



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Logistično inženirstvo  
Modul: Distribucijska logistika

# **POSLEDICE STRESA IN IZGORELOSTI NA POSAMEZNIKA**

Mentorica: prof. Alenka Bradač  
Lektorica: Špela Štrlekar, univ. dipl. slov.

Kandidatka: Laura Miklič

Kranj, september 2024

## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici, prof. Alenki Bradač, za ves čas, ki mi ga je posvetila, in za hitro odzivnost, kadarkoli sem jo potrebovala.

Zahvaljujem se tudi svoji mami Marjanci in očetu Andreju, da sta mi stala ob strani v vseh trenutkih. Posebno zahvalo namenjam tudi svojim prijateljem za moralno in drugo pomoč pri pisanju.

## **IZJAVA**

Študentka Laura Miklič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Alenke Bradač.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V zadnjem obdobju, predvsem od koronavirusa dalje, se veliko govori o izgorelosti in stresu v povezavi z delovnim mestom. Aktualnost izbrane tematike izvira predvsem iz raznih knjig in člankov, ki poročajo tako o znanstvenih kot tudi laičnih vidikih izgorelosti in stresa. S tem diplomskim delom smo želeli raziskati stanje stresa in izgorelosti v izbranem podjetju. Zanimalo nas je, kako oba vplivata na zaposlenega in kako se izražajo različne posledice. V mnogih študijah poročajo o razsežnosti posledic tako stresa kot izgorelosti na posameznikovo življenje – fizično zdravje, duševno zdravje, socialno življenje ipd. Po drugi strani pa za sabo puščata tudi posledice za podjetje – povečani stroški, slabša delovna sila, večja fluktuacija ipd. Z intervjuvanjem udeležencev smo želeli pridobiti boljši vpogled v samo problematiko. Med analiziranjem intervjujev smo opazili pomembnost preventivnih ukrepov za preprečevanje izgorelosti in stresa na delovnem mestu. Ko preventive ni, je rehabilitacija posameznika po posledicah mnogo daljša, zahtevnejša in tudi dražja. Ravno zaradi slabih izidov na obeh straneh (tako na strani zaposlenih kot organizacij) bi morala biti preventiva prisotna v vseh podjetjih. Naši udeleženci so poročali o izgorelosti in izpostavljenosti hudemu stresu, zaradi česar so želeli tudi menjati službo. Nezadovoljstvo naših udeležencev je za seboj pripeljalo tudi slabšo produktivnost pri delu poleg manjše organizacijske pripadnosti. Bolj kot smo se poglobljali v odgovore udeležencev, bolj smo se zavedali pomembnosti izobraževanja vodij, zaposlenih in splošne populacije o tej tematiki.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Izgorelost
- Stres na delovnem mestu
- Posledice stresa in izgorelosti
- Duševno zdravje
- Logistično podjetje

## **ABSTRACT**

There has been a lot of talk recently, especially since the coronavirus, about burnout and stress in relation to the workplace. The topicality of the chosen topic stems mainly from various books and articles reporting both scientific and lay aspects of burnout and stress. With this thesis we wanted to investigate the situation of stress and burnout in a selected company. We were interested in how both of them affect the employee and how the different effects on them are expressed. Many studies report the magnitude of the effects of both stress and burnout on an individual's life - physical health, mental health, social life, etc. On the other hand, they also have consequences for the organization - increased costs, poorer workforce, increased turnover, etc. We wanted to gain a better insight into the issue itself by interviewing participants. While analyzing the interviews, we noticed the importance of preventive measures to avoid burnout and stress in the workplace. Because when prevention is absent, the rehabilitation of the individual is much longer, more difficult and also more expensive. Prevention should be present in all companies, precisely because of the poor outcomes on both sides (on the part of employees and organizations). Our participants reported burnout and exposure to severe stress, which made them want to change jobs. The dissatisfaction of our participants has also led to lower productivity at work, in addition to lower organizational belonging. The more we delved into the responses of our participants, the more we realized the importance of educating managers, employees and the general population on this topic.

