

عنوان مقاله فرسودگی شغلی

نویسنده دکتر فرنام - ارائه شده در اولین همایش ملی مدیریت آرامستان (شیراز اسفندماه ۸۷)

فرسودگی شغلی یکی از عوامل اصلی برای درگیری در محیط کار و تغییر کار یا کناره گیری از آن است

فرسودگی شغلی

خستگی:

پیامد کار مداوم و یکنواخت است که با استراحت آثار آن تدریجاً از بین می رود

فرسودگی:

فرسودگی شامل خستگی عاطفی ، نگرش منفی در پاسخ به دیگران و احساس عدم موفقیت فردی است . فرسودگی شغلی یک بیماری است و نباید این نوع خستگی مزمن را با خستگی های معمولی و زودگذر اشتباه نمود.

خستگی

باعث از دست رفتن انرژی های عاطفی فردی می شود و موجب می شود :

۱. فرد انگیزه خود را جهت فعالیت از دست داده

۲. انجام کار برایش خسته کننده شود

۳. احساس ناتوانی می کند

یک سندرم فرسودگی عاطفی ، فیزیکی و ذهنی که توأم با احساس پایین بودن عزت نفس ، احساس پایین بودن خود - ارزشمندی و ناشی از حضور استرسهای شدید و طولانی مدت تعریف کرد.

نشانه های فرسودگی شغلی

- فرسایش جسمی

- کاهش قدرت برای کار کردن

- سردردهای مکرر، تهوع ، اختلال در خوابیدن و تغییر عادات مربوط به غذاخوردن (مانند از دست دادن اشتها)

۱. شاخص های رفتاری
۲. شاخصهای هیجانی
۳. شاخص های نگرشی
۴. شاخصهای روان تنی
۵. شاخصهای سازمانی

۱- شاخص های رفتاری

- تحریک پذیری و پرخاشگری
- کناره گیری از دیگران
- کاهش توانایی برای انجام دادن وظایف شغلی
- محدود شدن فعالیتهای اجتماعی و تفریحی
- افزایش موارد سوء مصرف دارو
- افزایش مشکلات و ناسازگاری بامدیران، کارمندان، همکاران، همسر و فرزندان

۲- شاخص های هیجانی

- بی علاقه شدن نسبت به شغل خود
- افسردگی
- احساس به دام افتادن در شغل
- احساس درماندگی و ناتوانی
- احساس مورد تأیید و تشویق قرار نگرفتن
- احساس جدایی از دیگران و بیگانگی
- احساس بی تفاوتی
- احساس ملامت
- احساس بیزاری
- از دست دادن همدلی نسبت به دیگران

نگرش منفی در پاسخ به دیگران

- این بعد فرسودگی به پاسخ های غیر احساسی و خشن فرد نسبت به مراجعان و همکاران مربوط می شود .
- فرد مبتلا به سندرم فرسودگی شغلی احساسات منفی و نگرش های منفی همراه با سرزنش دیگران دارد و افراد را به صورت یک شی غیر انسانی درک می کند

۳- شاخص های نگرشی

- بدبینی و بدگمانی نسبت به دیگران
- بی اعتمادی نسبت به مدیریت سازمان محل کار خود
- گله مند شدن از دیگران

۴- شاخص های روان تنی

- احساس خستگی
- ابتلا به دردهای عضلانی
- انواع سردردها
- بی نظمی در عادات ماهانه در زنان
- تغییر در عادات برای خوابیدن (کم خوابی)
- ابتلا به اختلال گوارشی و سرماخوردگی های مکرر

۵- شاخص های سازمانی

- کاهش رسیدگی به خواسته های ارباب رجوع ، مشتری یا مصرف کنندگان خدمات سازمان
- تنزل ابعاد اخلاقی و معنوی کارکنان
- افزایش تعداد موارد خلافتکاری ، دزدی
- غیبت از کار
- ترک شغل
- سوانح و حوادث در کار

۶- عدم موفقیت فردی

- در این بعد از فرسودگی شغلی فرد احساس می کند عملکرد وی همراه باموفقیت نیست و به عبارت دیگر عملکرد یا موفقیت ادراکی مطرح است نه عملکرد و موفقیت واقعی .

علل پیدایش فرسودگی شغلی

عامل اصلی و اولیه ایجاد فرسودگی کاری عبارت است از اینکه شخص در مدت طولانی تحت فشارهای روانی و عصبی شدید باشد.

