicne izgorelosti v Sloveniji ter navedla nekaj dejstev, zakaj so ženske bolj obremenjene in posledično trpijo v večjem številu za poklicno izgorelostjo kot moški. Razložila sem posledice poklicne izgorelosti za podjetje in posameznika, opisala vpliv stresa na učinkovitost, navedla ekonomske pokazatelje poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter izdelala oceno stroškov zaradi poklicne izgorelosti v omenjeni organizaciji.

V naslednjem, raziskovalnem, poglavju moje zaključne strokovne naloge sem predstavila Upravno enoto Šmarje pri Jelšah in navedla vzroke za raziskavo o poklicni izgorelosti v tej organizaciji. Poseben poudarek sem namenila predstavitvi rezultatov raziskave o poklicni izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah, kjer sem analizirala rezultate opravljene ankete o poklicni izgorelosti med zaposlenimi v tej organizaciji.

V zadnjem delu naloge sem navedla nekaj ukrepov za preprečevanje izgorelosti ter podala predloge za izboljšanje stanja poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah

Sodobni čas nam nalaga vse več obremenitev. Kako jih bomo prenesli, je odvisno predvsem od tega, ali v premagovanju obremenitev uživamo in ali za to prejemo ustrezno nagrado. Odvisno pa je tudi od same organizacije, njenega vodstva ter njenega vlaganja v človeške vire.

Ključne besede:

Poklicna izgorelost, stres na delovnem mestu, upravna enota, javna uprava, človeški viri

SUMMARY

Burnout is a result of changing economic periods. This concept has been well known all over the world for the past twenty years, but it's quite new in Slovenia. It represents a big problem for every working organization because its occurrence in an organization means that it has a lack of human values and that the environment is not made to suit people, but to suit the organization.

In the first part of my final specialist task I have presented a concept of the term burnout, defined stress, alleged the difference between a depression and burnout, alleged reasons for beginning of burnout, explained how can a constant stress at workplace cause the burnout and what leads from burning down to burnout, described burnout situation in Slovenia, alleged some facts that show why women are carry heavier burden than men and, subsequently, suffer more of the consequences of burnout. I alleged the burnout effects for the organization and an individual, described the influence of stress on effectiveness, alleged burnout economical indicators in the Administrative Unit of Šmarje pri Jelšah and made burnout cost estimate for that organization.

In the research part of my task I have presented the Administrative Unit of Šmarje pri Jelšah and alleged the reasons why I decided to do the research of the burnout in this particular organization. I have dedicated special emphasis to the presentation of the burnout research results made in abovementioned organization where I have analyzed the results of the answers about burnout among employees of this organization based on the questionnaire.

In the last part of my task I have indicated some burnout preventive measures and made some suggestions to improve the burnout situation in the Administrative Unit of Šmarje pri Jelšah.

Modern time leads to more and more burden and the way how we cope with it depends on how we enjoy in coping with it and on receiving a reward for successful work. But it also depends on the organization itself, its leadership and its investment in the human resources.

Key words:

Burnout, stress at workplace, administrative unit, general public service, human resources

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, mag. Antonu Miheliču, višjemu pred., za strokovno pomoč in vodenje pri izdelavi zaključne strokovne naloge.

Prav tako bi se rada zahvalila načelniku Upravne enote Šmarje pri Jelšah, ki me neprestano spodbuja k novim izzivom ter mi vedno pomaga s svojim znanjem in nasveti, hvala pa tudi vsem zaposlenim v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah za spodbujanje ob mojem šolanju in seveda za sodelovanje pri anketnem vprašalniku.

In ne nazadnje – hvala tudi mojim najdražjim, ki verjamejo vame in mi vedno stojijo ob strani.

KAZALO

1	UVOD	7
2	POKLICNA IZGORELOST	9
2.1	<i>OPREDELITEV POKLICNE IZGORELOSTI</i>	9
2.2	<i>OPREDELITEV STRESA</i>	10
2.3	<i>RAZLIKA MED DEPRESIJO IN IZGORELOSTJO</i>	12
2.4	<i>VZROKI ZA NASTANEK POKLICNE IZGORELOSTI</i>	13
2.5	<i>KONSTANTEN STRES NA DELOVNEM MESTU – POT K IZGORELOSTI</i>	16
2.6	<i>POT OD IZGOREVANJA DO IZGORELOSTI</i>	17
2.7	<i>STANJE V SLOVENIJI</i>	19
2.8	<i>ŽENSKÉ BOLJ OBREMENJENE</i>	20
3	POSLEDICE POKLICNE IZGORELOSTI ZA PODJETJE IN ZA POSAMEZNIKA	20
3.1	<i>VPLIV STRESA NA UČINKOVITOST</i>	20
4	RAZISKAVA O POKLICNI IZGORELOSTI V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH	22
4.1	<i>PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE ŠMARJE PRI JELŠAH</i>	22
4.1.1	<i>Splošni podatki o upravni enoti</i>	23
4.1.2	<i>Poročilo o delu UEŠJ za leto 2006</i>	25
4.1.3	<i>Poročilo o delu UEŠJ za leto 2007</i>	27
4.2	<i>EKONOMSKI POKAZATELJI POKLICNE IZGORELOSTI V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH</i>	28
4.3	<i>IZDELAVA OCENE STROŠKOV ZARADI POKLICNE IZGORELOSTI ZA UPRAVNO ENOTO ŠMARJE PRI JELŠAH</i>	29
4.4	<i>NAMEN IZVEDBE RAZISKAVE V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH</i>	30
4.5	<i>PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE O POKLICNI IZGORELOSTI V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH</i>	31
4.5.1	<i>Potek raziskave</i>	31
4.5.2	<i>Anketni vprašalnik</i>	32
4.5.3	<i>Predlogi zaposlenih za spremembe</i>	40
4.6	<i>PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA POKLICNE IZGORELOSTI V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH</i>	42
5	UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGORELOSTI	43
5.1	<i>UKREPANJE PROTI POKLICNI IZGORELOSTI IZBOLJŠA ORGANIZACIJO</i>	43
5.2	<i>OSNOVNI UKREPI ZA PREPREČEVANJE POKLICNE IZGORELOSTI</i>	45
5.3	<i>PREPREČEVANJE POKLICNE IZGORELOSTI IN USTVARJANJE PREDANOSTI DELU</i>	46
5.4	<i>SPODBUJANJE ČLOVEŠKIH VREDNOT S POMOČJO STANDARDA KAKOVOSTI "VLAGATELJI V LJUDI"</i>	47
5.5	<i>DVANAJST KORISTNIH NAPOTKOV ZA OBVLADOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU</i>	50
6	SKLEP	51
7	LITERATURA IN VIRI	53
8	PRILOGE	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Organiziranost Upravne enote Šmarje pri Jelšah	24
Slika 2: Upravna enota Šmarje pri Jelšah	28
Slika 3: Oba pristopa k procesu reševanja problemov	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	56
-------------------------------------	----

1 UVOD

V današnji družbi še vedno velja splošno prepričanje, da je poklicna izgorelost v prvi vrsti problem posameznika, kar posledično pomeni, da ljudje ob delu izgorevajo zaradi okvar značaja, vedenja ali produktivnosti. Če gledamo na to s takšne perspektive, so problem ljudje in rešitev problema je, da jih spremenimo ali se jih znebimo.

Vendar so mnoge opravljene raziskave na tem področju pokazale drugače. Izgorevanje ni samo problem ljudi, marveč družbenega okolja, v katerem delajo. Zgradba in delovanje okolja, v katerem opravljajo delo, oblikujeta odnos medsebojne interakcije in način izvrševanja delovnih nalog. Če delovno mesto ne priznava človeške plati opravljanja dela, tveganje zaradi izgorevanja raste in s seboj prinaša visoko ceno tako za posameznika kot za organizacijo.

Poklicna izgorelost ima lahko usodne posledice, ki so lahko pogubne za zdravje posameznika, njegovo zmožnost premagovanja ovir ter njegov osebni življenjski slog. Izgorelost lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela in nastala škoda ni vidna le na posamezniku, ampak čutijo njene posledice vsi, ki so kakorkoli povezani s posameznikom, tako na delovnem mestu kot tudi doma. Posledično so takšni posamezniki deležni vedno manjše podpore v zasebnem življenju, kar pa povzroči težje premagovanje težav na delovnem mestu.

Posamezniki, ki trpijo za posledicami poklicne izgorelosti, se pogosto psihološko in fizično umaknejo od dela, posvečajo mu vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, in so pogosteje odsotni. In ne le to. Ob samem dejstvu, da naredijo precej manj, delo opravijo slabše, saj je znano, da kakovostno opravljanje dela zahteva čas in trud, predanost in ustvarjalnost, vsega tega pa nekdo, ki trpi za posledicami poklicne izgorelosti, ni zmožen. Posameznik, ki na delovnem mestu izgoreva, pa tega sam od sebe ni več pripravljen dati.

Poklicna izgorelost torej ni pomembna le za posameznika, ampak tudi za organizacijo, saj se ob zmanjšanju kakovosti posameznikovega dela in življenja posledično zmanjšuje tudi njegova ustvarjalnost in produktivnost.

Raziskava Inštituta za razvoj človeških virov je pokazala stanje izgorelosti v Sloveniji in dobljeni rezultati so zaskrbljujoči, saj le 40 % oseb, zajetih v raziskavo, ni kazalo znakov izgorelosti, 30 % je kazalo znake preizčrpanosti (1. stopnja izgorevanja), 22 % je kazalo znake ujetosti (2. stopnja izgorevanja), 8 % pa je že izgorelih. Ti rezultati kažejo, da so okoliščine življenja in dela v Sloveniji zelo obremenjujoče, kar velja tudi za javno upravo, kjer že nekaj let velja omejitev zaposlovanja, kljub temu pa se določene organizacije, kot so upravne enote, srečujejo z vedno večjim številom del in nalog, ne glede na zmanjšano število zaposlenih, kar vsekakor predstavlja veliko obremenitev za zaposlene in se posledično kaže z velikim povečanjem bolniških odsotnosti v zadnjih letih.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati, kaj je poklicna izgorelost in kakšno je stanje poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter ugotoviti, ali je pojav poklicne izgorelosti vzrok za povečano število bolniških odsotnosti v omenjeni organizaciji v zadnjih dveh letih.

V teoretičnem delu sem uporabila metodo deskripcije ter na osnovi preučitve strokovne literature, navedene v seznamu literature in virov, razložila, kaj je poklicna izgorelost, kakšne so njene posledice za posameznika in za organizacijo ter kakšno je stanje na tem področju v Sloveniji.

Sklepe, pridobljene v teoretičnem delu, sem uporabila v raziskovalno-analitskem delu naloge, praktičnem delu, kjer sem predstavila rezultate poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah, pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika. Podala sem praktične rešitve in predloge za zmanjšanje poklicne izgorelosti v omenjeni organizaciji.

Cilj zaključne strokovne naloge je opredeliti pojme, povezane s poklicno izgorelostjo, poiskati vzroke za nastanek poklicne izgorelosti v obravnavani organizaciji, eden ključnih ciljev pa je oblikovati konkretne predloge za preprečitev nastanka poklicne izgorelosti v obravnavani organizaciji ter opredeliti, zaradi pomanjkanja katerih človeških vrednot prihaja do nje, in oblikovati napotke za njeno zmanjšanje.

2 POKLICNA IZGORELOST

2.1 *Oprelitev poklicne izgorelosti*

V današnji družbi so spremembe del našega vsakdana in to je moč čutiti na vseh področjih življenja, tudi na delovnem mestu. Študije, izvedene v Združenih državah Amerike, o tem, kakšno je današnje delovno mesto, kažejo, da je to v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in zahteven prostor.

To povzroča pri ljudeh čustveno otopelost ter duhovno izčrpanost. Posameznik vse težje dosega veselje in navdušenje za uspeh, predanost delu pa upada. Podjetja v Sloveniji pri tem prav nič ne zaostajajo, saj je tudi pri nas okolje tisto, ki definira, kdo bo ostal na trgu. Posledice tega najbolj občutijo zaposleni, ki so vsakodnevno podvrženi različnim oblikam stresa. Pri opredeljevanju stresa na delovnem mestu, moramo razlikovati med poklicnim stresom in poklicno izgorelostjo.

Poklicni stres se pojavi pri posamezniku, ko zahteve njegovega dela obremenijo ali presežejo njegove osebne prilagoditvene vire. Stres je generični pojem, ki se nanaša na začasni prilagoditveni proces, izgorelost pa končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi. Izgorelost vodi v razvoj negativnih stališč in vedenja do dela in organizacije, v razvoj čustvene napetosti, utrujenosti, izčrpanosti, medtem ko ti pojavi pri stresu niso stalni. Poklici, kjer obstaja nevarnost poklicne izgorelosti, so tisti, ki zahtevajo veliko čustvenega in negovalnega dela.

Na spletni strani Društva DAM, ne boj se (Društvo DAM, Ne boj se, 2008) so podani primeri, v katerih se lahko pojavi poklicna izgorelost. Nevarnost poklicne izgorelosti se pojavlja pri posamezniku, ki:

- je preobremenjen z delom, ki narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom, intenzivnim in zapletenim delom;
- ima pomanjkljiv ali strog nadzor nad delom;
- je nezadostno nagrajen za svoje delo, kar vodi v nezadovoljstvo in upad veselja do dela;
- dela v okolju, kjer je razpad skupnosti na delovnem mestu, kar ima za posledico trganje osebnih odnosov, spodkopavanje skupinskega dela;
- zaznava pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu;

- dela v organizaciji, kjer obstaja konflikt med vrednotami zaposlenih in vrednotami organizacije.

Vsako delo ima svoje potencialne izvore stresa (hrup, svetloba, vonjave, neustrezna komunikacija in pretok informacij, različni delovni pogoji), znaki stresa na delovnem mestu pa se kažejo predvsem v napetosti, neprestani zaskrbljenosti, razdražljivosti, pojavijo se psihosomatski znaki bolezni (glavobol, želodčne in trebušne bolezni, kronična utrujenost, nespečnost, pospešen srčni utrip) in le-ti slabijo imunski sistem. Posledice stresa se ne odražajo samo v socialnem okolju zaposlenih, ampak tudi med samim procesom dela, saj zaposleni pod stresom slabše opravljajo delovne naloge, v samo delo vložijo manj energije, lahko se pojavi celo odtujenost od dela, kar posledično povzroča upad kakovosti dela. Ameriške raziskave kažejo, da na nastanek stresa vplivajo v veliki meri zahtevnost delovnih nalog, nerazumevanje s strani nadrejenih, neorganiziranost, nerealno postavljeni cilji organizacije in kratki roki.

Vzrok naraščanja poklicne izgorelosti najdemo v miselnosti mnogih organizacij, da je poklicna izgorelost problem posameznika in ne problem organizacije ter v prepričanju, da organizacije same ne morejo narediti ničesar za odpravo oziroma omilitev nastale situacije. Dokler bo v organizacijah prevladovalo takšno mišljenje, bo trpelo zdravje njihovih zaposlenih in posledično organizacijski tržni uspeh. Ključnega pomena je, da organizacije spoznajo svojo vlogo in pomen pri zmanjševanju poklicne izgorelosti in ugotovijo način odpravljanja že nastalega problema.

2.2 *Oprelitev stresa*

Sama beseda stres je latinskega izvora in je bila prvič uporabljena v 17. stoletju za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen same besede spremenil, saj je pomenil silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali na osebo.

Pojem stresa je v medicino uvedel Hans Selye leta 1949 in stres opredelil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, stereotipni in nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje.

Danes besedo stres opredeljujemo kot situacijo alarma oziroma stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada, pri čemer so obremenitve lahko zunanje ali notranje oziroma fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave. Lahko pa jo opredelimo tudi kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa. Kadar so zahteve in sposobnosti za obvladovanje zahtev v ravnovesju ali se pojavi le neznatno nihanje, se počutimo dobro in nimamo zdravstvenih težav. Kadar pa se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo kos tako zlahka, moramo prav previdno oceniti svoje sposobnosti. Če ocenimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti za obvladovanje, porušeno ravnovesje med dojemanjem zahtev in sposobnostmi, ki niso kos zahtevam, to povzroči stres.

Nič manj nadležen stres pa lahko povzroči tudi porušeno ravnovesje med dojemanjem zahtev in sposobnostmi, ki so večje od zahtev ali pa da zahtev nimamo, zaradi česar lahko zapademo v stanje z dolgočasnosti. Tako neravnovesje poznajo ljudje, ki menijo, da upokojujev ali novo, manj zahtevno delovno mesto ne ustreza njihovim sposobnostim, in so prepričani, da bi lahko dali od sebe veliko več, kot pa dajo.

Učinek stresnih dejavnikov občuti vsak po svoje. Na enak stresni vpliv se nekdo odzove s popolno psihično odpovedjo, tudi z duševno boleznijo, nekdo drug pa le s prehodnimi telesnimi oziroma duševnimi motnjami.