## **KEYWORDS**

- Burnout
- Stress at workplace
- The consequences of stress and burnout
- Mental health
- Logistics company

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen in cilji dela	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
<b>2</b>	<b>IZGORELOST</b>	<b>4</b>
2.1	Znaki izgorelosti	4
2.2	Stopnje izgorelosti	5
2.3	Vzroki za nastanek izgorelosti	7
2.4	Posledice izgorelosti	8
<b>3</b>	<b>STRES</b>	<b>10</b>
3.1	Opredelitev stresa na delovnem mestu skozi modele	10
3.1.1	Fiziološki modeli	10
3.1.2	Strukturalni modeli	11
3.1.3	Transakcijski modeli stresa	12
3.2	Znaki stresa	12
3.3	Vzroki za nastanek	13
3.4	Posledice stresa	13
<b>4</b>	<b>UKREPI ZA PREPREČEVANJE POJAVA STRESA IN IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O VPLIVU STRESA IN IZGORELOSTI NA ZAPOSLENE V LOGISTIČNEM PODJETJU X</b>	<b>17</b>
5.1	Spol intervjuvancev	17
5.2	Starost intervjuvancev	18
5.3	Analiza intervjujev	18
5.3.1	Fizični simptomi stresa na delovnem mestu	18
5.3.2	Psihološki simptomi stresa na delovnem mestu	19
5.3.3	Izpostavljenost in vzroki stresa na delovnem mestu	20
5.3.4	Odnosi na delovnem mestu	21
5.3.5	Zadovoljstvo z delovnimi razmerami	23
5.3.6	Komunikacija na delovnem mestu	23
5.3.7	Značilnosti dela	24
5.3.8	Obračanje po pomoč glede težav s stresom/izgorelostjo	25
5.3.9	Diagnosticirane bolezni, povezane s stresom	26
5.3.10	Produktivnost na delovnem mestu	26
5.3.11	Strategije spoprijemanja s stresom na delovnem mestu	27
5.3.12	Podpora podjetja pri obvladovanju stresa in izgorelosti	27
5.3.13	Menjava službe zaradi stresa ali izgorelosti	28
5.3.14	Na kateri stopnji izgorelosti so zaposleni v podjetju X?	28
5.4	Preverjanje hipotez	34

<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>37</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>41</b>

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura intervjuvancev po spolu.....	17
Graf 2: Struktura intervjuvancev po starosti.....	18
Graf 3: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o fizičnih simptomih stresa na delovnem mestu.....	18
Graf 4: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o psiholoških simptomih stresa na delovnem mestu.....	19
Graf 5: Prikaz odgovorov intervjuvancev na vprašanje o pogostosti čustvenih in kognitivnih simptomov na delovnem mestu.....	20
Graf 6: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o vzrokih stresa na delovnem mestu.....	21
Graf 7: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o odnosih s sodelavci.....	21
Graf 8: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o odnosu z nadrejenim.....	22
Graf 8: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o zadovoljstvu z delovnimi razmerami.....	23
Graf 9: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o ustreznosti komunikacije s sodelavci in nadrejenim na delovnem mestu.....	23
Graf 10: Pogostost odgovorov na vprašanje o ustreznosti plačila glede na opravljeno delo.....	24
Graf 11: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o opravljanju dela v skladu z njihovim znanjem in sposobnostmi.....	25
Graf 12: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o iskanju pomoči v povezavi s stresom in izgorelostjo.....	25
Graf 13: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o produktivnosti na delovnem mestu.....	26
Graf 14: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o strategijah za spoprijemanje s stresom.....	27
Graf 15: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o podpori podjetja pri obvladovanju stresa in izgorelosti.....	27
Graf 16: Pogostost odgovorov intervjuvancev o menjavi službe zaradi stresa in izgorelosti.....	28
Graf 17: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o doživljanju občutka kronične utrujenosti, ki ne mine niti po počitku.....	29
Graf 18: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti telesnih simptomov, kot so bolečine ali napetosti v mišicah, ki jih pripisujejo delu.....	29
Graf 19: Odgovori intervjuvancev na vprašanje pogostosti občutka ujetosti v rutino.....	30
Graf 20: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o upadanju samopodobe, ko razmišljajo o svojem delu.....	31
Graf 21: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti doživljanja občutkov krivde ali sramu, ker ne morejo izpolniti pričakovanj.....	31
Graf 22: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti občutka, da morajo nenehno delovati pod pritiskom, da bi dosegli rezultate.....	32