اصولا برخی از مشاغل نسبت به سایرین استرس زا تر هستند:

- مدیر تولید
- پزشکان اتاق عمل
- آتش نشان
- خلبان هواپیما، مشاور
- کارکنان آرامستان

عوامل فرسودگی شغلی

- ۱- عوامل درون فردی
- ۲- عوامل بین فردی
- ۳- عوامل سازمانی

۱- عوامل درون فردی

- عدم آمادگی برای احراز شغل :

- افرادی که آموزش های لازم برای احراز شغل را کسب نکرده اند آمادگی بیشتری برای مبتلا شدن به فرسودگی شغلی را دارند .

- ویژگی های شخصیتی افراد:

- عزت نفس پایین

- متغیرهای جمعیت شناختی

- جنس

- سن

- میزان تحصیلات

- وضعیت تأهل

- سابقه کار

۲- عوامل بین فردی

- حمایت

- وضعیت تاهل : موارد کمتری از فرسودگی شغلی در بین اشخاص متاهل نسبت به افراد مجرد گزارش شده است

۳- عوامل سازمانی-نقش مدیران

۱- ناآشنا بودن افراد با هدف یا اهداف سازمان یا قابل درک نبودن این اهداف برای آنان

۲- سیاستهایی که مدیریت سازمان در ابعاد مختلف وضع می کند یا در عمل به کار می گیرد.

۳- شیوه های رهبری و مدیریت در سطوح سرپرستی (یا سبک رهبری سرپرستان واحدها در سازمان).

۴- سخت و غیرقابل انعطاف بودن قوانین ، مقررات و آیین نامه ها در سازمان .

۵- ناسالم بودن شبکه های ارتباطی در سازمان و فقدان ارتباط های دوطرفه و از پایین به بالا در سازمان .

۶- بی توجهی مدیریت سازمان به امور کارکنان (رفاهی ، درمانی ، تفریحی و...)

۷- عدم بهره گیری از همه توان و استعدادهای بالقوه افراد در انجام دادن وظایف شغلی

۸- مبهم بودن نقش فرد در سازمان و در فرایند تولید، توزیع و مصرف کالاها و خدمات ارائه شده توسط سازمان .

۹- ناراضی بودن افراد از سازمان یا از شغل خود.

۱۰- فقدان امکانات لازم برای رشد و ترقی یا ارتقای افراد در سازمان .

۱۱- انجام کاری بیش از توان افراد و محدوده کاری

۱۲- واگذار کردن مسئولیتهای بیش از ظرفیت افراد به آنان و ترس از توانایی برای انجام دادن این مسئولیتهای آنها.

۱۳- گرفتار شدن در شرایط تصدی نقش های متعارض که طی آن نقشهایی به عهده فرد گذاشته می شود که با هم در تعارض اند.

۱۴- هماهنگ نبودن میزان پرداخت حق و مزایا با میزان کاری که انتظار می رود افراد در سازمان انجام دهند.

۱۵ - نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد شغلی افراد و جایگزین شدن رابطه به جای ضابطه در سازمان .

۱۶- فقدان امکانات مناسب و اثر بخش آموزشی برای کارکنان سازمان و ناآشنا بودن آنان با وظایف شغلی خود.

۱۷- عدم به کارگیری روشهای عملی برای آزمایش و انتخاب افراد و واگذاری تصدی مشاغل به افراد غیرواجد شرایط .

۱۸- ناآشنایی کامل افراد به وظایف شغلی خود از همان آغاز ورود به یک سازمان

تعارض نقش

- تعارض نقش زمانی رخ می دهد که خواسته ها یا درخواست های متناقض و نامتناقض بر روی افراد اعمال شود

- دستوراتی خارج از قلمرو و مسئولیت حرفه ای داده شود

- هنگامی که ارزش های اخلاقی فرد با مدیران و سرپرستان در تضاد باشد.

تراکم کاری:

مؤلفه های تراکم کاری کمی

در خواست ها بیش از حدی است که زمان کمی برای رسیدگی به آنها وجود دارد.

تراکم کیفی : پیچیدگی شغل

اثرات عمده فرسودگی شغلی

۱- کاهش عملکرد است که در آن فرد نمی تواند از تمام و قسمت اعظم توان ، استعداد و انرژی جسمی و روانی خود برای انجام کار استفاده کند.

۲ - تلاش برای یافتن مشاغل و حرفه های جدید

۳ - اغلب قربانیان سندرم فرسودگی شغلی در واقع از لحاظ روان شناختی حالت کناره گیری "WITHDRAW" پیشه می کنند و تا زمان بازنشستگی دچار چنین وضعیتی خواهند بود.

۴- افرادی که از سندرم فرسودگی کاری رنج می‌برند ممکن است در جستجوی مشاغل و نقش‌های اداری و اجرایی باشند.