Kako se bo posameznik odzval pri čezmernih obremenitvah, je seveda precej odvisno od stanja, v kakršnem je trenutno, v duševnem in telesnem pogledu. Odziv je odvisen od trenutnih razmer, trajnejših dejavnikov, trenutnih energetskih zalog, pa tudi od siceršnje telesne zgradbe in osebnostnih dejavnikov.

Od posameznikove osebnosti je odvisno, kdaj bodo določene okoliščine zanj postale stresne in kdaj jih ne bo doživel kot takšne.

Lastnih izkušenj in vrednot ne moremo uporabljati kot edino merilo za presojo, ali je določena oseba v stiski ali ne. Šele poznavanje njenih psihičnih posebnosti in njenega življenja nam

pomaga odkriti subjektivni pomen določene situacije. To poznavanje nam pomaga presoditi, če je določena oseba v stresu ali ne.

Pojavlja pa se vprašanje, kaj ima za posameznika hujše posledice: akuten ali kroničen stres, na primer, nenadna izguba bližnje osebe ali pa dolgotrajna nesoglasja na delovnem mestu. Hujše naj bi bile stalne, manjše stiske in konflikti, ki jim ni možno predvideti konca. Vendar je tudi tu veliko odvisno od posameznikovih psihofizičnih sposobnosti. (Božič, 2003, str. 17 – 19)

2.3 Razlika med depresijo in izgorelostjo

Mišljenje mnogih ljudi, da je poklicna izgorelost vrsta depresije, je zmotno, saj mnoge študije, ki so jih naredili na področju poklicne izgorelosti, potrjujejo, da izgorelost in depresija nista ena in ista motnja. Inštitut za razvoj človeških virov na svoji spletni strani navaja bistvene razlike med depresijo in izgorelostjo (Inštitut za razvoj človeških virov, 2008).

Depresivni in anksiozni znaki pri posamezniku so simptomi sindroma izgorelosti in ne motnje, ki nastanejo kot posledica izgorelosti. Prav tako se depresivni simptomi pri sindromu izgorelosti razlikujejo od klasičnih depresivnih simptomov po izvoru ter po obliki. Študije, ki so raziskovale skupne faktorje depresije in izgorelosti, so potrdile, da gre za dve ločeni stanji, ki si delita določene skupne simptome (pomanjkanje energije, utrujenost, pomanjkanje koncentracije) in sta zato empirično podobni, vendar gre za dve ločeni motnji.

Raziskava o ohranjanju pozitivnega samovrednotenja je pokazala, da je občutek manjvrednosti povezan z depresijo, ne pa tudi z izgorelostjo. Izguba pozitivnega samovrednotenja in izguba statusa sta bolj značilna za depresivne kot za izgorele osebe. Iz tega lahko povzamemo, da se izgorele osebe še vedno borijo za ohranitev statusa in se doživljajo kot potencialni zmagovalci, medtem ko so se depresivne osebe že vdale.

Za depresivno stanje je značilna negativna samopodoba, izgorele osebe pa zmorejo obdržati relativno pozitivno samopodobo, vendar začne zaradi izčrpanosti upadati tisti del njihove pozitivne samopodobe, ki ga pogojuje storilnost oziroma labilna samopodoba. Ta del samopodobe oziroma potreba po vzdrževanju s storilnostjo pogojene samopodobe je lahko celo motiv, ki pripelje do izgorelosti.

Raziskave, ki so jih strokovnjaki izvedli pri bolnikih s sindromom kronične utrujenosti, so pokazale, da ima znižana raven kortizola, ki se pojavlja tudi pri sindromu adrenalne izgorelosti, podobne znake kot Addisonova bolezen - utrujenost, omotičnost pri vstajanju, ortostatična tahikardija, slabost idr. Pri pacientih z ortostatično tahikardijo se večkrat (napačno) diagnosticira anksiozna motnja zaradi papilacij srca, omotice, motenj koncentracije in pozornosti in zato, ker ti pacienti ponavadi dosežejo tudi povišan rezultat na BAI vprašalniku anksioznosti. Ker se pomanjkanje kortizola pojavlja pri obeh sindromih, lahko predpostavljamo, da se ortostatična tahikardija pojavlja tudi pri sindromu adrenalne izgorelosti.

Tudi raziskava Inštituta za razvoj človeških virov v Sloveniji, ki je bila zaključena v marcu 2007, je potrdila razlike med izgorelimi in depresivnimi osebami, saj so osebe z diagnozo depresija v povprečju izkazovale nižji rezultat na Vprašalniku SAI (2. stopnja izgorevanja). Osebe z diagnozo izgorelosti so dosegle višji rezultat pri utrujenosti, pokazateljih znižanega imunskega sistema, občutku odtujenosti in ujetosti ter stopnji odlaganja zadovoljevanja svojih potreb. Izgorele osebe so v povprečju dosegle nižji rezultat na lestvici čustvene labilnosti in višjega na lestvicah odprtosti in vestnosti od oseb z diagnozo depresija. Prav tako so izgorele osebe poročale o nižji zadovoljenosti temeljnih potreb in višjem zadovoljstvu z življenjem kot depresivne osebe.

Trije zakoni robotike (Isaac Asimov, Jaz, robot) zelo spominjajo na temeljno notranjo zapoved človeka, ki izgoreva. Glasijo se:

1. Robot ne sme poškodovati človeka ali dopustiti, da bi se človeku kaj zgodilo zavoljo njegove nedejavnosti.
2. Robot mora ubogati ukaze ljudi, razen če so ti v nasprotju s Prvim zakonom.
3. Robot mora varovati svoj lastni obstoj, dokler je to v skladu s Prvim in Drugim zakonom.

2.4 Vzroki za nastanek poklicne izgorelosti

Na Inštitutu za razvoj človeških virov so opredelili vzroke za nastanek poklicne izgorelosti (Inštitut za razvoj človeških virov, 2008). Kot glavni vzrok za izgorelost se najpogosteje omenja kronični stres oziroma neuspešno odzivanje nanj, ki nastopi predvsem v delovnem okolju, in ravno to je razlog, da izgorelost pogosto imenujejo kar poklicna izgorelost. Dejstvo

je, da stres ni edini vzrok za nastanek poklicne izgorelosti, saj bi drugače v enako obremenilnih okoliščinah izgorela večina ljudi, kar se seveda ne zgodi. Če bi izgorevali predvsem posamezniki, ki slabše obvladujejo stresne situacije, med njimi ne bi bilo toliko ljudi, ki so bili pred izgorelostjo uspešnejši od drugih. Dejstvo je, da mora posameznik za dosego uspeha obvladati precejšnjo količino zahtevnih in obremenilnih situacij, vsi ti posamezniki pa ne trpijo za posledicami poklicne izgorelosti.

Poznamo tri skupine vzrokov, ki medsebojno vplivajo na nastanek izgorelosti, in sicer:

- družbene okoliščine,
- psihološke okoliščine življenja in dela ter
- osebne značilnosti.

Prvi dve skupini vzrokov sta zunanji, tretja pa notranja.

Prva skupina vzrokov so družbene okoliščine. Današnja družba ne pozna varnih poklicev in varnih delovnih mest, izbrisane so jasne meje družbenih vrednot. V zadnjih nekaj desetletjih je razvita industrijska družba postopoma prešla v postindustrijsko in s tem v tako imenovano družbo osebne svobode. Čas tranzicije prinaša tudi krizo vrednostnega sistema.

Druga skupina vzrokov so psihološke okoliščine življenja in dela. Pozitivne psihološke okoliščine zagotavljajo enakovredno razmerje med vlaganjem v odnos z ljudmi ali z delom in stopnjo zadovoljitve potreb v teh odnosih.

V vsak odnos je vložen določen del energije, pa naj gre za odnos z ljudmi ali za delo. V zameno se pričakuje, da bodo vlaganja povrnjena, torej da bodo ti odnosi zadovoljili nekatere temeljne potrebe.

Če se omejimo na delovna razmerja, potem so potrebe, ki naj bi jih zadovoljili, poleg ustreznega plačila za delo tudi pozitivna potrditev za dobro opravljeno delo (potreba po sprejetosti), relativno stabilni pogoji dela (varnost), nadzor nad delovnimi okoliščinami (varnost), jasno opredeljene naloge (potrebe po razumevanju), ipd.

V takih pozitivnih psiholoških pogojih raste delovna zavzetost in s tem tudi učinkovitost dela. Pričakujemo torej enakovredno razmerje - več se vlaga, več potreb bo zadovoljenih. Torej bi

lahko rekli, da so pozitivne psihološke okoliščine tiste, ki zagotavljajo ravnovesje med vlaganjem v določen odnos in stopnjo zadovoljitve potreb.

Med psihološke okoliščine na delovnem mestu spadajo: delovna obremenitev, nadzor nad delom, nagrajevanje opravljenega dela, delovna skupnost, komunikacijski kanali, pravičnost in vrednote ter predvsem odnosi - odnosi v podjetju in odnosi z družbenim okoljem. Psihološke okoliščine življenja, ki predstavljajo dolgotrajne obremenitve, so lahko: egocentričen ali manipulativen življenjski partner, zahtevni starši, skrb za osebo s posebnimi potrebami, idr.

Tretja, zadnja skupina vrednot so osebnostne značilnosti. Nenapisano pravilo pri izgorelosti je, da pregorijo najsposobnejši in najučinkovitejši, torej tisti, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja. Ti na prvo mesto pogosto postavijo pričakovanja drugih in nenehno tečejo tekmo sami s seboj. Tisti, ki izgorevajo in izgorijo, dobro ustrezajo opisu oseb z močno notranjo, avtentično motivacijo. Take osebe so med drugim tudi vztrajnejše in bolj zavzete od drugih, ki jim je glavna vzpodbuda zunanja motivacija in nadzor.

Notranja motivacija se oblikuje predvsem pod vplivom vzgoje. In to je najverjetneje bistveni vzrok nastanka izgorelosti. Zahtevni starši otroku vcepijo pravilo, da je dober samo takrat, ko zadovolji potrebe drugega, ne pa svojih lastnih. Velikokrat starši svojo ljubezen pogojujejo. Če otrok to pravilo vgradi v svojo notranjo motivacijo, lahko ta pripelje do razcepa "lastne" identitete na "pristno" identiteto, ki je "prezahtevna", in "lažno" identiteto, ki zase ne zahteva ničesar, vendar se hrani s pohvalami drugih, čigar potrebe je zadovoljila. Tako si posameznik zagotovi ljubezen staršev, hkrati pa izgubi stik s samim sabo.

Raziskovanje posledic vzgoje s pogojevano ljubeznijo je pokazalo, da pogojevano nagrajevanje sicer pripelje do zelenega vedenja, vendar tudi do notranje motivacije, ki temelji na vnašanju značilnosti okolja ali drugih oseb v lastno osebnost, in do negativnih čustvenih posledic (občutek notranje prisile, kratkotrajno zadovoljstvo ob uspehu, sram ob neuspehu, nihanje samospoštovanja, slabe prilagoditvene veščine, nizko samovrednotenje ob neuspehu, občutek starševskega neodobravanja in zamera do staršev). Ta opis se v zelo veliki meri ujema z značilnostmi oseb, ki izgorevajo.

Perfekcionistična vzgoja, ki na prvo mesto vrednostnega sistema postavlja potrebe drugega in izjemne dosežke, lahko privede do tega, da človeka predvsem zadovoljujejo pričakovanja in potrebe drugega, njegove lastne potrebe pa ostajajo nezadovoljene ali pa jih celo zanika in potlači, saj za zadovoljevanje le-teh ni bil nagrajevan ali je bil celo kaznovan.

Človek torej vlaga, investira, ne da bi za to karkoli prejemal, saj pričakuje samo pohvalo. To privede to tega, da takšni ljudje postanejo najbolj odgovorni in zavzeti delavci v podjetjih ter pozorni, skrbni in zanesljivi partnerji, starši ali otroci v zasebnih odnosih, njihove temeljne potrebe pa ostajajo nezadovoljene, energetske rezerve vse bolj izčrpane.

Bistven vzrok za izgorevanje in izgorelost je neravnotežje med vlaganjem (črpanjem) energije (telesne, čustvene, spoznavne) in zadovoljevanjem potreb (obnavljanjem energije) ter način odzivanja oseb na povezane situacije (osebnostne lastnosti) v življenjskih in delovnih okoliščinah.

2.5 Konstanten stres na delovnem mestu – pot k izgorelosti

Pozitivke so na svoji spletni strani opredelile pot do izgorelosti (Pozitivke.net, 2008). Leta 2006 so v Združenih državah uradno zabeležili prvi primer smrti zaradi izgorelosti. Ženska v poznih tridesetih je po dlje časa trajajočih hudih službenih obremenitvah nenadoma umrla. Dejstvo je, da zaradi stresa na delovnem mestu ljudje obolevajo, vendar je bil to prvi primer smrti, da je le-ta nastopila neposredno kot posledica izgorelosti.

Vprašanja, ki se ob tem dejstvu postavljajo sama od sebe, so, kaj nas čaka v prihodnosti in ali smo res dosegli mejo, preko katere ne moremo več, ne da bi nas ob tem izdalo naše telo.

Sindrom poklicne izgorelosti lahko prizadene vsakogar, vendar imajo ljudje, ki delajo v poklicih, pri katerih imajo v rokah življenje drugih, "prednost" pred drugimi. Poklici z večjim tveganjem so: kontrolor letenja, pilot, taksist, glasbenik, medicinska sestra, učitelj, pravnik, predvsem pa zdravnik, saj je pri poklicu zdravnika tveganje za poklicno izgorelost kar 40 odstotkov večje kot pri drugih.

Poklicno izgorelost povzročata dolgotrajni stres in strah, zaradi česar pride v telesu do pomanjkanja kisika in mineralnih snovi. Ob nenehni tesnobi začnejo možgani izločati

benzodiazepine, to so snovi, ki odpravljajo tesnobo in sproščajo mišice, pri čemer porabljajo velike količine kisika, kalcija, magnezija, kalija, natrija, zaradi česar pride do pomanjkanja mineralov in zakislitve. Trebušna slinavka začne izločati srčno-zaviralni faktor, ki zmanjša delovanje srca. Temu sledita upočasnjena prebava in zmanjšana razstrupljevalna sposobnost jeter.

Posameznik se sam teh biokemičnih reakcij, ki potekajo v telesu, ne zaveda. Da je nekaj narobe, ugotovi šele, ko se zaradi porušenega ravnovesja v telesu pojavijo bolezenski znaki, ki so: napetost, utrujenost, motnje v delovanju srca in prebavil, glavobol, težave s krvnim tlakom, kožo, očmi, izguba energije, motnja koncentracije, nemir, nespečnost, izguba spomina ter izrazito negativno razpoloženje. Če se črpanje zalog mineralov in zakislitev nadaljujeta, nastopi prizadetost srca, pljuč in možganov.

V današnjem sodobnem času smo vsakodnevno soočeni z vse večjimi obremenitvami, kako jih bomo prenesli, je odvisno predvsem od dejstva, če v njih uživamo in ali zanje prejemamo ustrezno nagrado. Izgorelost na delovnem mestu izvira iz pomanjkanja ravnotežja med vloženim in prejetim in se pokaže po pretirani angažiranosti. Prepoznamo jo po treh znamenjih: po čustveni izčrpanosti, padcu storilnosti in po pojavu občutka odtujenosti od dela. Izgorelost oznanja, da se je posameznik izjemno žrtvoval in naprezal, pa za svoj trud ni prejel pričakovanega priznanja. Izraziti primer so ljudje, ki veliko več dajejo, kot za to dobijo.

2.6 Pot od izgorevanja do izgorelosti

Izgorelost lahko najkrajše opredelimo kot psihofizično in čustveno izčrpanost. Sprva se zdi, da se ta "problem" pojavlja pri tistih, ki v stresnih razmerah delajo preveč, zato izgorelost pogosto napačno izenačujejo s kroničnim stresom. Izgorelost je bolezen tistega, ki se dolgo in vztrajno bori, ki se bori dlje in navadno bolje kakor drugi za neko idejo, za nek način dela in življenja ter za neke odnose, je bolezen tistega, ki spozna, da ni v vzajemnih odnosih med delovnim in zasebnim svetom ter tistega, ki vedno več zahteva od sebe kot od drugih. Če takšen "boj" traja dolgo oziroma predolgo, se lahko kaj hitro prelomi v izgorelost.

Čilost je stanje dobrega počutja in polnih energetske rezerv. Ko porabimo del energije (telesne, spoznavne ali čustvene), nastopi stanje utrujenosti. Nakopičeno utrujenost, posledico pomanjkanja počitka in okrevanja po naporu, imenujemo preutrujenost.

Odločitev, kako bomo ravnali v takem stanju, je lahko hkrati tudi izbira med zdravjem in boleznijo. "Kandidat" za izgorelost bo opozorilna znamenja svojega organizma o preutrujenosti spregledal in še povečal svojo aktivnost, delovati bo začel celo skrajno storilno. Deloholizem pa opozorilne znake, ki jih pošilja telo, zatre. Nadaljnje izčrpavanje vodi v izgorevanje.