Graf 23: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti doživljanja občutkov anksioznosti ali panike, ko razmišljajo o delovnih nalogah.....	33
Graf 24: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o uporabi poživil (npr. kofein, energijske pijače) za obvladovanje stresa in utrujenosti .....	33

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

V današnji družbi je delo ena izmed osrednjih in ključnih aktivnosti posameznika, ki pomembno vpliva na njegovo življenje in blagostanje. Vse hitrejši tehnološki napredek, globalizacija in nenehno spreminjajoče se delovno okolje so pripeljali do vedno večjih zahtev in pričakovanj na delovnih mestih. Posledično se tako tudi vedno več posameznikov sooča s stresom in izgorelostjo, kar vpliva tudi na poslovanje podjetij.

Vzrok za stres na delovnem mestu je večinoma neskladje med delovnimi zahtevami in posameznikovimi sposobnostmi ter sredstvi, ki jih ima posameznik na razpolago za spopadanje s temi zahtevami. Dolgotrajna izpostavljenost stresu lahko vodi tudi v izgorelost oz. stanje čustvene, fizične in mentalne izčrpanosti. Gre za kompleksno stanje, ki ne vpliva le na posameznikovo delovno učinkovitost, ampak tudi na njegovo zdravje, socialne odnose in kakovost življenja.

Posledice tako stresa kot tudi izgorelosti se lahko kažejo na več ravneh. Na individualni ravni jih lahko prepoznamo kot zmanjšano delovno učinkovitost, slabše duševno in telesno zdravje, povečanje absentizma in slabšo kakovost življenja. Na organizacijski ravni se kažejo kot povečana fluktuacija zaposlenih, zmanjšanje produktivnosti, povečanje stroškov (več bolniških odsotnosti) in zmanjšanje motivacije in delovne zavzetosti zaposlenih.

Tematika je predvsem pomembna zaradi svoje resnosti, saj imata lahko tako izgorelost kot tudi stres hude posledice za posameznika. Predvsem so potrebni celostni pristopi, ki vključujejo preventivne ukrepe, podporo zaposlenim (mogoče celo njihovim družinam) in promoviranje zdravega delovnega okolja.

## 1.2 Namen in cilji dela

V današnjem hitrem tempu življenja, ko si vse želimo takoj, ne vemo ali pa večkrat raje kar pozabimo na to, kakšne težave nam lahko to povzroči. Posledice takšnega življenjskega sloga včasih kar hitro spregledamo, na žalost velikokrat šele takrat, ko je že prepozno.

Cilj mojega dela bo podrobno prikazati razlike med stresom in izgorelostjo ter dokazati posledice, ki jih pustita na posameznikih.

Kakšen vpliv ima stres, bom poskušala dokazati tudi z raziskavo med delavci v logističnem podjetju X, kjer dnevno opazimo ogromno količino stresa in opazno

razliko v vedenju zaposlenih.

### **1.3 Predstavitev okolja**

Podjetje X se ukvarja s transportom različnih pošilk preko letalskega, ladijskega ali cestnega prometa po vsem svetu. Poleg tega se ukvarja tudi s samim carinjenjem. Ustanovljeno je bilo pred 30 leti v Španiji. Natančnejših podatkov o podjetju žal ne moremo zagotoviti, saj želi podjetje ostati anonimno.

V pisarni, kjer so se izvajali intervjuji, je 14 zaposlenih. Od teh delajo štiri izvoz, štiri uvoz in štiri carinjenje, eden je vodja in en zaposleni opravlja IT in tajniške zadeve, ima pa tudi vlogo receptorja. Večina zaposlenih si pisarno oz. prostor, kjer se opravlja delo, deli. V pisarni se soočajo z več težavami, kot so visoka fluktuacija zaposlenih, nezadovoljstvo zaposlenih, slabi odnosi med zaposlenimi, so brez vode ipd.

### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Naša predpostavka je, da na izgorelost in stres ter na posledice, ki jih prineseta, močno vplivajo okolica, služba in ljudje, s katerimi smo dnevno v stiku. V diplomskem delu bomo testirali štiri hipoteze. Prva hipoteza sklepa, da se bodo zaradi stresa in izgorelosti spremenili odnosi na delovnem mestu. Druga hipoteza predpostavlja, da se izgoreli posamezniki in posamezniki pod stresom ne bodo obrnili po pomoč. Tretja hipoteza se sklicuje na to, da bosta tako služba kot družina glavna stresorja v življenju zaposlenega. Zadnja oz. četrta hipoteza pa pravi, da bodo posamezniki manj produktivni in motivirani za delo zaradi izgorelosti in hudega stresa. Med diplomskim delom bomo poskušali odgovoriti tudi na raziskovalno vprašanje: *»Ali izgorelost in stres ter njune posledice vplivajo na opravljanje dela in kakovost življenja zaposlenega?«*.

Kot omejitev bi navedla predvsem to, da bodo ugotovitve postavljene na osnovi preučevanja enega samega podjetja na zelo majhnem vzorcu. Z vidika zanesljivosti rezultatov ne moremo posplošiti.

Omejitev predstavlja tudi dostop do informacij.

### **1.5 Metode dela**

V diplomskem delu smo uporabili več metod. Opisno metodo smo uporabili pri opisovanju raznolikih teorij in literature s področja izgorelosti in stresa ter povzeli glavne ugotovitve.

V raziskovalnem delu naloge smo izvedli intervju. Osnova za pripravo vprašanj so bili izsledki iz teoretičnega dela in praktične izkušnje. Intervjuje smo izvedli v živo. Vsak intervju je trajal 10-15 minut. Pridobljene odgovore smo analizirali in podali glavne ugotovitve in priporočila.

## 2 IZGORELOST

Pojem izgorelosti je bil prvič omenjen že leta 1974 v dveh znanstvenih člankih. Eden izmed člankov avtorja Herberta Freudenbergerja, ki ga kasneje štejejo za očeta koncepta, opisuje analizo duševnega stanja, ki ga je opazil pri sebi in nekaterih svojih kolegih ter ga opisal kot »izčrpanost zaradi pretiranih zahtev po energiji, moči ali virih« na delovnem mestu. Poleg opisa vedenjskih znakov je Freudenberger navedel tudi osebnostne dejavnike, ki so razlog za izgorelost. Meni, da se izgorelost pojavi tam, kjer je zahtevano veliko čustvenega dela, empatije, prav tako pa je samo delo slabo plačano (Heinemann in Heinemann, 2017).

Dr. Andreja Pšeničny, ki je v okviru Filozofske fakultete pridobila tudi naziv doktorice psiholoških znanosti (360 partner, b. d.), opisuje izgorelost kot »kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti«, na katero vplivajo tako zunanji kot notranji vzroki za zadovoljevanje temeljnih potreb. Christina Maslach, vodilna raziskovalka izgorelosti na svetovnem nivoju, pa je izgorelost opredelila kot »psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšana učinkovitost« (Pšeničny, 2008, str. 1). Christinina opredelitev izgorelosti je tudi, da je izgorelost »psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost in je posledica kroničnih stresorjev v medosebnih odnosih pri delu« (Pšeničny, 2006, str. 1).

Znanstveniki menijo, da definicija izgorelosti še ni dokončna, a tista najbolj uporabljena pojem opisuje kot »izčrpanost, depersonalizacijo – odtujenost in zmanjšano učinkovitost pri delu«. Pri vzroku za nastanek izgorelosti pa ima veliko vlogo tudi negativen stres (Maslach in Jackson, 1986, v Pahor, 2015).