رهایی از فرسودگی شغلی

تغییرات ساختاری در محل های کار :

- ۱- کاهش نسبت میان تعداد کارکنان به مددجویان
- ۲- کاهش سرعت کار
- ۳- دادن استقلال بیشتر به کارکنان جهت انتخاب برنامه کاری
- ۴- از میزان فشارهای روانی وارد بر افراد کاسته شود
- ۵- افراد مبتلا به فرسودگی شغلی مورد حمایت سرپرست واحد محل کار خود، همکاران ، دوستان و آشنایان قرار گیرند،
- ۶- این افراد برای خود تفریحات سالم و سرگرمی های خارج از محل کار داشته باشند.

رهایی از فرسودگی شغلی - فردی

- ۱- بعضی از رفتارهای خود را تغییر دهید :
- مسئولیتی را که از عهده انجام دادن آن بر نمی آید، قبول نکنید.
- ۲- از برنامه های متنوع برای بهبود وضعیت بدنی استفاده کنید :
- اوقات خاصی از شبانه روز را به ورزش کردن اختصاص دهید
- از برنامه های غذایی مناسب استفاده کنید
- ۳- روشهای خاص ایجاد آرامش (Relaxation)
- ۴- روش های کارآمد برای انجام کارها
- ۵- در کار روزانه کارکنان تغییراتی داد :
- با جابجا کردن آنها تنوعی در کارشان به وجود آورد
- می توان محیط های مناسب کاری به وجود آورد
- تنظیم برنامه های تفریحی و دسته جمعی خستگی روزانه
- ۶- سایر:
- ایجاد علاقه

- دادن آگاهی در مورد نتیجه کار
- دوره های استراحت کوتاه مدت
- خواب کافی
- رفتن به دامن طبیعت

رہایی از فرسودگی شغلی - نقش مدیران

- ۱- افرادی را به کاری بگمارید که نه تنها به آن علاقه مند باشند بلکه از ویژگیهای شخصیتی لازم برای انجام دادن درست وظایف شغلی برخوردار باشند.
- ۲- برای متصدیان مشاغل گوناگون سازمان ، دوره های آموزشی مناسب تشکیل دهید
- مراقب باشید که برنامه ریزی طراحی و اجرای چنین دوره هایی براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل شرکت کنندگان در دوره آموزشی انجام گیرد.
- ۳ - امکاناتی را فراهم آورید که مهارتهای افراد بسته به موضوع مسئولیت کاری آنها، افزایش یابد.
- ۴- شرایط خطرآفرین در سازمان را به حداقل برسانید و امکاناتی را فراهم آورید که افراد در معرض خطر و محرکهای تنش زای اضافی قرار نگیرند. به عنوان نمونه دچار برق گرفتگی یا سانحه و حادثه نشوند.
- ۵- شبکه های ارتباطی در سازمان را بهبود بخشید به گونه ای که کیفیت و کمیت ارتباط ها در سازمان ، در بهترین وضع خود باشند و اطمینان حاصل کنید که افراد می توانند نظرات و شکایات ، پیشنهادات و انتقادات خود را در رابطه با هر فرد یا موضوع ، به راحتی و بدون ترس و نگرانی و به شیوه ای منطقی ارائه دهند.
- ۶- در نهایت مدیران می توانند با رفتار سنجیده خود به کارمندان بیاموزند چگونه بدون ترس و نگرانی با سرپرست یا مدیر خود وارد گفتگو شوند

مدیران در رابطه با پرسنل

- سبک رهبری خاصی که توسط سرپرستان سازمان اتخاذ می شود:
- پایین بودن رفاه و آسایش کارکنان
- پایین بودن روابط دوستانه و گرم بین سرپرستان و پرسنل

سبک ملاحظه کاری معقول

مشاوره ، گوش فرادادن و پیشنهادهای یاری دهنده به اعضای سازمان می شود.

مدیران در رابطه با محیط کاری

۱- کاهش و ازبین بردن استرسهای موجود در محیط کار:

این مسئله به عنوان اولین قدم برای بهبودی سندرم فرسودگی شغلی به حساب می آید.

از آنجایی که وجود استرسهای شغلی در پیدایش این سندرم نقش کلیدی و اساسی را بازی می کنند لذا رفع اینگونه فشارهای روانی به بهبود سندرم فوق کمک شایان توجهی می کند

۲- افرادی که از فرسودگی شغلی رنج می برند نیاز مضاعف و دوچندانی به حمایتهای خانواده ، دوستان و همکاران دارند: به دیگر سخن ، حمایتهای روحی و عاطفی از این دسته افراد در بهبودیشان نقش مهمی را دارد

۳- ارائه خدمات مشاوره ای برای پرسنل :

تغییر نگرشهای منفی مبتلایان و دمیدن روح عزت نفس و خود ارزشمندی در آنها درواقع از نیازهای ایشان محسوب می شود;

۴- تغییر شرایط کاری نامساعد و نامطلوب.