Izgorelost je kroničen proces in poteka v zaporednih fazah - od stanja izčrpanosti, prek stanja ujetosti do stanja adrenalne izgorelosti.

Na spletni strani Top shop (Top shop, 2008) je naveden potek izgorevanja. Izgorevanje poteka v treh stopnjah – stopnja izčrpanosti, stopnja ujetosti in stopnja adrenalne izgorelosti:

1. stopnja izgorevanja - izčrpanost: posameznik ne priznava občutka kronične utrujenosti in neprestano aktivira vedno nove osebne vire. To stanje se navzven kaže kot velik deloholizem, zanj pa je tudi značilen občutek kronične utrujenosti, zmanjšanje prožnosti in odpornosti ter zanikanje slabega počutja, sama stopnja lahko traja tudi do 20 let.

2. stopnja izgorevanja - ujetost: v tej fazi posameznik trpi za občutkom ujetosti v način življenja, dela in odnosov, spremlja pa ga preizčrpanost, na katero posameznik pogosto reagira aktivno, z menjavo delovnega ali življenjskega okolja, vendar vanje prenaša svoje stare notranje prisile in s tem tudi vzroke za nadaljnje izgorevanje. Značilen je občutek ujetosti, pojavljajo se občutki krivde in upadanje samopodobe, raste število znakov ter njihova moč. Ta stopnja izgorelosti lahko traja leto ali dve.

3. stopnja izgorevanja - sindrom adrenalne izgorelosti – sai (adrenalna izgorelost): v to stopnjo uvrščamo stanje tik pred adrenalnim zlomom, ko so že vsi simptomi izgorelosti na višku, posameznik pa se kljub temu trudi, da bi bil še naprej videti aktiven, vendar se ne more več prilagajati spremembam okoliščin. To stanje lahko traja nekaj mesecev. Adrenalni zlom, skoraj popolna izguba energije ter velik psihofizični in nevrološki zlom, se zelo pogosto kaže v obliki psihičnih motenj, ponavadi v obliki hudih depresivnih in anksioznih simptomov, lahko pa tudi v obliki somatskih znakov. Stanje adrenalnega zloma lahko traja od nekaj tednov do vključno treh mesecev.

Sindrom adrenalne izgorelosti je zadnja stopnja procesa izgorelosti, ko v telesu zaradi funkcionalne blokade hipotalamus-hipofizno-adrenalne osi (HHA osi) nastopi zmanjšano izločanje kortizola.

2.7 Stanje v Sloveniji

Raziskava, ki so jo naredili strokovnjaki na Inštitutu za razvoj človeških virov, je pokazala, da ima že vsak četrty Slovenec začetne znake izgorevanja - kronično utrujenost, ki je ne zdravi, temveč pred njo beži v deloholizem, 15 odstotkov ljudi je že preizčrpanih, desetina pa pregorelih. Poklicna izgorelost največkrat doleti najodgovornejše in najučinkovitejše ljudi, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja, med najbolj ogrožene poklice pa spadajo menedžerji, samostojni podjetniki in vodilni delavci v podjetjih.

Raziskava inštituta, v kateri je sodelovalo približno 700 Slovencev, je pokazala, da jih več kot polovica doživlja izgorelost, četrtnina ima začetne znake oziroma prvo stopnjo izgorelosti – izčrpanost, več kot 15 odstotkov jih trpi zaradi druge stopnje izgorelosti – preizčrpanosti, približno desetina že dosega tretjo stopnjo - adrenalno izgorelost, polovica med njimi (pet odstotkov vseh v raziskavi) pa je že v "fazi adrenalnega zloma" in so dolgo časa na bolniškem dopustu.

Zdravljenje izgorelosti traja v povprečju dve do štiri leta. Vsako podjetje ima z izgorelimi delavci veliko "preglavic" (od izgube najbolj zavzetih delavcev in večje fluktuacije do povečane odsotnosti z dela in več nesreč na delovnem mestu), pa tudi stroškov - za nadomestne delavce, iskanje in usposabljanje novih delavcev. Temu se lahko izognejo, če vzpostavijo psihološke okoliščine dela, ki zaposlenih ne bodo silile v izčrpavanje in izgorevanje. Nekaj sprememb v organizaciji in komunikaciji jih ne bo stalo nič, z njimi pa bodo lahko zagotovili večjo motiviranost za delo in večjo storilnost brez škodljivih posledic za zdravje zaposlenih.

Inštitut za razvoj človeških virov je edina ustanova v Sloveniji, ki se ukvarja s preventivnimi ukrepi za preprečevanje izgorelosti in psihoterapijami za tiste, ki trpijo zaradi preizčrpanosti ali so se zaradi poklicne izgorelosti že "zломili". Na inštitutu izvajajo različne seminarje in delavnice o preprečevanju poklicne izgorelosti, preobremenjenosti na delovnem mestu, tehnikah sproščanja, vzpostavljanju ravnotežja med službo in preostalim življenjem.

2.8 Ženske bolj obremenjene

Skupina nemških psihologov in sociologov je skušala poiskati vzročno zvezo med spolom in stresom. Ugotovili so, da so ženske bolj obremenjene in ogrožene zaradi stresa. Spoznanja so podkrepili s petimi vsakdanjimi dejstvi:

1. ženske so pogosto zapostavljene v poklicu ali se morajo v njem vseskozi dokazovati, za pomembna in visoka mesta pa pokazati in doseči veliko več kot moški;
2. ženske naj bi bile tudi bolj obremenjene z otroki, družino in sorodniki, z zasebnim življenjem kot moški;
3. za enake gmotne rezultate morajo ženske več in bolje delati kot moški;
4. ženske morajo svoje obveznosti veliko bolj smotno in natančno načrtovati, hkrati pa so veliko bolj obremenjene, tudi kadar se jim "računi" popolnoma ne izidejo (zlasti časovno);
5. ženske se teže sprostijo in pozabijo na probleme kot moški. Psihologi menijo, da "nežnejši" spol tudi pri športu, zabavi, klepetu s prijatelji s kančkom svoje biti vedno ostaja pri poslovnih ali zasebnih problemih in težavah. (Mazi, 2004, str. 21 – 22)

3 POSLEDICE POKLICNE IZGORELOSTI ZA PODJETJE IN ZA POSAMEZNIKA

3.1 Vpliv stresa na učinkovitost

Znano je, da ima vsako delo svoje potencialne izvire stresa kot so: hrup, svetloba, vonjave, neustrezna komunikacija in pretok informacij, različni delovni pogoji...

Znaki stresa na delovnem mestu se kažejo predvsem v napetosti, neprestani zaskrbljenosti ter razdražljivosti. Pojavijo se psihosomatski znaki bolezni (glavobol, želodčne in trebušne bolezni, kronična utrujenost, nespečnost, pospešen srčni utrip), ki slabijo imunski sistem, sam stres pa se odraža tudi na družabnem področju zaposlenih (krhanje družinskih in prijateljskih vezi).

Posledice stresa se torej ne odražajo samo v socialnem okolju zaposlenih, temveč tudi med samim procesom dela. Zaposleni pod stresom slabše opravljajo delovne naloge, v delo vložijo manj energije, lahko se pojavi celo odtujenost od dela, kar posledično privede do upada kakovosti dela. Ameriške raziskave kažejo, da na nastanek stresa vplivajo v veliki meri

zahtevnost delovnih nalog (52% anketiranih), nerazumevanje s strani nadrejenih (37%), neorganiziranost (43%), nerealno postavljeni cilji organizacije (32%) ter kratki roki (31%).

Dejstvo je, da med posamezniki, ki so pod stresom, in kasneje tudi poklicno izgoreva več žensk kot moških. Ljudje, ki so podvrženi izgorevanju, so tisti, ki si postavljajo (pre)visoka pričakovanja, norme, so storilnostno naravnani, se ženejo prek meja. Mislijo, da morajo delati še več in boljše. Visoka storilnost, perfekcionizem in deloholizem lahko imajo uničujoče posledice za vse življenje. Izgorijo lahko ljudje vseh poklicev. Najbolj izpostavljeni so posamezniki, ki imajo veliko odgovornost do drugih ljudi: zdravniki, negovalke, gasilci, zdravstveno osebje, negovalci bolnikov, učitelji, psihoterapevti ter socialni delavci..

Raziskava inštituta za razvoj človeških virov v Sloveniji je pokazala, da ima več kot polovica zaposlenih v Sloveniji znake izgorelosti, 10 odstotkov pa jih je izgorelih, pri čemer je izgorelost večja z večanjem izobrazbe in zahtevnostjo delovnega mesta. Najbolj ogroženi v Sloveniji so torej vodilni delavci in samostojni podjetniki.

Sindrom poklicne izgorelosti se skoraj izključno pojavi pri najproduktivnejših, najbolj ustvarjalnih, najbolj zavzetih in najodgovornejših delavcih v podjetju in dejstvo je, da je to stanje "nalezljivo" in lahko zajame cel kolektiv.

Stane izgorelosti se kaže kot močno zmanjšana delovna učinkovitost, razdražljivost, pojavljajo se občutki jeze in ciničnosti, neoseben in konflikten odnos do dela in sodelavcev, odsotnost motivacije za delo, kar lahko pripelje do popolnega psihofizičnega zloma oziroma do popolnega upada energetskega sistema z močnimi depresivnimi simptomi (adrenalna izgorelost). Stanje spremlja skrajna utrujenost ter vrsta telesnih znakov in bolezni, v skrajnem primeru celo tako resnih, kot je možganska kap ali infarkt, dolgoročno pa je povečano tudi tveganje za rakava obolenja. Zdravljenje adrenalne izgorelosti traja povprečno dve do štiri leta.

Psihološke okoliščine dela in odnosi v podjetju se vsekakor dajo izboljšati, saj je poklicno izgorelost mogoče preprečevati z izboljšanjem psiholoških okoliščin dela. Uvajanje ustreznih psiholoških okoliščin ne zahteva posebne investicije, ampak le organizacijske ukrepe, s katerimi se bodo menedžerji in zaposleni obvarovali pred izgorevanjem, obdržali najboljše

delavce in povečali zavzetost za delo, hkrati pa se bo povečala produktivnost in konkurenčnost in tako tudi dohodek podjetja.

4 RAZISKAVA O POKLICNI IZGORELOSTI V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH

4.1 Predstavitev Upravne enote Šmarje pri Jelšah

Upravne enote (v nadaljevanju UE) so teritorialni organi državne uprave s svojim delovnim področjem, pristojnostmi, funkcijami, vodenjem in teritorijem. Njihovo delovno področje je enako delovnim področjem ministrstev, katerih naloge se teritorialno izvajajo v UE. Med enotami in ministrstvi seveda prihaja do delitve funkcij in pristojnosti. Temeljna pristojnost UE je odločanje o upravnih zadevah na prvi stopnji, o pritožbah pa odloča ustrezno ministrstvo oz. organ ali organizacija v njegovi sestavi.

Neposredno zakonsko pooblastilo za odločanje o upravnih stvareh ima načelnik UE, ta pa lahko za vodenje pooblasti vodje notranjih organizacijskih enot in za vodenje upravnega postopka druge delavce UE.

UE ima tudi svoje lastno vodstvo in organizacijsko strukturo. Vodi jo načelnik. Načelnika imenuje in razrešuje vlada na predlog ministra za javno upravo in po predhodnem mnenju občinskega sveta občine, za katero območje je organizirana UE.

Načelnik predstavlja UE in skrbi za povezave s posameznimi ministrstvi in lokalnimi skupnostmi, poleg tega pa koordinira delo delavcev UE in je njihov hierarhično nadrejeni predstojnik. Zaradi boljše delitve dela in funkcionalne povezanosti z ministrstvi se v UE organizirajo notranje organizacijske enote (NOE) za posamezna področja. NOE vodi vodja, ki ga imenuje vlada na predlog pristojnega ministra.

UE so s sprejetjem Zakona o upravi postale samostojne organizacijske oblike državne uprave. Hkrati so postale tudi organ odločanja na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti. Naloge, ki so v pristojnosti UE, so bile določene z Zakonom o prevzemu državnih funkcij. Danes pa so za delovanje UE pomembni naslednji zakoni in podzakonski predpisi: Zakon o Vladi Republike Slovenije, Zakon o državni upravi, Zakon o javnih

uslužbencih, Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Zakon o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31. 12. 1994 opravljali organi občin, Zakon o splošnem upravnem postopku, Zakon o upravnih taksah, Zakon o javnih financah, Proračun Republike Slovenije, Poslovnik Vlade Republike Slovenije, Uredba o teritorialnem obsegu upravnih enot v RS, Uredba o upravnem poslovanju, Uredba o izobrazbi, ki jo morajo imeti zaposleni za vodenje in odločanje v upravnem postopku in strokovnem izpitu iz upravnega postopka, Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, Uredba o postopku za zasedbo prostega delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih, Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, Pravilnik o poslovanju upravnih enot ter uprav, uradov in inšpektoratov, ki so upravni organi v sestavi ministrstev in imajo svoje enote na lokalnih ravneh in Pravilnik o merilih za organiziranje krajevnih uradov v upravnih enotah.

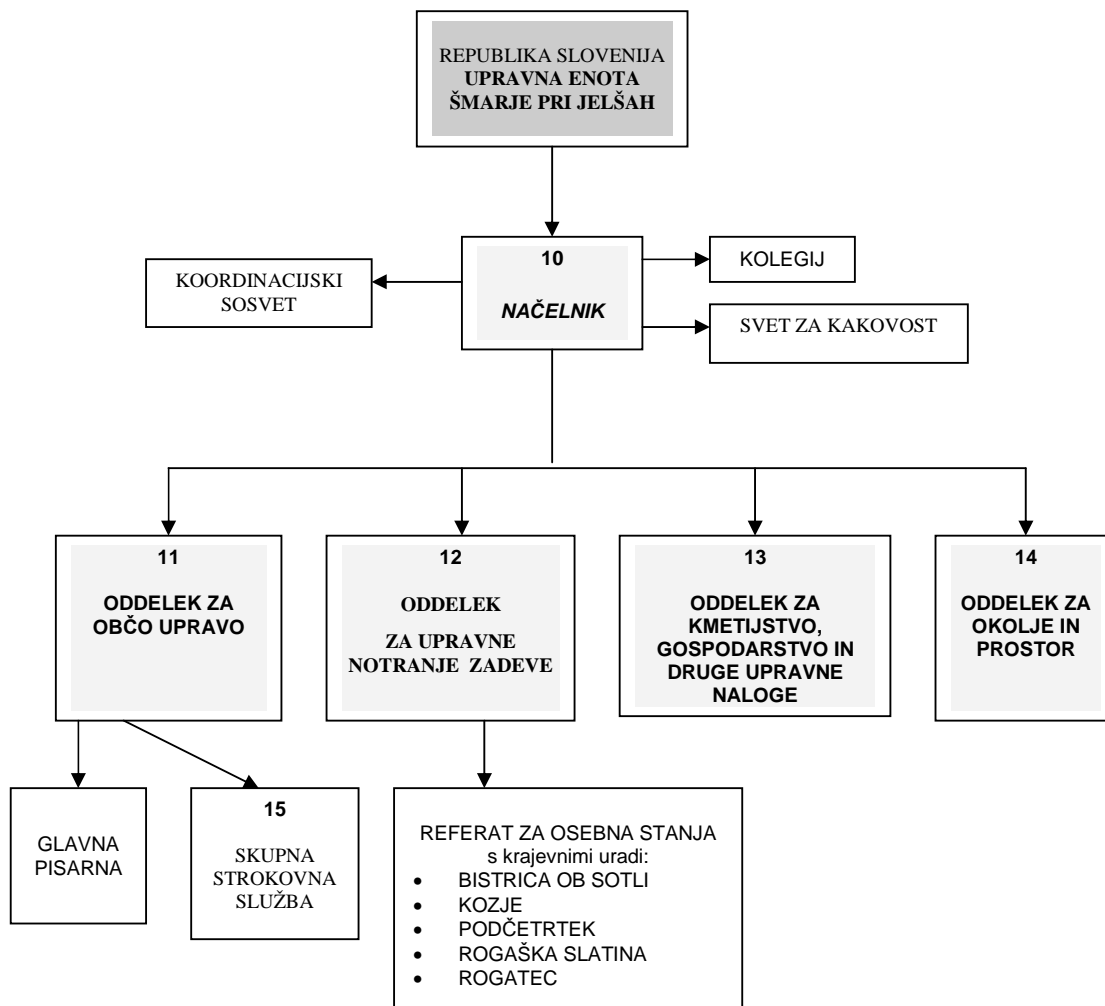
Družbene in praktične spremembe, ki so bile vzrok uvedbi lokalne samouprave (občin), so zahtevale drugačno organiziranost državne uprave, ki se kaže v ustanovitvi oziroma preoblikovanju dela bivših občinskih upravnih organov v UE, ki opravljajo na prvi stopnji naloge iz izvirne pristojnosti države oziroma posameznih ministrstev, uprave novih občin pa rešujejo tiste naloge, ki so jih predpisi določili v pristojnost občin.

4.1.1 Splošni podatki o upravnih enoti

Upravna enota Šmarje pri Jelšah:

- obsega 400 km² površine,
- meji v dolžini 60 km na R Hrvaško in ima 3 mednarodne cestne, 1 meddržavni in 2 maloobmejna ter 1 mednarodni železniški mejni prehod;
- šteje 33.052 prebivalcev oziroma 34.253 skupaj z začasno prijavljenimi državljani Republike Slovenije in tujci (evidenca MNZ na dan 11. 2. 2008);
- na območju upravne enote je 6 občin (Bistrica ob Sotli, Kozje, Podčetrtek, Rogaška Slatina, Rogatec in Šmarje pri Jelšah);
- ima 57 zaposlenih za nedoločen čas na dan 31. 12. 2007 – od tega 40 uradnikov (od tega 1 za polovični delovni čas) in 17 strokovno tehničnih javnih uslužbencev (od tega 1 za polovični delovni čas);
- posluje tudi na 5 informatiziranih krajevnih uradih (KU Bistrica ob Sotli, KU Kozje, KU Podčetrtek, KU Rogaška Slatina, KU Rogatec).

Slika 1: Organiziranost Upravne enote Šmarje pri Jelšah



Vir: Vsebinsko poročilo o delu Upravne enote Šmarje pri Jelšah v letu 2007 (str. 2)

UE Šmarje pri Jelšah (v nadaljevanju UEŠJ) je pričela s svojim delovanjem 1. januarja 1995. Opravlja upravne in druge naloge iz delovnih področij naslednjih ministrstev: Ministrstva za notranje zadeve, Ministrstva za obrambo, Ministrstva za finance, Ministrstva za okolje in prostor, Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstva za gospodarstvo, Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstva za pravosodje, Ministrstva za kulturo in Ministrstva za promet in seveda Ministrstva za javno upravo.

UE prav tako opravlja naloge s področja obrambnih priprav, informatike in statistike, opravlja organizacijske, kadrovske, strokovne, tehnične in druge naloge potrebne ali skupne za delovanje upravne enote in izpostav drugih državnih organov na sedežu upravne enote (davčne uprave, geodetske uprave, inšpekcijskih služb, sklada kmetijskih zemljišč in gozdov,...). Del nalog upravne enote je usmerjen v pospeševalno, svetovalno in nadzorstveno

funkcijo v prostoru, ki ga teritorialno pokriva, v sodelovanju z lokalnimi skupnostmi - občinami. Za usklajevanje med UEŠJ in Občinami Bistrica ob Sotli, Kozje, Podčetrtek, Rogaška Slatina, Rogatec in Šmarje pri Jelšah je ustanovljen sosvet načelnika upravne enote. UE je vezni člen med državljani in državo, saj rešuje tiste zadeve, ki so za posameznika in pravne osebe bistvenega pomena in so urejene z zakoni in podzakonskimi predpisi ter predpisi občin na področju posegov v prostor.

UEŠJ želi postati sodobna, učinkovita in prijazna državna uprava. Zaposleni si prizadevajo, da odločanje o upravnih stvareh ne bi bilo togo in odmaknjeno od realnih razmer okolja, a vendar zakonito. Prizadevajo si, da je opravljeno delo strokovno, nepristransko in pravočasno, skratka kakovostno.

4.1.2 Poročilo o delu UEŠJ za leto 2006

Številnim novostim, ki so jih v delu UE uvedli že v preteklih letih, so v letu 2006 dodali še:

- novo upravno nalogo, povezano z usklajevanjem podlag za pridobivanje subvencij v kmetijstvu - GERK (grafične enote rabe kmetijskih zemljišč);
- internetno verzijo MPZT – blagajno (tudi na vseh krajevnih uradih);
- overitve garantnih pisem;
- elektronsko overitveno knjigo (tudi na vseh krajevnih uradih);
- izdajanje potrdil in podatkov iz geodetskih zbirk;
- poračunavanje vplačil v cestni sklad v primerih medletne odsvojitve motornega vozila;
- odprti telefon upravne enote, kjer se neposredno odgovarja na vprašanja z določenega področja;
- uvedbo črtnih kod za popise in evidenco osnovnih sredstev.

Vseh pet (5) krajevnih uradov (v nadaljevanju KU) so v preteklih letih informatizirali ter jih opremili z ISDN linijami, priključili na HKOM in jih povezali z UE.

KU Pristava pri Mestinju so preselili v novo upravno stavbo Občine Podčetrtek in ga v celoti na novo opremili. Prav tako so KU Bistrica ob Sotli preselili v novo občinsko stavbo Občine Bistrica ob Sotli in ga tudi na novo opremili.

Na vseh krajevnih uradih so njihovo pristojnost še razširili z novimi pristojnostmi:

- izdaja zemljiškoknjižnih izpiskov;

- uvedba programa MPZT – blagajna;
- sprejemanje dohodninskih napovedi;
- overitve podpisov in fotokopij dokumentov, pogodb in potrdil.

UE v celoti spoštuje Uredbo o upravnem poslovanju (poslovni, delovni čas, uradne ure po telefonu, odzivne roke in pisanja strank, obveščanje strank o poteku dokumentov, itd.).

Zaradi prostorske utesnjenosti so z namenom zmanjševanja vrst ob "uradnih" dnevih na področju prometa in registracij motornih vozil ter voznških dovoljenj uvedli dodatne uradne ure, tako da za stranke poslujejo vse dni od ponedeljka do petka, razen torika in četrtega popoldan. To se je pokazalo kot učinkovit ukrep, ki je bistveno zmanjšal čakanje na storitve.

Sprejem e-vlog se je v primerjavi z letom 2005 le malo povečal, več pa je bilo storitev za nepokretne stranke, ki so želele oziroma je bil z njimi potreben osebni stik. Te storitve so opravili na domu stranke in v obeh domovih za ostarele (zaslišanje stranke, priče, overitve...).

V letu 2006 so drugo leto zapored izboljšali praktično vse kazalce uspešnosti glede na leto poprej. To so dosegli z usmerjenostjo k uporabnikom, z učinkovitim in kvalitetnim poslovanjem, z odprtostjo in sodelovanjem z uporabniki, z novimi znanji in primerno organiziranostjo. Pri tem so izboljšali racionalnost poslovanja in ekonomičnost, kar se kaže tako na finančnem področju kot tudi pri zmanjšanju števila zaposlenih javnih uslužbencev.

Nimajo zaostankov, zvišali so % upravnih zadev, rešenih v zakonitem roku na praktično maksimum (100 %) – nerešena le ena (1) zadeva, zmanjšali število pritožb, tako vloženi kot vrnjeni v ponovno obravnavo.

V letu 2006 je UE prejela v reševanje 16.485 upravnih zadev in jih od tega rešila 16.274 ali 98,72 %. Nerešenih je ostalo 211 oziroma 1,28 % upravnih zadev.

V zakonitem roku je bilo rešenih 16.273 zadev oziroma praktično 100 % - po preteku zakonitega roka je bila rešena ena (1) zadeva.

Ob upravnih zadevah po Metodologiji razvida upravnih postopkov in upravne statistike so v UE reševali oziroma opravili še 43.571 drugih upravnih nalog in 1.253 nalog, ki niso zajete v

druge upravne naloge, torej skupaj 44.824 nalog. Rešenih je bilo 44.824 nalog oziroma 100 % nalog.

Skupno so torej v UEŠJ v letu 2006 reševali 61.309 upravnih zadev in drugih upravnih nalog in jih rešili 61.098 ali 99,66 %.

V UE so že leta 2004 odpravili zaostanke nad "dovoljenim" odstotkom (5 %), v letu 2005 pa so zaostanke praktično v celoti odpravili, v letu 2006 zaostankov niso imeli.

4.1.3 Poročilo o delu UEŠJ za leto 2007

V letu 2007 so že tretje leto zapored izboljšali praktično vse kazalce uspešnosti glede na leto poprej. To so dosegli z usmerjenostjo in partnerskim odnosom do uporabnikov in dobaviteljev, učinkovitim, kvalitetnim in prijaznim poslovanjem, s preglednostjo svojega dela, hitro odzivnostjo na potrebe okolja, z novimi znanji, odpravo administrativnih ovir, inovativnostjo in primerno fleksibilno organiziranostjo.

Ob tem so izboljšali tudi racionalnost in ekonomičnost poslovanja. To se kaže tako na finančnem področju kot tudi pri nespremenjenem številu zaposlenih kljub novim pristojnostim in večjemu porastu števila upravnih zadev in drugih upravnih nalog.

Zaostankov nimajo, ohranjajo skrajno visok odstotek upravnih zadev, rešenih v zakonitem roku, čas reševanja upravnih zadev iz leta v leto skrajšujejo, zmanjšalo se je število pritožb, tako vloženih kot vrnjenih v ponovno reševanje.

V letu 2007 je UE prejela v reševanje 17.923 upravnih zadev (8,72 % več kot leta 2006) in jih od tega rešila 17.693 ali 98,72 %.

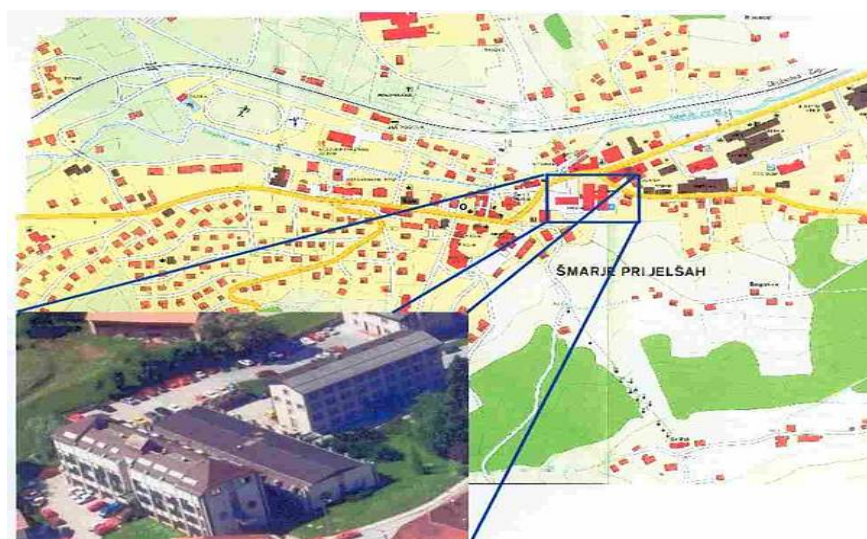
Nerešenih oziroma v reševanju je ostalo 230 oziroma 1,28 % upravnih zadev (število zadev meseca decembra 2007).

V zakonitem roku je bilo rešenih 17.692 upravnih zadev (8,72 % več kot v letu 2006) kar predstavlja praktično 100 % vseh rešenih zadev.

V letu 2007 je UE reševala 45.641 drugih upravnih nalog (DUN) ali 4,75 % več kot v letu 2006 in jih vse tudi rešila. Ob upravnih zadevah in drugih upravnih nalogah so na UE opravili še 2.931 drugih nalog.

Skupno so v UEŠJ v letu 2007 reševali 66.495 upravnih zadev, drugih upravnih nalog in drugih nalog in jih rešili 66.265 ali 99,65 %.

Slika 2: Upravna enota Šmarje pri Jelšah



Vir: http://upravneenote.gov.si/smarje_pri_jelсах/o_upravni_enoti/

4.2 Ekonomski pokazatelji poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah

V Upravni enoti Šmarje pri Jelšah (v nadaljevanju UE) se je število ur oziroma dni odsotnosti na zaposlenega zaradi bolezni v primerjavi med letoma 2006 in 2007 precej spremenilo – na slabše.

V letu 2006 je bilo v UE zaposlenih 62 javnih uslužbencev (če štejemo tudi tiste, ki so nadomeščali) in le-ti so bili odsotni kar 3104 ur oziroma 388 dni v letu zaradi bolniških odsotnosti, kar predstavlja približno 50,05 ur na zaposlenega oziroma 6,26 dni na zaposlenega.

V letu 2007 je bilo v UE zaposlenih prav tako 62 javnih uslužbencev in le-ti so bili odsotni 4356 ur oziroma 544,5 dni, kar predstavlja 70,26 ur na zaposlenega oziroma 8,72 dni na zaposlenega.

Primerjava med obema letoma pokaže velik porast bolniških odsotnosti – za 1252 ur oziroma 156,5 dni, to pa predstavlja porast za kar 40,34 odstotkov in ta podatek je vsekakor zaskrbljujoč.

Če bi ta porast bolniških odsotnosti bil posledica stresa na delovnem mestu oziroma pokazatelj poklicne izgorelosti, je ta podatek še toliko bolj zaskrbljujoč, saj bi to pomenilo, da bo število bolniških odsotnosti v prihodnosti samo še raslo, to pa bi pomenilo, da bodo posamezni javni uslužbenci, ki bodo odsotne nadomeščali, še toliko bolj obremenjeni in pod dodatnim stresom in kaj kmalu se lahko zgodi, da bodo tudi sami začeli kazati znake poklicne izgorelosti in morali na bolniško odsotnost zaradi le-te.

4.3 Izdelava ocene stroškov zaradi poklicne izgorelosti za Upravno enoto Šmarje pri Jelšah

Za vsako organizacijo bi bilo zelo dobro, da bi si izračunala, koliko jo stane poklicna izgorelost zaposlenih. Stroškom bolniških odsotnosti je potrebno prišteti še stroške nadomeščanja in izgubo dohodka zaradi zmanjšane produktivnosti. Bistveno pa je to, da lahko zaradi poklicne izgorelosti organizacija ostane brez najodgovornejših in najbolj zavzetih delavcev, stroški uvajanja novega delavca pa so prav tako visoki.

Statistični podatki so pokazali, da v Evropski uniji porabimo 3 - 4 odstotke bruto družbenega proizvoda za odpravljanje posledic poklicne izgorelosti.

Če upoštevamo podatek, da je bila povprečna mesečna neto plača na zaposlenega v letu 2006 773 EUR in dodamo število dni odsotnosti v UE Šmarje pri Jelšah v letu 2006 zaradi bolezni (90-% plača), ugotovimo, da je imela UE v letu 2006 zaradi tega približno 14.996 EUR stroškov, v kar niso šteti stroški nadomeščanja, uvajanja, nadur in podobno.

Podatki za leto 2007 še toliko bolj odstopajo, saj je povprečna neto plača na zaposlenega znašala 834,50 EUR in ob preračunu števila dni odsotnosti v tem letu ugotovimo, da je imela UE v letu 2007 zaradi bolezni zaposlenih za približno 22.719 EUR stroškov.

Dobljeni podatki kažejo na izjemen porast stroškov med obema letoma in sicer so stroški za leto 2007 višji za kar 7.726 EUR oziroma za 51,52 %, kar je vsekakor preveč za vsako organizacijo.

4.4 Namen izvedbe raziskave v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah

Iz prejšnjih dveh poglavij je razvidno, da se je število bolniških odsotnosti iz leta 2006 v leto 2007 povečalo kar za 40,34 %.

Če se k temu podatku prišteje dejstvo, da vodi Ministrstvo za javno upravo, pod katero spada tudi UEŠJ, že več let politiko omejevanja zaposlovanja in da se je v UEŠJ od same ustanovitve UE, torej od 1. 1. 1995, pa do 31. 12. 2007 zmanjšalo število zaposlenih za kar 18 javnih uslužbencev, število del in nalog pa se iz leta v leto povečuje, kar pomeni, da je posamezni javni uslužbenec vedno bolj obremenjen, se kaj kmalu pojavi vprašanje, kako posamezniki prenašajo takšno obremenitev in kakšne so posledice. Vsekakor posamezniki doživljajo stres, če ne zaradi drugega vzroka, pa zaradi preobremenjenosti.

Stres na delovnem mestu vodi v poklicno izgorelost in ključno za organizacijo, kjer se ti dejavniki pojavljajo, je, da ugotovi, kakšno je stanje na tem področju med zaposlenimi ter začne pravočasno izvajati ukrepe, s katerimi bo preprečila in zmanjšala nadaljnji stres na delovnem mestu ter hkrati preprečila pojav poklicne izgorelosti.

Poglavitni namen raziskave je prikazati, kakšno je stanje poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter ugotoviti, ali je pojav poklicne izgorelosti vzrok za povečano število bolniških odsotnosti v omenjeni organizaciji v zadnjih dveh letih.

Cilji raziskave je poiskati vzroke za nastanek poklicne izgorelosti v UEŠJ, eden ključnih ciljev pa je oblikovati konkretne predloge za preprečitev nastanka poklicne izgorelosti v obravnavani organizaciji ter opredeliti, zaradi pomanjkanja katerih človeških vrednot prihaja do nje ter oblikovati napotke za njeno zmanjšanje.

V letnih poročilih o poslovanju UEŠJ v letih 2006 in 2007 lahko razberemo nekaj statističnih podatkov o delovanju UE, rezultatih dela, nalogah in pristojnostih, iz katerih je razvidno tudi,

da je javni uslužbenec, zaposlen v UEŠJ, iz leta v leto bolj obremenjen in kako se je število del in nalog na zaposlenega večalo v letih 2006 in 2007.