مدیران در رابطه با خود

پیشنهادها :

- مدیران باید بیاموزند که برای مقابله با فشارهای روانی اوقات خود را تنظیم کنند .
- آموزش چگونگی مقابله با مسائل و مشکلات به دیگران .
- در صورت فشار شدید بهتر است از کمک های تخصصی روانشناسی بالینی و روانپزشکی استفاده شود.
- مدیران می توانند حتی در طی کارهای روزانه نیز برای خود فرصت ها یا تعطیلات کوتاه مدت به وجود بیاورند .

توصیه به مدیران

- داشتن نظم در کارها
- مطالعه کردن وبه روز بودن

- داشتن نگاه نو و تلقی جدید از خدمات
- دیدگاه و عملکرد غیرمتمرکز
- داشتن برنامه اجرائی مشخص
- فراگیری کامپیوتر و زبان انگلیسی
- ثبت نتایج فعالیتها
- پذیرش محبت آمیز مراجعین

مهم

- همه چیز را با فرهنگ منطقه خود منطبق سازیم.
- آنچه را نیارندارید یا نیاز بدان تمام شده، تغییر دهید، آنرا امروزی کنیم .
- همکاری درون سازمانی را تقویت کنیم تا در همکاری برون سازمانی موفق باشیم.
- در مقابل افکار و ایده های جدید مقاومت نکنیم.
- حضور مردم را در مشارکت برای ارائه خدمات ارج گذاریم.

پیشگیری اولیه

یکی از بهترین روش ها جهت مقابله با فشار روانی جستجوی حمایت از سوی اعضاء قابل اعتماد بین همکاران ،خانواده و یا گروه اجتماعی.

رویکردهای مختلف نسبت به فرسودگی شغلی :

رویکرد بالینی

مفهوم فرسودگی شغلی بیش از آن که به صورت نظری بیان شود به شکل تجربی مطرح شده است، این چهار گروه بیشتر احتمال ابتلا به فرسودگی شغلی را دارند .

۱- کارکنان فداکار و متعهد به سازمان:

افرادی که همواره در صدد کمک به دیگران هستند و برایشان اهمیت ندارد که مددجو کیست. بلکه به این مسئله توجه دارند که مددجویان نیازمند کمک هستند و باید به آنها رسیدگی شود این کارکنان با فشار مضاعف گریبانگیر هستند. از یک طرف نیرویی از درون آنها را برای عملکرد بهتر تحریک می کند و از سوی دیگر مراجعان آنان را تحت فشار قرار می دهند. اگر این عوامل فشار آور به عوامل فشار زای سازمانی اضافه شود فرد متعهد به سازمان، به سوی فرسودگی شغلی هدایت می شود.

۲- افرادی که سازمان را به عنوان جایگزینی برای زندگی اجتماعی به کار می برند:

این گروه از کارکنان افرادی هستند که زندگی بیرون از اداره برای آنها رضایت بخش نیست، در واقع این کارکنان تعهد بیش از حد به کار دارند و مدت طولانی را در سازمان کار می کنند و بیانگر این مسئله است که، کارمند زندگی خارج از کار را رها کرده است که خود زمینه ای برای تجربه فرسودگی شغلی است.

۳- افراد سلطه طلب :

این گروه نیاز زیادی دارند که دیگران را کنترل کنند و معتقدند هیچ کس نمی تواند کارها را به خوبی آنان انجام دهد. به این دلیل است که افراد سلطه طلب سعی می کنند دیگران را از آموزش های لازم برای انجام کار عقب نگهدارند. سلطه جویی این افراد اثرات منفی روی سازمان می گذارد و منجر به نگرش منفی و بدبینی و تنفر افراد سازمان می شود. و از آنجایی که افراد سلطه جو در تمام امور سازمان دخالت می کنند به تدریج دچار فرسودگی شغلی می شوند.

۴- مدیران :

گروه دیگری که استعداد زیادی برای مبتلا شدن به فرسودگی شغلی دارند، مدیرانی هستند که بیش از حد کار می کنند گروهی از مدیران هنگام شروع کار در مؤسسه از نیرویی قوی برخوردارند و می توانند سازمان را فعال کنند و تمام امور سازمان را تحت کنترل و نظارت خویش بگیرند.