4.5 Predstavitev rezultatov raziskave o poklicni izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah

4.5.1 Potek raziskave

V raziskavi o poklicni izgorelosti v UEŠJ sem uporabila anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen tako, da je pokazal sledeča dejstva:

- dejavnike, ki predstavljajo stres pri delu v UEŠJ;
- vpliv stresa pri delu na zaposlene;
- načine sproščanja zaposlenih;
- dovzetnost za stres med zaposlenimi;
- skrb vodstva upravne enote za spoprijemanje s stresom;
- predloge zaposlenih, s katerimi lahko sami zmanjšajo stres na delovnem mestu, ki posledično vodi v izgorelost ter
- predloge zaposlenih, s katerimi lahko vodstvo zmanjša stres na delovnem mestu.

Anketni vprašalnik je podal stanje stresa med zaposlenimi v UEŠJ in posledično stanje poklicne izgorelosti v omenjeni organizaciji, prav tako pa sem s pomočjo vprašalnika uspela pridobiti mnoge predloge za zmanjšanje stresa med zaposlenimi, tako s strani njih samih, kot tudi s strani vodstva. Anketni vprašalnik se nahaja v prilogi 1.

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge sem na osnovi literature in virov ter s pomočjo metode deskripcije razložila naslednje pojme:

- poklicna izgorelost;
- stres;
- razlika med depresijo in izgorelostjo;
- vzroki za nastanek poklicne izgorelosti;
- konstanten stres na delovnem mestu – pot k izgorelosti;
- pot od izgorevanja do izgorelosti;
- stanje na področju poklicne izgorelosti v Sloveniji;
- večja obremenjenost med ženskami.

Prav tako sem opredelila dejstva glede UEŠJ in sicer:

- dejavnosti, s katerimi se ukvarja UE, in njeno poslanstvo;
- poročilo o dejavnostih v UE v letih 2006 in 2007 ter
- organizacijska struktura UEŠJ.

Praktični del zaključne strokovne naloge vsebuje rezultate analize anketnih vprašalnikov glede poklicne izgorelosti v UEŠJ. Dobljene podatke sem obdelala v računalniškem programu Excel, jih grafično prikazala ter analizirala.

Anketne vprašalnice sem razdelila 50 zaposlenim, ki so bili na delovnem mestu v ponedeljek, 21. aprila 2008, anketiranje pa je potekalo do srede, 23. aprila 2008. Prejela sem 34 vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 68 % od vseh razdeljenih, eden vprašalnik pa je bil izločen kot nepopoln, tako da sem analizirala 33 anketnih vprašalnikov.

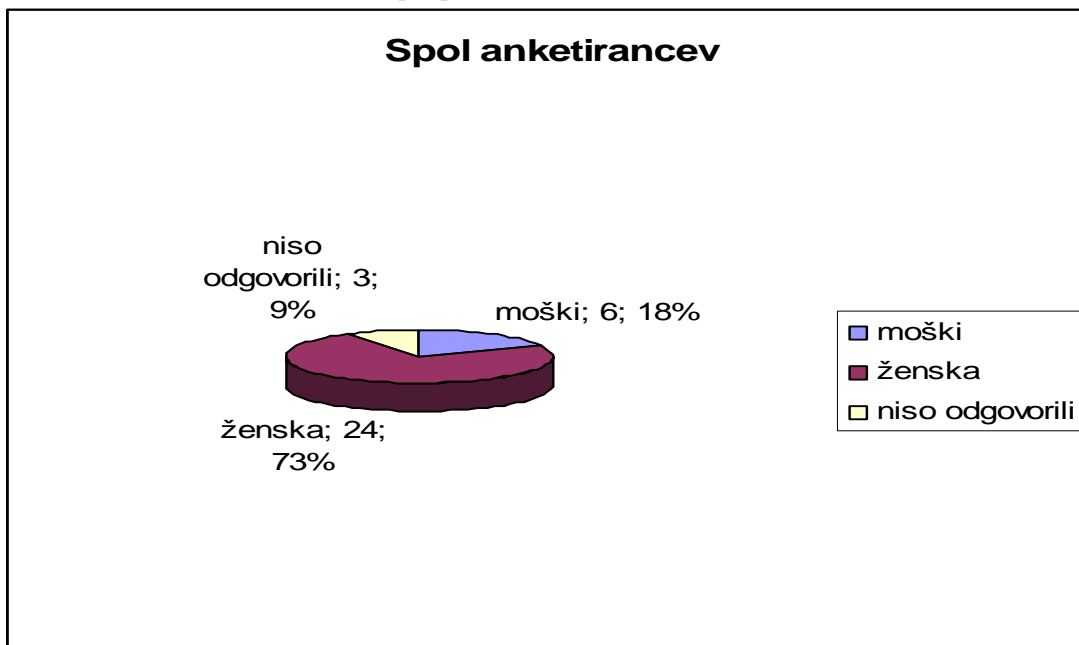
Presenečena sem bila, ko sem bila po tem, ko so bili vprašalniki že razdeljeni, od sodelavk in sodelavcev deležna vprašanj, če sem vprašalnik namensko zastavila tako, da je iz njega razvidno, kdo je kako odgovoril – če bi nekdo gledal posamični vprašalnik in analiziral spol, starost, izobrazbo in delovno dobo, bi po njihovem mnenju teoretično lahko iz teh podatkov izluščil manjšo skupino vprašanih ljudi ter kasneje z analizo pisave ugotovil identiteto posameznega anketiranca.

Kar nekaj časa in razlag je bilo potrebnih, da sem potencialne anketirance prepričala v to, da omenjene podatke rabim izključno zaradi analize za izdelavo moje zaključne strokovne naloge in ne za kakršenkoli drug namen, kljub temu pa se trije anketiranci v anketi niso opredelili pri vprašanju spola. Ostaja pa dejstvo, da je tema poklicna izgorelost oziroma stres na delovnem mestu še vedno velik tabu za marsikoga.

4.5.2 Anketni vprašalnik

Raziskavo o poklicni izgorelosti v UEŠJ sem opravila v organizaciji, kjer je zaposlenih 57 javnih uslužbencev, od tega je 46 žensk in 11 moških. Pričakovala sem, da bo ravno zaradi tega podatka več anketirancev ženskega spola.

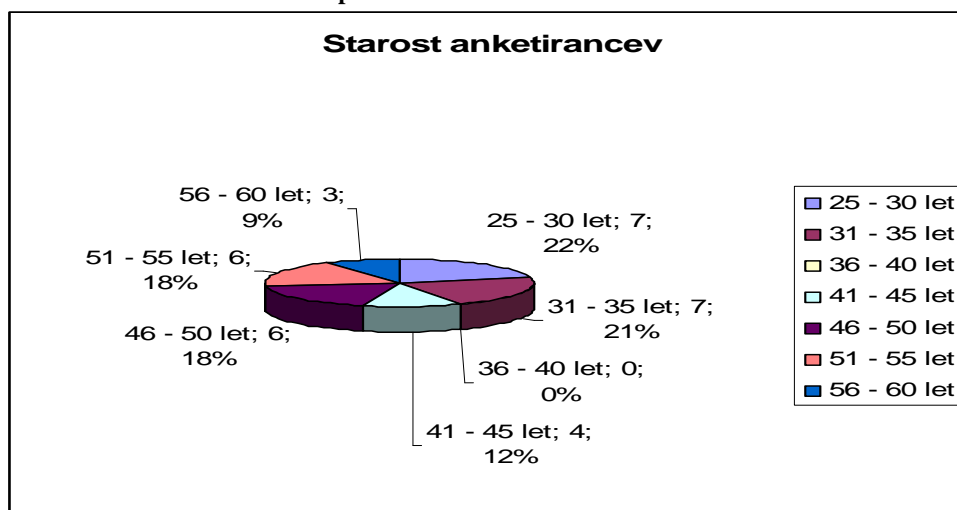
Graf 1: Prikaz strukture anketirancev po spolu



Iz grafa je razvidno, da je velika večina tistih, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, ženskega spola, kar je bilo tudi pričakovano, saj v organizaciji prevladujejo zaposleni ženskega spola.

V UEŠJ so zaposleni javni uslužbenci s starostnim razponom od 25 do 60 let.

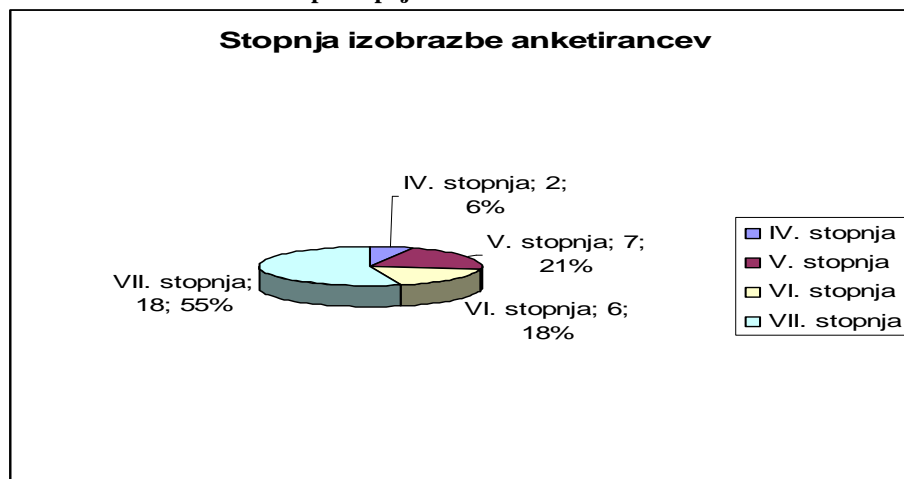
Graf 2: Prikaz strukture anketirancev po starosti



Iz grafa sledi, da je med tistimi, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, največ zaposlenih, ki so stari od 25 -30 let, sledijo zaposleni, stari od 31 – 35 let, enako je število starih od 46 – 50 let ter od 51 – 55 let, tem sledijo zaposleni, stari od 41 – 45 let, najmanj pa je zaposlenih, starih od 56 – 60 let. Med anketiranci ni bilo nikogar s starostjo od 36 – 40 let.

V UEŠJ so zaposlenih javni uslužbenci z razponom izobrazbe med IV. in VII. stopnjo.

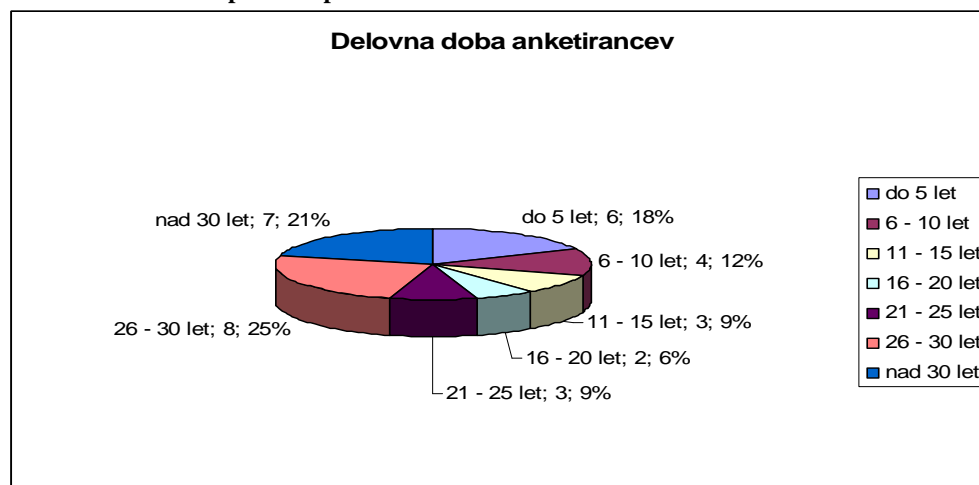
Graf 3: Prikaz strukture anketirancev po stopnji izobrazbe



Graf prikazuje, da med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, prevladujejo tisti, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe, in jih je nekaj več kot polovica, sledijo jim zaposleni s V. stopnjo izobrazbe, nato tisti, ki imajo VI. stopnjo izobrazbe, najmanj pa je tistih s IV. stopnjo izobrazbe – samo 2.

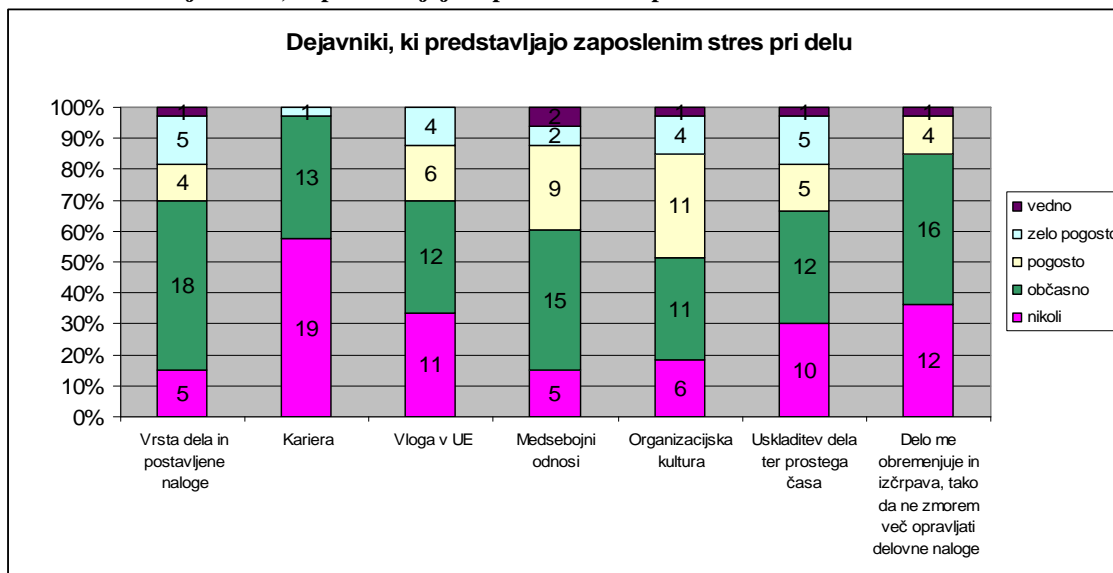
Delovna doba javnih uslužbencev v UEŠJ se giblje od enega leta pa nad 30 let.

Graf 4: Prikaz strukture zaposlenih po delovni dobi



Iz grafa je razvidno, da med zaposlenimi, ki so vrnili izpolnjen anketni vprašalnik, največ tistih z delovno dobo od 26 – 30 let, in sicer kar ena četrtnina, sledijo ji zaposleni z delovno dobo nad 30 let, nato zaposleni z delovno dobo do 5 let, tem zaposleni z delovno dobo od 6 – 10 let, enako je število tistih z delovno dobo od 11 – 15 let ter od 21 – 25 let, najmanj pa je zaposlenih z delovno dobo od 16 – 20 let.

Graf 5: Prikaz dejavnikov, ki predstavljajo zaposlenim stres pri delu

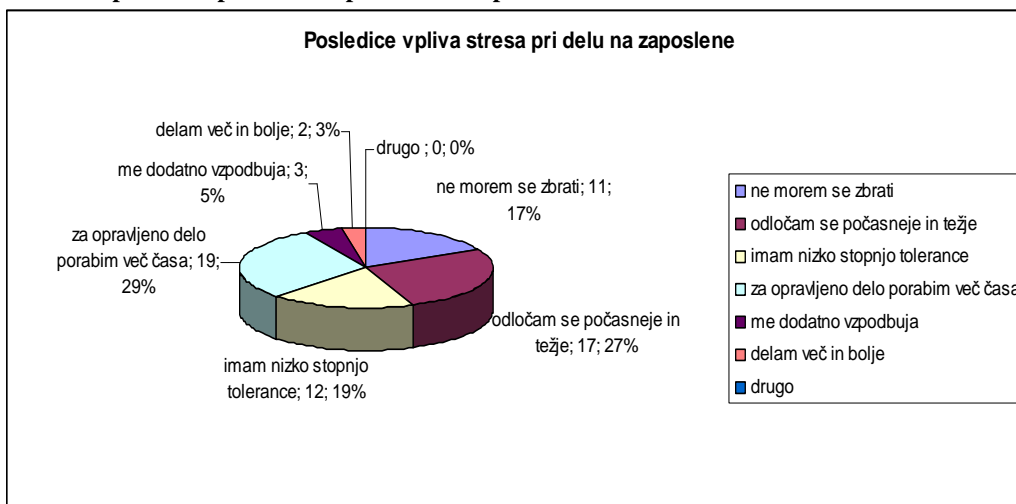


Iz grafa je razvidno, da pri vseh naštetih dejavnikih, ki lahko predstavljajo stres pri delu, prevladuje vrednost "občasno", vrednost "vedno" je najbolj izrazita pri dejavniku "medsebojni odnosi", vrednost "zelo pogosto" pri dejavnikih "vrsta dela in postavljene naloge" ter "uskladitev dela ter prostega časa", vrednost "pogosto" je najvišja pri dejavnikih "organizacijska kultura" ter "medsebojni odnosi", vrednost "nikoli" pa je najvišja pri dejavniku "kariera", sledi ji dejavnik "delo me obremenjuje in izčrpava, tako da ne zmorem več opravljati delovne naloge", nato sledi dejavnik "vloga v UE" ter "uskladitev dela in prostega časa".

Dejavniki, ki predstavljajo stres pri delu zaposlenim v UEŠJ, si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

1. organizacijska kultura,
2. medsebojni odnosi,
3. uskladitev dela ter prostega časa ,
4. vrsta dela in postavljene naloge,
5. vloga v UE,
6. delo zaposlene obremenjuje in izčrpava, tako da ne zmorejo več opravljati delovne naloge,
7. kariera.

Graf 6: Prikaz posledic vpliva stresa pri delu na zaposlene



Graf prikazuje, da zaradi stresa pri delu največ zaposlenih (več kot četrtina) porabi več časa za opravljeno delo, nekaj manj se jih odloča počasneje in težje, skoraj petina ima zaradi stresa pri delu nizko stopnjo tolerance ali pa se ne more zbrati, najmanj pa je tistih, ki jih stres pri delu dodatno spodbuja ali pa zaradi stresa pri delu delajo več in bolje.

Posledice vpliva stresa pri delu na zaposlene v UEŠJ si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

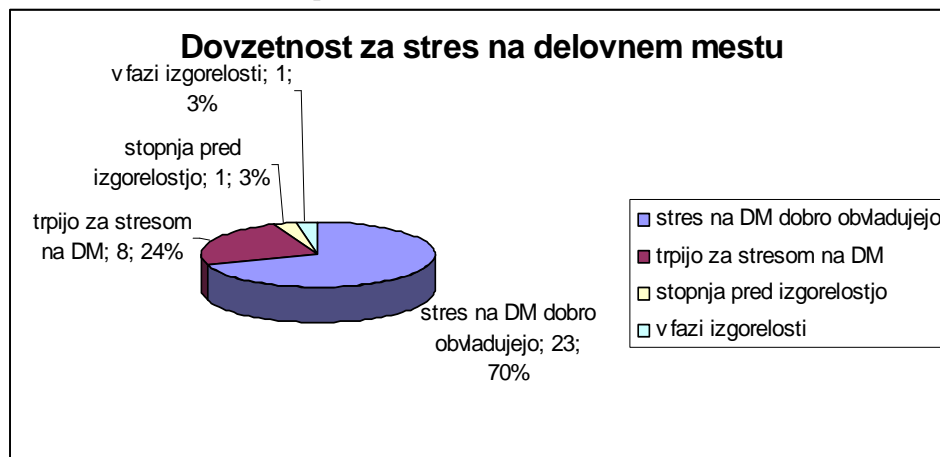
1. za opravljeno delo porabim več časa,
2. odločam se počasneje in težje,
3. imam nizko stopnjo tolerance,
4. ne morem se zbrati,
5. me dodatno spodbuja,
6. delam več in bolje.

Graf 7: Prikaz načinov sproščanja zaposlenih



Iz grafa lahko razberemo, da se največ zaposlenih sprošča s poslušanjem glasbe, druženjem s prijatelji ter redno vadbo, zaskrbljujoče pa je dejstvo, da se nekateri zaposleni sploh ne sproščajo, en zaposleni pa je celo kot način sproščanja navedel alkohol.

Graf 8: Prikaz dovzetnosti za stres zaposlenih



Po vprašalniku, povzetem na spletni strani Leka, je možno točkovati odgovore, dobljene o dovzetnosti na stres, ki kažejo, kakšen je stres na delovnem mestu, in jih razvrstiti po sledečem točkovniku, upoštevajoč, da so odgovori nikoli vredni 0 točk, občasno 1 točko, pogosto 2 točki, zelo pogosto 3 točke in vedno 1 točko.

Rezultati anketnega vprašalnika so prikazali naslednje rezultate:

0 - 25 točk:	Stres na delovnem mestu dobro obvladujete.
--------------	--

Stres na delovnem mestu dobro obvladuje 69,70 % vprašanih javnih uslužbencev (JU), od tega jih je kar 27,27 % takšnih, ki se zelo bližajo meji 25 točk.

Med temi JU, ki so na meji tega, da bi trpeli za stresom na delovnem mestu, je analiza po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in delovni dobi sledeča:

- 77,78 % je žensk, 11,11 % je moških, 11,11 % vprašanih pa ni označilo spola;
- 22,22 % je v starostni skupini od 31 - 35 let, 11,11 % v skupini od 41 - 45 let, 44,45 % v skupini od 46 - 40 let in 22,22 % v skupini od 51 - 55 let;
- 11,11 % ima IV. stopnjo izobrazbe, 11,11 % V. stopnjo, 44,45 % VI. stopnjo in 33,33 % VII. stopnjo izobrazbe;
- 22,22 % ima delovno dobo od 11 - 15 let, 11,11 % od 16 - 20 let, 44,45 % od 21 - 25 let in 22,22 % nad 30 let.

Iz analize lahko povzamemo, da se meji "druge faze" najbolj približujejo ženske, stare nad 30 let z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo, z delovno dobo od 11 let dalje.

26 - 40 točk:	Trpite za stresom na delovnem mestu. Skušajte se naučiti obvladovanja stresa.
---------------	---

Za stresom na delovnem mestu trpi kar 24,24 % JU, kar je skoraj ena četrtnina od vseh, ki so izpolnili anketni vprašalnik.

Njihova analiza po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in delovni dobi je sledeča:

- 50,00 % je žensk, 37,50 % je moških, 12,50 % pa ni označilo spola;
- 25,00 % je v starostni skupini od 25-30 let, 25,00 % v skupini od 31-35 let, 12,50 % v skupini od 46-50 let, 25,00 % v skupini od 51 – 55 let in 12,50 v skupini od 56 – 60 let;
- 25,00 % ima V. stopnjo izobrazbe, 75,00 % pa VII. stopnjo;
- 25 % ima delovno dobo do 5 let, 12,50 % od 6 – 10 let, 12,50 % od 11 – 15 let, 25 % od 26 – 30 let in 25 % nad 30 let.

Med posamezniki, ki že trpijo za stresom na delovnem mestu, je kar polovica žensk. Zaskrbljujoče je dejstvo, da dejansko ne obstaja nekakšna starostna meja oziroma to niso, kot bi morda marsikdo pričakoval, le JU določenih starosti. Analiza kaže, da ni nobene starostne meje ter da za stresom na delovnem mestu trpijo celo najmlajši JU. Prevladujejo tisti z visoko in univerzitetno izobrazbo, pri delovni dobi pa je podatek spet zaskrbljujoč, saj za stresom trpijo JU z različnimi delovnimi dobami, celo tisti, ki imajo manj kot 5 let delovnih izkušenj. Izmed anketirancev, ki trpijo za stresom, je en posameznik s 40 točkami že na meji "tretje faze".

41 - 55 točk:	Naučite se tehnik obvladovanja stresa, da se boste izognili izgorelosti.
---------------	--

V veliki nevarnosti, da bo doseglo fazo izgorelosti je 3,03 % JU (en JU), analiza po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in delovni dobi je sledeča:

- moški v starostni skupini od 56 – 60 let s V. stopnjo izobrazbe in nad 30 let delovnih izkušenj.

56 - 80 točk:	Ste že v fazi izgorelosti, zato je priporočljivo, da si pripravite načrt obvladovanja stresa.
---------------	---

V fazi izgorelosti je 3,03 % JU (en JU), analiza po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in delovni dobi je sledeča:

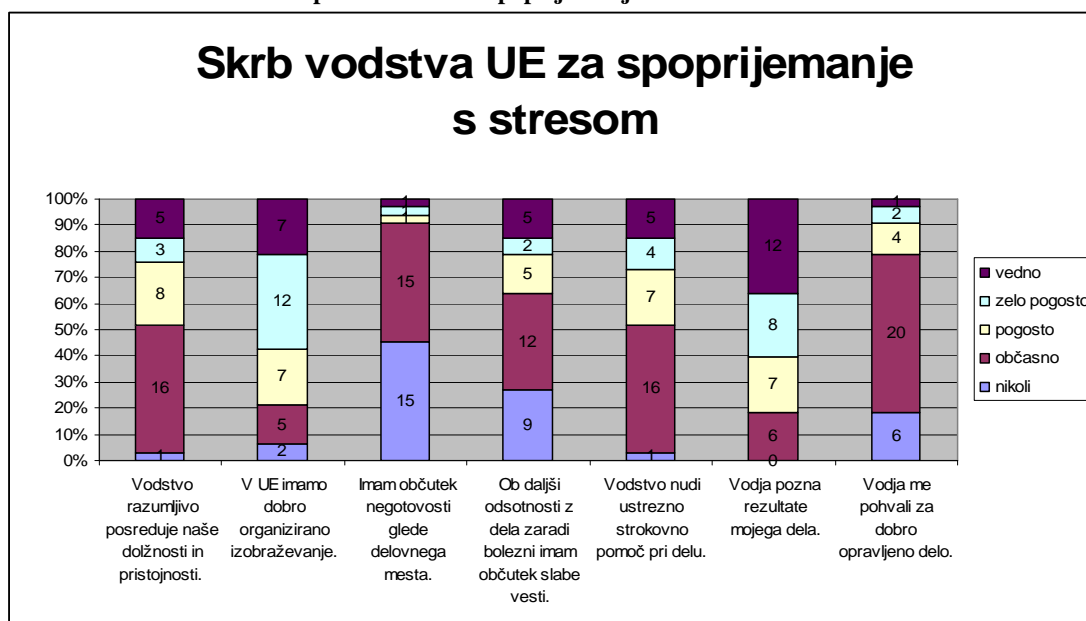
- moški v starostni skupini od 56 – 60 let s VI. stopnjo izobrazbe in nad 30 let delovnih izkušenj.

Odgovori, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, so pokazali sledeče rezultate:

- stres na delovnem mestu dobro obvladuje 69,70 % vprašanih JU;
- za stresom na delovnem mestu trpi 24,24 % vprašanih JU;
- pred stopnjo izgorelosti je 3,03 % vprašanih JU;
- v fazi izgorelosti je 3,03 % vprašanih JU.

Preseneča dejstvo, da sta oba posameznika – tisti, ki je pred fazo izgorelosti, in tisti, ki je že v tej fazi, moška in če primerjamo njuno analizo po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in delovni dobi lahko ugotovimo, da so njuni podatki, razen stopnje izobrazbe, identični – oba sta v starostni skupini od 56 – 60 let in oba z nad 30 let delovne dobe. To bi lahko pomenilo, da se bo, glede na to da se starostna meja pri moških pred upokojitvijo viša in je kar precej višja od žensk, pojavljalo vse več primerov poklicne izgorelosti ravno pri moških.

Graf 9: Prikaz skrbi vodstva upravne enote za spoprijemanje s stresom



Iz grafa je razvidno, da se malo manj kot polovica zaposlenih strinja z dejstvom, da "vodstvo UEŠJ razumljivo posreduje zaposlenim njihove dolžnosti in pristojnosti", vendar pa jih hkrati več kot polovica meni, da vodstvo to počne "občasno", en odgovor pa je bil celo "nikoli".

Večina anketirancev meni, da imajo "v UEŠJ dobro organizirano izobraževanje", saj je le petina vprašanih na to vprašanje odgovorila z "občasno" in "nikoli".

Pri večini anketirancev se ne pojavlja negotovost glede delovnega mesta.

Skoraj pri četrtini vprašanih se ob daljši odsotnosti z dela zaradi bolezni pojavlja občutek slabe vesti.

Le ena vprašana oseba je menila, da vodstvo nikoli ne nudi ustrezne strokovne pomoči pri delu, večina pa se s to trditvijo strinja, vendar prevladuje odgovor "občasno".

Vsi zaposleni se strinjajo, da njihov vodja pozna rezultate njihovega dela, to je tudi edina trditev, pri kateri prevladuje odgovor "vedno", saj je kar tretjina vprašanih odgovorila tako na to vprašanje.

Vprašani so mnenja, da jih vodja vsaj občasno pohvali za dobro opravljeno delo, zaskrbljujoče pa je dejstvo, da je kar petina vprašanih na to trditev odgovorila z "nikoli".

4.5.3 Predlogi zaposlenih za spremembe

V anketnem vprašalniku sta bili tudi dve vprašanji, na katera so lahko zaposleni podali predloge.

Prvo vprašanje se je glasilo: Kako lahko sami zmanjšate stres na delovnem mestu, ki posledično vodi v izgorelost?

Na to vprašanje so zaposleni podali naslednje predloge:

- Organizacijo dela si postavljam sam in v prostem času delam stvari, ki me veselijo.
- Da se o problemih pogovorimo, mogoče sprejmemo kakšno pomoč – če nam je ponujena.

- Sem v fazi izgorevanja, nisem našel rešitve za obvladovanje stresa, razen uživanja pomiril.
- Z delom "na sebi"!
- S pridobitvijo boljše psihične kondicije.
- Veliko gibanja v naravi, pogovor z zaposlenimi, s sodelavci...
- Organizacija lastnega dela, opozorilo glede preobremenjenosti in dogovor za prerazporeditev dela.
- Delo na sebi, več sproščanja.
- Sprejemanje ljudi, takšnih kot so.
- Z boljšo organizacijo dela.
- V prvi vrsti mora človek postati bolj egoističen in misliti nase, sposoben pa mora biti tudi včasih reči NE.
- V prostem času se ukvarjam z aktivnostmi, ki me sproščajo, ker na aktivnosti v službi ne morem vplivati.
- Enakomerna razporeditev dela, pravična.
- Tako, da se prepričujem, da se čim manj obremenjujem. Vesel, da vestno in odgovorno opravljam določeno delo.
- Tako, da primerno uravnavam domače in službene obveznosti. Primerna organiziranost dela v službi in doma.
- Z "nesekiranjem" (seveda, če se da) na panične zahteve in hitrost vodstva.
- Z redno vadbo različnih oblik sproščanja.
- S pravilno organizacijo lastnega dela, kadar je mogoče – pogostost strank.

Drugo vprašanje se je glasilo: Kako lahko vodstvo zmanjša stres na delovnem mestu?

Na to vprašanje so zaposleni podali naslednje predloge:

- Več ustvarjalnega vzdušja, samozavesti, odprava strahov, posvečanje zaposlenim, ki so v težavah tako na delu, kot doma.
- S spoštljivim odnosom in vrhunskim ravnanjem z JU!
- Z enakomerno porazdelitvijo delovnih nalog, z izboljšanjem urejenosti delovnega okolja.
- S prerazporeditvijo dela, z dobrimi medsebojnimi odnosi.
- Veliko druženja s podrejenimi, pogovorov...

- Ustrezna organizacija dela (prerazporejanje dela), upoštevanje načela enakomernosti obremenitev.
- Prisluhni zaposlenim, boljša komunikacija.
- Osebni vzgled, empatija.
- Z organizacijo poslovnih nalog.
- Vodje izobraziti, kaj povzroča stres na delovnem mestu, nato pa to novo znanje prenesti v delovno okolje.
- Z ustrezno ovrednotenim delom (včasih zadostuje le beseda, da si dobro opravil delo).
- Naj vodijo postopke.
- Vodstvo mi ga dela (žal).
- Pravočasna in natančna navodila za delo, ki se naj ne bi med samim delom spreminjala; primeren in konkreten odnos do sodelavcev; pohvala za dobro opravljeno delo; pri morebitni napaki ne obsojati preveč, vsakdo se lahko zmoti (razen če napak ni preveč).
- Z zmanjšanjem pritiskov in zmanjšanjem nepotrebnih opravil, krepitev medsebojnih odnosov in zaupanja.
- Skoraj nemogoče, saj so stranke tiste, ki so vedno bolj zahtevne in nestrpne.
- S pravilno organizacijo in prerazporeditvijo delovnih nalog.

4.6 Predlogi za izboljšanje stanja poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah

Na podlagi opravljene analize o poklicni izgorelosti v UEŠJ podajam naslednje predloge:

- Predlagam, da vodstvo UEŠJ izboljša komunikacijo z zaposlenimi, saj je vzrok večini težav, ki se pojavljajo na delovnem mestu ravno pomanjkanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.
- Vsa javna uprava teži k temu, da so odjemalci njenih storitev zadovoljni. S tem se popolnoma strinjam, vendar morajo biti najprej zadovoljni zaposleni, kar pa se nemalokrat oziroma skoraj vedno pozablja. Zato predlagam, da na MJU najprej poskrbijo za povečanje zadovoljstva med samimi javnimi uslužbenci, saj se zadovoljstvo zaposlenih zagotovo pozna pri nudenju upravnih storitev odjemalcem.
- V javni upravi ni veliko možnosti za materialno nagrajevanje dobro opravljenega dela, za stimuliranje zaposlenih in je le-to bolj kot ne simbolično. Je pa veliko možnosti za

pohvale in nemalokrat je pohvala več vredna kot pa neka materialna nagrada. Predlagam, da vodstvo razmisli o sistemu nematerialnega nagrajevanja zaposlenih in pohvalah, prav gotovo pa mora tudi nekdo pohvaliti vodstvo, če svoje delo dobro in kvalitetno opravi.

- Predlagam, da vodstvo z osebnim vzgledom izvršuje vse tisto, kar zahteva oziroma pričakuje od podrejenih, saj je težko pričakovati od podrejenega, da upošteva nekaj, česar se vodja sam ne drži.
- Predlagam, da vodstvo prouči obremenitev zaposlenih in ob ugotovitvi, da je nekdo prekomerno obremenjen, delo ustrezno prerazporedi.
- Stres na delovnem mestu in posledično poklicna izgorelost je še vedno velika neznanka, sploh pa v javni upravi. Predlagam, da se za vse zaposlene v UEŠJ organizira strokovni seminar na temo, kako zmanjšati stres na delovnem mestu, vodstvo pa naj se udeleži kakšnega strokovnega izobraževanja, kako prepoznati stres na delovnem mestu in poklicno izgorelost in kako ravnati s takšnim zaposlenim, predvsem to, kako mu lahko organizacija sama pomaga.

5 UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGORELOSTI

5.1 Ukrepanje proti poklicni izgorelosti izboljša organizacijo

Izgorevanja se je potrebno lotiti na organizacijski ravni in ne na delavčevi, kot je splošno prepričanje. Ni nujno, da takšno delovanje odraža nesebične motive do zaposlenih, saj gre za korist same organizacije, ki s tem, ko prevzame odgovornost za ukrepanje proti poklicni izgorelosti, sprejme način vodenja, ki ji bo dolgoročno zagotavljal produktivno delovno silo.

Izkušnja same izgorelosti je v nasprotju z učinkovitim delom, zlasti če narava dela zahteva sodelovanje med več ljudmi ali nastajanje ustvarjalnih zamisli. Če hočejo zaposleni dobro opravljati delo, morajo biti z njim tesno povezani, saj tovrstne dejavnosti zahtevajo energijo, predanost in samozavest.

Organizacija, ki podpira delavčevo povezanost z delom, je močnejša organizacija in se tudi bolje odziva na potrebe strank, sproti intenzivno raste ter pri tem razvija ustvarjalne zamisli ali izdelke. V nasprotju z njo je organizacija, kjer zaposleni trpijo za posledicami poklicne

izgorelosti, manj sposobna sprejeti pomembne spremembe v svojem okolju in v lastni strukturi ali postopkih. Poklicna izgorelost izčrpa ustvarjalnost in načne sposobnost učinkovitega dela s strankami ali sodelovanje s sodelavci.

Organizacije morajo prevzeti pobudo pri ukrepanju proti izgorelosti še zaradi enega pomembnega vzroka – ljudje, ki trpijo zaradi poklicne izgorelosti, ne dajejo vedno odpovedi, kar toliko bolj drži danes v času zaposlitvene krize. V preteklih letih je bilo možnosti za zaposlitev na pretek in ljudje so imeli občutek, da imajo možnost izbire. Danes pa večina, ki trpi za poklicno izgorelostjo, ostane v službi, pri tem pa je njihov prispevek minimalen, so utrujeni in cinični ter omejujejo sposobnosti svoje delovne skupine. Če si organizacija prizadeva za produktivnost, tega problema ne sme zanemarjati. Dokler ima organizacija zaposlene ljudi, ki trpijo za posledicami poklicne izgorelosti, mora v svoje dobro nekaj ukreniti.

Organizacije si običajno ne predstavljamo nemočne in nesposobne rešiti problemov, s katerimi se srečujejo, zato velja, da organizacija preprosto ne more mimo dejstva poklicne izgorelosti, saj ima moč in vire, da stori veliko. Organizacijski pristop k obravnavanju izgorelosti in spopadu z njo obeta velike in učinkovite spremembe, ker:

- Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi, namesto da bi se osredotočil na vsakega posameznika. Tak pristop ni učinkovitejši le pri stroških, ampak ustvarja postopke za vzajemno podporo, saj imajo od teh posegov koristi tudi sodelavci, s katerimi so izgoreli zaposleni v stikih. Poseg, ki izboljšuje medsebojno spoštovanje med sodelavci, pospešuje predanost delu v delovni skupini.
- Organizacijski pristop z izboljšanjem upravljanja s človeškimi viri v celoti vzpodbuja produktivnost in kvaliteto življenja zaposlenih.
- Posredovanje na organizacijski ravni, ki pospešuje delovanje delovnega okolja, ima večje možnosti za izboljšanje povezanosti z delom. In nasprotno – ko gre za posredovanje zgolj na ravni posameznika, je njegov cilj običajno vrnitev prizadetega zaposlenega na osnovni nivo delovanja, torej na stopnjo, ko zaposleni ni popolnoma izčrpan, redko pa seže globlje in postane proaktivno.

Kljub nesporni veljavi organizacijskega pristopa je le-ta bolj zapleten in toliko bolj zahteven. Ljudje se nagibajo k mišljenju, da ležijo vzroki nekaterih dogodkov v posameznikih, ne pa v

skupinah ali družbenih procesih, težje sprejmejo posredovanje na organizacijski ravni. Lahko se celo pripeti, da je na organizacijskem nivoju težje izločiti jasno tarčo, ta nejasnost pa otežuje uvajanje sprememb, ki bodo učinkovale na družbeno okolje organizacije. Še bolj problematično je dejstvo, da lahko takšno posredovanje moti sam proces vodenja in sestavo oblasti, zato so posamezniki v veliki meri nagnjeni k upiranju.

Organizacijski pristopi k ukrepanju proti poklicni izgorelosti so bolj učinkoviti, če so vgrajeni v samo politiko strateškega vodenja, kot pa da bi bili usmerjeni na problematične posameznike. (Maslach in Laiter, 2003, str. 72 – 75)

5.2 Osnovni ukrepi za preprečevanje poklicne izgorelosti

Dobro je, če vsak posameznik sam skrbi za odpravo vzrokov za nastanek poklicne izgorelosti., vendar zgolj "samoizboljševanje" ni dovolj, saj se je pri reševanju neskladij med posameznikom in njegovim delom potrebno osredotočiti na oba, torej na posameznika in na njegovo delovno mesto. Vzroki za nastanek poklicne izgorelosti so bolj situacijski kot pa osebni, zato je potrebno rešitve iskati v družbenem kontekstu delovnega mesta.

Problem poklicne izgorelosti se lahko rešuje na dva načina, in sicer z individualnim pristopom ali z organizacijskim pristopom. Oba pristopa vodita k istemu cilju – procesu reševanja problema.

Izhodišče procesa je lahko katerokoli izmed neskladij med posameznikom in njegovim delom, osredotoči se na posameznika in na delovno mesto, tako da povezuje tipične razmere na delovnem mestu s posameznikovimi čustvi in delovnim vedenjem. Pozornost namenja učinkovanju možnih sprememb na tri dimenzije izgorelosti (izčrpanost, cinizem in neučinkovitost) ter vzpodbuja razvoj k njihovem nasprotju – povezanosti z delom. Proces je družbene narave, temelji na sodelovanju in teži k vzpodbujanju komunikacije med zaposlenimi in organizacijo. Ta proces traja, ni ne hitro in ne površno opravilo s predvidljivim srečnim zaključkom.

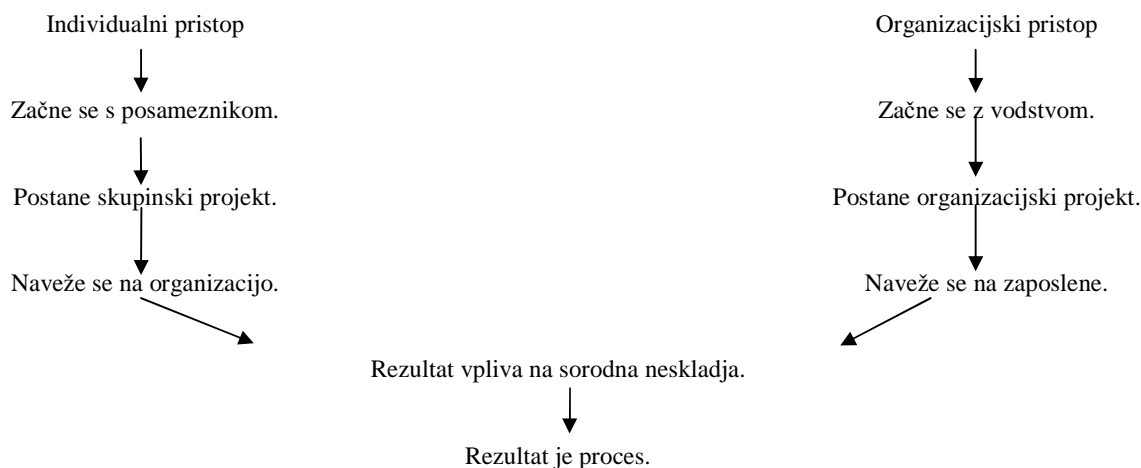
Proces se lahko uporabi za obvladovanje kriznih situacij ter za njihovo preprečevanje. V prvem primeru je poklicna izgorelost trenutna realnost, v drugem pa se bo verjetno pojavila v prihodnosti. Pri obvladovanju kriznih situacij je namen procesa najti takojšnje rešitve za

zmanjšanje težave, nasprotno pa preprečevanje upošteva dolgoročne možnosti uporabe strategij za zmanjšanje tveganja in pospeševanje rasti organizacij v prihodnosti. Vsekakor gre v obeh primerih za celovit proces reševanja težav, ki pa je v bistvu enak: težava predstavlja neko neskladje in rešitev zanjo je prilagoditev delovnih mest posameznim zaposlenim.

Kadar proces sprožijo posamezni zaposleni, je to običajno zaradi stanja na delovnem mestu, ki je zanje ali za sodelavce doseglo krizno stopnjo oziroma je izgorelost dobilo skrb vzbujajočo razsežnost in so zaposleni morali prevzeti stvari v "svoje roke", saj ni bilo nič storjeno na organizacijski ravni za preprečitev le-te. Pri tem se posameznik, namesto da bi se umaknil ali celo dal odpoved, poveže z večjo delovno skupino in se skupaj z njo loti problema za rešitev neskladja in morda celo zamisli nekaterih začetnih rešitev.

Kadar pa se proces prične na organizacijski ravni, gre pogosto za poskus preprečitve izgorelosti v prihodnosti in ne za odziv na krizno situacijo. Vodstvo se zave možnih stroškov zaradi poklicne izgorelosti in se odloči, da bo ukrepalo ter jo tako obrzdalo. (Maslach in Laiter, 2003, str. 80 – 81)

Slika 3: Oba pristopa k procesu reševanja problemov



Vir: Resnica o izgorevanju na delovnem mestu 2003 (str. 80)

5.3 *Preprečevanje poklicne izgorelosti in ustvarjanje predanosti delu*

Najboljši način za preprečevanje poklicne izgorelosti je pospeševanje predanosti delu. Tu ne gre le za zmanjševanje negativnih dejavnikov na delovnem mestu, temveč za poskus

povečevanja pozitivnih dejavnikov. Strategije za razvijanje predanosti delu so vse tiste, ki vzpodbujajo energijo, povezanost z delom in učinkovitost.

Sam preventivni pristop je modra in premišljena naložba v prihodnost same organizacije, saj se vlaga v ljudi, da bi le-ti postali dobro izučeni, zvesti, predani in zanesljivi zaposleni in da se organizacija lahko zanese na njih, da bodo kvalitetno opravljali delo. Takšna naložba krepi organizacijo in ji omogoča preživetje, saj so takšni zaposleni v današnjem, nepredvidljivem času življenjsko pomembni za prehode in spremembe v upravljanju ter vodenje organizacije v novo globalno realnost. Bistvena pridobitev takšnega vlaganja ni kratkoročni ekonomski izkupiček, temveč človeška pridobitev.

Dejstvo je, da takšna naložba zahteva vzajemen dogovor med delodajalci in zaposlenimi, saj mora biti organizacija sposobna izkazovati zaposlenim enako stopnjo predanosti, spoštovanja in skrb, kot jo zahteva od njih. Organizacija, katere upravljanje temelji na odprti, odkriti komunikaciji, spoštovanju do zaposlenih in do odjemalcev ter na zavzemanju za kakovostno zdravljenje, bo dolgoročno presegala druge organizacije. (Maslach in Laiter, 2003, str. 76 – 77)

5.4 Spodbujanje človeških vrednot s pomočjo standarda kakovosti "Vlagatelj v ljudi"

Primer dobre prakse na področju upravljanja z ljudmi kot sestavine sistema uvajanja standarda kakovosti v organizacijah je pilotni projekt, h kateremu je Andragoški center Slovenije povabil dvanajst malih in srednje velikih organizacij. Aktivnosti potekajo v obliki modulov, ki predvidevajo individualne razgovore z vodstvi organizacij, delavnic, namenjenih vodilnim kadrovskim delavcem, ter končnega ocenjevanja s podelitvijo naslova "Vlagatelj v ljudi".

Gre za spodbujanje razvoja in določitev meril kakovosti na področju razvijanja človeških virov (HRD – Human Resource Development). Vendar tu ne gre le za izobraževanje in usposabljanje, pač pa za sistematičen, načrtovan proces priprave, izvajanja in spremljanja vseh kadrovske-izobraževalnih dejavnosti in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

Podjetje, usklajeno s standardom, ima jasno vizijo in izoblikovane razvojne cilje, tako da lahko v skladu z njimi ugotavlja izobraževalne potrebe in načrtuje dejavnosti za zadovoljevanje ugotovljenih potreb – tako kolektiva kot celote, kakor tudi vsakega posameznika. Vsak zaposleni je seznanjen z odgovornostjo, ki jo prevzema za lastno izobraževanje in usposabljanje ter izrabo priložnosti, tako za prilagajanje potrebam po novem znanju v podjetju, kot tudi za samorazvoj ali razvijanje možnosti za ponudbo novih znanj in spretnosti. (Mihelič, 2005, str 104 – 105)

Sprejetje Zakona o javnih uslužbencih je tudi na področju javne uprave vzpostavilo novo dinamiko pri prizadevanju za učinkovito upravljanje človeških virov in razvoj zaposlenih. To v veliki meri vpliva tako na spremenjeno vlogo in dejavnosti upravnega kadrovskega menedžmenta, kot seveda tudi na odgovornost zaposlenih pri lastnem kariernem razvoju.

Če se je uprava še pred nekaj leti prednostno ukvarjala s strukturnimi, organizacijskimi in procesnimi vprašanji, pa se zdaj pozornost preusmerja na zaposlene v javni upravi, njihove zmožnosti in usmerjanje njihovega razvoja. To je v veliki meri povezano tudi z upravno in organizacijsko kulturo v javni upravi. Odločujočo vlogo pri tem spremenjenem pristopu k razvoju javne uprave, ki ga v zadnjem času opredeljujejo tudi vsi strateški dokumenti družbenega razvoja in razvoja javne uprave, pa ima vodstvo oziroma upravni menedžment.

Upravna enota Trebnje je leta 2004 na povabilo Andragoškega centa Slovenije sodelovala pri projektu poskusnega uvajanja standarda kakovosti Vlagatelji v ljudi v državnih organih.

Uvajanje standarda je potekalo po posebnem programu Izboljšajmo poslovanje, ki vključuje vsa področja delovanja organizacije, ki so skupaj podlaga za razvoj in poslovni uspeh organizacije.

Razvoj po programu Izboljšajmo poslovanje usposobi organizacijo, da ustvarja poslovni uspeh s spodbujanjem razvoja področij, ki jih lahko razvija pri zaposlenih in v organizaciji. Organizacije, ki so uvedle standard Vlagatelji v ljudi, so opredelile razvoj zaposlenih kot najboljšo pot za doseg tržnega napredka. Nadaljnji razvoj javnega sektorja kot storitvene dejavnosti, za katero je pomemben osebni pristop in odnos zaposlenih do dela, je v pomembnem delu odvisen od tistega, na kar lahko upravni menedžerji najbolj vplivajo, to pa so uslužbenke, uslužbenci in drugi sodelavci.

V Upravni enoti Trebnje, so izpostavili nekaj ključnih dejavnikov, ki so pogoj za uspešnost uvajanja in ravnanja javne uprave v skladu z zahtevami standarda Vlagatelji v ljudi:

- Obstoje jasne zavezanosti vodstva, kako bodo organizacijo razvijali v skladu s prednostnimi nalogami ter sodelovanjem vseh zaposlenih in njihovim osebnim in strokovnim razvojem.
- Sistematično razvijanje komuniciranja od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor ter predvsem tudi od sredine navzdol in sredine navzgor med vsemi ravnmi vodenja in dejavnosti.
- Zaposleni so postavljeni v središče organizacijskega razvoja, saj morajo poznati in biti usposobljeni uresničevati vizijo svoje organizacije, opredeliti svoja lastna vlaganja v njen razvoj in lastno odgovornost skupaj s svojimi nadrejenimi.
- Čeprav živimo v okolju nenehnih sprememb, osebnih in organizacijskih prilagajanj, pa vsak sistem, posebno na področju človeških virov, zahteva relativno stabilnost in uravnoteženost razvoja, ki ponuja dolgoročne strokovne, karijerne in zaposlitvene izzive.
- Pri doseganju ciljev vsake organizacije, je poudarjena vloga vodstvenega, upravnega menedžmenta, toda nič manj pomembno ni poudariti vloge neposrednih vodij, prvih nadrejenih, saj so njihova usposobljenost, odgovornost, zavezanost in prepričanost o razvoju organizacije skozi ustrezno ravnanje z zaposlenimi mogoče celo pomembnejši, ker prav oni odločajo o razvoju in karieri sodelavcev, s katerimi so v nenehnem stiku. Zakon o javnih uslužbencih pa jim to vlogo in odgovornost tudi dejansko določa.
- Razvijanje organizacije skozi poudarjen koncept upravljanja človeških virov, na katerem temelji standard Vlagatelji v ljudi, pa v večji meri, kot je to določeno ob siceršnjem delovanju javne uprave, poudarja vprašanja konsistentnosti vrednot, medsebojnega zaupanja, razvijanja notranje konkurenčnosti, etičnosti, idr. Podoben tem vsebinam pa daje predvsem vodstvo.
- Ravnanje z ljudmi skozi koncept uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi prinaša tudi drugačno vsebino in delovanje kadrovske funkcije v javni upravi, zlasti njeno funkcijo in pomoč upravnemu menedžmentu pri upravljanju in vodenju. (Rman, 2005, str. 25 – 29)

Ključni dejavniki, ki jih je Upravna enota Trebnje opredelila ob uvajanju sistema kakovosti Vlaganje v ljudi, so lahko v veliko pomoč ne le UEŠJ, temveč tudi drugim organizacijam

javnega sektorja, saj vsi naštetih dejavniki vsebujejo dober "recept" za izboljšanje klime v sami organizaciji in posledično tudi dvig človeških vrednot.

5.5 Dvanajst koristnih napotkov za obvladovanje stresa na delovnem mestu

V knjigi *Kako premagamo stres* (Powell, 1999, str. 73) je navedenih dvanajst nasvetov za premagovanje stresa v službi, in sicer:

1. Pokažite svoja čustva. Ne zatirajte svojih čustev in občutkov.
2. Vzemite si čas za družabno življenje. Ne odpovedujte se konjičkom in prostemu času.
3. Ne odlašajte. Naloge, ki jih morate opraviti, opravite takoj.
4. Prerazporedite dolžnosti. Ne mislite, da morate vse opraviti sami.
5. Naučite se reči "NE". Ni treba, da prevzamete vsako delo, ki vam ga naložijo.
6. Privoščite si redne odmore za kavo, kosilo, klepet.
7. Ne delajte nadur.
8. Ne postanite zasvojeni. Vzdržite se odvisnosti od alkohola, cigaret, mamil in hrane.
9. Služba in dom naj bosta ločena. Službenega dela ne jemljite domov.
10. Ne bodite perfekcionista. Tudi 80-odstotni rezultat je dober.
11. Prosite za pomoč. Če imate probleme, jih zaupajte kolegom.
12. Ne pozabite, da je služba le služba.

S temi nasveti si lahko vsak posameznik sam pomaga za zmanjšanje stresa na delovnem mestu, kajti kljub temu da je stres na delovnem mestu v veliki meri odvisen od organizacije, kjer je nekdo zaposlen, je prav gotovo veliko odvisno tudi od vsakega posameznika, da poskuša narediti vse, kar je v njegovi moči, da prepreči lasten stres in posledično tudi poklicno izgorelost.

6 SKLEP

Poglaviten cilj moje zaključne strokovne naloge je bil analizirati stanje poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah, k sami tematiki pa me je spodbudilo dejstvo, da se je v letu 2007 število bolniških odsotnosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah povečalo za približno 50 % glede na leto 2006.

V 13 letih od ustanovitve upravnih enot se je število zaposlenih samo na Upravni enoti Šmarje pri Jelšah zaradi omejitve zaposlovanja v javni upravi zmanjšalo za približno 20 zaposlenih, število del in nalog pa se na zaposlenega iz leta v leto povečuje, kar povzroča veliko obremenjenost posameznika.

S pomočjo analize, opravljene na podlagi anketnega vprašalnika sem hotela izvedeti, če je posledica zgoraj omenjenih dejstev pojav poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah.

Z obravnavo dobljenih odgovorov zaposlenih sem dobila realno sliko stanja poklicne izgorelosti med zaposlenim, njihovi konkretni predlogi pa so mi s pomočjo virov in strokovne literature dali konkretne odgovore, kako zmanjšati stopnjo izgorelosti v organizaciji in tako posledično tudi zmanjšati bolniško odsotnost zaradi omenjenega vzroka.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem predstavila:

- poklicno izgorelost ter pojme, povezane z njo;
- Upravno enoto Šmarje pri Jelšah;
- stanje poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter
- analizo anketnih vprašalnikov skupaj s predlogi za zmanjšanje poklicne izgorelosti v omenjeni organizaciji.

V raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge delno potrjujem hipotezo, da je povečanje bolniških odsotnosti v omenjeni organizaciji posledica poklicne izgorelosti, saj je analiza anketnega vprašalnika med zaposlenimi v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah pokazala, da približno četrtnina zaposlenih že trpi za posledicami stresa na delovnem mestu, nekaj posameznikov je pred stopnjo izgorelosti, v fazi izgorelosti pa sta že dva zaposlena.

Prepričana sem, da bo vodstvo Upravne enote Šmarje pri Jelšah vzelo v obzir dobljene rezultate analize in sprožilo ukrepe za zmanjšanje oziroma preprečitev poklicne izgorelosti med zaposlenimi, saj se kot organizacija, ki že nekaj let uspešno vzdržuje sistem vodenja kakovosti ISO 9001:2000 ter samoocenjevanja v javnem sektorju po modelu CAF, prav gotovo zaveda visoke cene, ki jo prinašajo posledice poklicne izgorelosti.

Poklicna izgorelost ni le stanje posameznika, ki je razdražen ali pa ima morebiti slab dan, njene posledice so lahko zelo negativne, tako za posameznika kot tudi za organizacijo, saj jo v končni fazi poklicna izgorelost veliko stane in posameznikovo obnašanje na delovnem mestu je lahko ali drago ali pa produktivno.

Učinkovito vodstvo mora doumeti, zakaj pride do poklicne izgorelosti, in spoznati, da to ni problem posameznika, temveč organizacije kot celote, saj je poglaviten vzrok za nastanek poklicne izgorelosti neskladje med posameznikom in njegovim delovnim okoljem.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Baschetti, R. (1999) *Investigations of Hydrocortisone and Fludrocortisone in the Treatment of Chronic Fatigue Syndrome*, The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism.
2. Battison, T. (1999) *Premagujem stres*, Ljubljana, Državna založba Slovenije.
3. Božič, M. (2005) *Stres pri delu*, Ljubljana, GV Izobraževanje.
4. Košmrlj, P. (2004) *Uravnavanje stresa na delovnem mestu*, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, EPF.
5. Kužet, Z. (2008) 'Izgorelost: za svoje zdravje odgovoren vsakdo sam', *Bonbon*, let. 3, št. 104, str. 10 - 15
6. Lindemann, H. (1982) *Premagani stres*, Ljubljana, Cankarjeva založba.
7. Lipičnik, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
8. Looker, T. in Gregson, O. (1993) *Obvladajmo stres*, Ljubljana, Cankarjeva založba.
9. Luban-Plozza, B. in Pozzi, U. (1994) *V sožitju s stresom*, Ljubljana, Državna založba Slovenije.
10. Lukić, J. (2002) *Izobraževanje tajniškega kadra za nov poklic poslovni sekretar v javni upravi*, Maribor, Doba, Višja strokovna šola
11. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2003) *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*, Ljubljana, Educy.
12. Mazi, N. (2004) 'Stres – Ženske bolj obremenjene', *Vodnik za zdravo življenje, Revija Tajnica*, let. XI, št. 3, str. 21-22.
13. Mihelič, A. (2005) *Vodenje in ravnanje z ljudmi*, Maribor, Doba.
14. Obolnar, S. (2008) 'Kdo je izgorel?', *Ona*, let. 10, št. 11, str. 5
15. Pehnec, S. (2005) 'Odsotnost z dela: Program za zmanjševanje bolniške odsotnosti in izgorevanja na delovnem mestu', *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, let. 3, št. 7, februar 2005, str. 55-58.
16. Powell, T. (1999) *Kako premagamo stres*, Ljubljana, Mladinska knjiga.
17. Rman, M. (2005) 'Standard vlagatelji v ljudi (investors in people) tudi v državni upravi', *15. Bilten Kadrovske službe Vlade Republike Slovenije*, marec 2005, str. 25-30.
18. Schmidt, A. (2003) *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*, Ljubljana, samozaložba.

19. Spielberg, C. (1985) *Stres in tesnoba*, Murska Sobota, Pomurska založba.
20. Škrabl, N. (2005) 'Stres: Prislunhimo opozorilom telesa', *Vodnik za zdravo življenje, Revija Tajnica*, let. XII, št. 4, str. 21-22.
21. Traven, S. (2005) *Premagovanje stresa*, Ljubljana, Cankarjeva založba.
22. Tyrer, S. (1987) *Kako živeti s stresom*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
23. Upravna enota Šmarje pri Jelšah (2007) , *Poročilo o delu Upravne enote Šmarje pri Jelšah za leto 2006*, Šmarje pri Jelšah
24. Upravna enota Šmarje pri Jelšah (2007) , *Poročilo za javnost o delu Upravne enote Šmarje pri Jelšah v letu 2007*, Šmarje pri Jelšah
25. Upravna enota Šmarje pri Jelšah (2007) , *Vsebinsko poročilo o delu Upravne enote Šmarje pri Jelšah v letu 2007*, Šmarje pri Jelšah
26. Zidar Gale, T. ((2005) *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*, Ljubljana, GV Izobraževanje.
27. *Elektronski vir (2008)*, Inštitut za razvoj človeških virov,
http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=2&SubMenu_ID=1
[dostop 17. februarja 2008]
28. *Elektronski vir (2008)*, Finance.si
http://www.finance.si/167149/Poklicne_izgorelosti_%E8edalje_ve%E8 [dostop 17. februarja 2008]
29. *Elektronski vir (2008)*,
http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/750-izgorevanje_2006.pdf [dostop 17. februarja 2008]
30. *Elektronski vir (2008)*, Društvo DAM, Ne boj se
http://www.nebojse.si/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=99999999 [dostop 17. februarja 2008]
31. *Elektronski vir (2008)*, Lek
<http://www.lek.si/slo/skrb-za-zdravje/stres/vprasanik/stres-sluzba/> [dostop 20. februarja 2008]
32. *Elektronski vir (2008)*, Pozitivke.net,
http://www.pozitivke.net/article.php/Sluzba_Nevarnost_Smrt/print [dostop 17. februarja 2008]
33. *Elektronski vir (2008)*, Referenca, Izobraževalni servis,
<http://www.referenca.eu/index.php?&id=26&id1=74&id2=89&lang=si> [dostop 17. februarja 2008]

34. *Elektronski vir (2008)*, Moje delo revija,
<http://www.revija.mojedelo.com/hr/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti-471.aspx> [dostop 17. februarja 2008]
35. *Elektronski vir (2008)*, Sonček, internet magazin,
http://www.soncek.com/index.php?prikazi_str=clanek&clan_id=62 [dostop 19. februarja 2008]
36. *Elektronski vir (2008)*, Top shop
http://www.topshop.si/index.asp?tn=articles_sub&c=4114&cid=131631 [dostop 20. februarja 2008]
37. *Elektronski vir (2008)*, Video center za razvoj kadrov,
<http://www.videocenter.si/program.php?id=0418> [dostop 17. februarja 2008]
38. *Elektronski vir (2008)*, Viva, revija za zdravo življenje,
<http://www.viva.si/clanek.asp?id=3325> [dostop 17. februarja 2008]

8 PRILOGE

PRILOGA: 1

Anketni vprašalnik

Spoštovani,

v zaključno strokovno nalogo "Poklicna izgorelost", ki jo pripravljam s področja vodenja in ravnanja z ljudmi, bom vključila tudi raziskovalni del, in sicer analizo stanja poklicne izgorelosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah. Prosim vas, da anketni vprašalnik izpolnite, izpolnjene vprašalnike pa dostavite v skrinjico, ki se nahaja v avli upravne enote v pritličju. Anketa je anonimna in s pomočjo vaših odgovorov bom lahko naredila analizo dejanskega stanja poklicne izgorelosti v naši organizaciji. Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

Jelica Lukić

Spol: Ž M

Starost:

25 – 30	31-35	36 – 40	41 – 45	46 - 50	51 – 55	56 - 60
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------

Stopnja izobrazbe:

IV. stopnja	V. stopnja	VI. stopnja	VII. stopnja
-------------	------------	-------------	--------------

Delovna doba:

do 5 let	6 – 10 let	11 – 15 let	16 – 20 let	21 – 25 let	26 – 30 let	nad 30 let
----------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------

Prosim, da vsako trditev točkujete z oceno od 1 do 5.

1. Dejavniki, ki vam predstavljajo stres pri delu

	nikoli	občasno	pogosto	zelo pogosto	vedno
Vrsta dela in postavljene naloge	1	2	3	4	5

Kariera	1	2	3	4	5
Vloga v UE	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura	1	2	3	4	5
Uskladitev dela ter prostega časa	1	2	3	4	5
Delo me obremenjuje in izčrpava, tako da ne zmorem več opravljati delovne naloge	1	2	3	4	5

2. Stres pri delu vpliva name tako, da: (možnih je več odgovorov)

- a) se ne morem zbrati
- b) odločam se počasneje in težje
- c) imam nizko stopnjo tolerance
- d) za opravljeno delo porabim več časa
- e) me dodatno vzpodbuja
- f) delam več in bolje
- g) drugo (navedite):

3. Kako se sproščate? (možnih je več odgovorov)

- a) se ne sproščam
- b) z redno vadbo
- c) družim se s prijatelji
- d) meditiram
- e) poslušam glasbo
- f) drugo (navedite):

4. Dovzetnost za stres

	nikoli	občasno	pogosto	zelo pogosto	vedno
1. Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
2. Zmanjšala se mi je odpornost proti boleznim.	1	2	3	4	5
3. Pri svojem delu ne čutim več veliko zadovoljstva.	1	2	3	4	5
4. Včasih bi se najraje skrila/a pred zahtevami, ki jih moram izpolniti.	1	2	3	4	5
5. Težko sprejemam pomembne odločitve.	1	2	3	4	5
6. Utrujen/a sem tudi, ko spim dovolj.	1	2	3	4	5
7. Pogosto se čutim uničenega/o zaradi odgovornosti pri delu.	1	2	3	4	5
8. Hitro se razburim zaradi malenkosti.	1	2	3	4	5
9. Zdi se mi, da nisem tako učinkovit/a, kot bi lahko bil/a.	1	2	3	4	5
10. Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko.	1	2	3	4	5

11. Pogosto čutim fizično in čustveno izčrpanost.	1	2	3	4	5
12. Moje zanimanje za spolnost se je zmanjšalo.	1	2	3	4	5
13. Jem več oz. manj kot običajno/popijem več kave ali pravega čaja/pokadim več cigaret/popijem več alkohola/, da bi lažje delal/a.	1	2	3	4	5
14. Težave ali čustva drugih me ne ganejo več.	1	2	3	4	5
15. Moja komunikacija z nadrejenimi, sodelavci, prijatelji ali družino je napeta.	1	2	3	4	5
16. Pozabljiv/a sem.	1	2	3	4	5
17. Težko se zberem.	1	2	3	4	5
18. Včasih čutim praznino in depresivnost zaradi svojega dela.	1	2	3	4	5
19. Hitro se začnem dolgočasiti.	1	2	3	4	5
20. V službo hodim le še zaradi plače.	1	2	3	4	5

5. Skrb vodstva upravne enote za spoprijemanje s stresom

	nikoli	občasno	pogosto	zelo pogosto	vedno
Vodstvo razumljivo posreduje naše dolžnosti in pristojnosti.	1	2	3	4	5
V UE imamo dobro organizirano izobraževanje.	1	2	3	4	5
Imam občutek negotovosti glede delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Ob daljši odsotnosti z dela zaradi bolezni imam občutek slabe vesti.	1	2	3	4	5
Vodstvo nudi ustrezno strokovno pomoč pri delu.	1	2	3	4	5
Vodja pozna rezultate mojega dela.	1	2	3	4	5
Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

6. Kako lahko sami zmanjšate stres na delovnem mestu, ki posledično vodi v izgorelost?

7. Kako lahko vodstvo zmanjša stres na delovnem mestu?