### 2.1 Znaki izgorelosti

Kot pravi Pšeničny (2006), postaja izgorelost glavna bolezen 21. stoletja, in tudi če je človek popolnoma zdrav, v stanju izgorelosti ne more reševati problemov in aktivno reagirati. Pomembno je, da opozorilnih znakov, ki se kažejo, ne spregledamo in pravočasno ukrepamo.

Znake izgorelosti je izpostavil Drummond (2015), in sicer jih je razdelil na:

- pomanjkanje učinkovitosti, pri čemer prihaja do skrbi o opravljanju svojega dela, delanju napak in misli, da delo nima namena;
- izčrpanost, ki vključuje nizko raven energije (»Nisem prepričan, kako dolgo lahko še tako nadaljujem.«);
- depersonalizacija, ko je posameznik brez čustvene energije in volje.

Ščuka (2008) je znake razdelil v tri skupine, in sicer vedenjske, telesne in čustvene. Vedenjski znaki so na primer težave v odnosih, prepiranje, odpor do delovnega mesta. Telesni znaki se kažejo v želodčnih težavah, čezmerni telesni teži, kronični utrujenosti in težavah s spanjem. Čustveni znaki pa so otopelost, brezoseben odnos do ljudi, ki so nam znani, zavračanje humorja in otopelost.

## 2.2 Stopnje izgorelosti

Preden se znajdemo v procesu izgorevanja, gremo čez različne stopnje, ki jih vsak znanstvenik razlaga na svoj način. Pšeničny (2006) pravi, da kadar se dobro počutimo, to stanje imenujemo čilost. Kadar porabimo energetske rezerve, postanemo utrujeni. To pomeni, da je telo pripravljeno na počitek. Preutrujeni postanemo, kadar se utrujenost kopiči in nam primanjkuje počitka. Če znake preutrujenosti ignoriramo, telesni opozorilni znaki poniknejo in nadaljnje izčrpavanje vodi v izgorelost.

Za vsako stopnjo so značilni specifični znaki, ki se kažejo pri zaposlenem, ki trpi za izgorelostjo.

### 1. stopnja izgorevanja – IZČRPANOST

Oseba ignorira občutke kronične utrujenosti in meni, da gre le za začasno stanje, ki ga je mogoče odpraviti tako, da ga ignoriramo. Pride do občutka, da nas vsi potrebujejo in to lahko traja tudi do dvajset let (Pšeničny, 2006). V tej stopnji se pri posamezniku pokaže nekaj značilnih znakov:

- telesni znaki: kronična izgorelost, bolečine, panični napadi in motnje spanja;
- kognitivni znaki: duševna utrujenost in manjša prilagodljivost spremembam;
- čustveni znaki: frustriranost, razočaranje, razdražljivost in depresivni občutki;
- vedenjski znaki: deloholizem, odmik od ljudi, zanikanje utrujenosti in zapostavljanje sebe (Psihologija dela, 2018).

### 2. stopnja izgorevanja – PREIZČRPANOST

Pojavijo se občutek ujetosti v način življenja in dela, občutki krivde, upad samopodobe in močni občutki preizčrpanosti, tako telesni kot kognitivni. Druga stopnja lahko traja tudi do dve leti (Pšeničny, 2006). Tukaj preidejo znaki izgorelosti na višji nivo, in sicer:

- telesni znaki: velika utrujenost, glavoboli, alergije in upadi energije;
- kognitivni znaki preidejo v nihanje samopodobe, težave s spominom in koncentracijo;
- čustveni znaki se pri posamezniku kažejo kot odpor do dela, želja po umiku, občutek krivde in jeza;

- vedenjske znake lahko opazimo v čustvenih izbruhih, odtujevanju od bližnjih, zanikanju svojih potreb in cinizmu (Psihologija dela, 2018).

### 3. stopnja izgorevanja – ADRENALNA IZGORELOST

Pride do psihofizičnega in nevrološkega zloma in do skoraj popolne izgube energije. Depresivni simptomi lahko pripeljejo celo do samomora in infarkta. Sem spadata tudi obdobje tik pred zlomom in obdobje po zlomu, ko pride tudi do spremembe osebnostnih lastnosti (Pšeničny, 2006). V opisani zadnji fazi lahko znake izgorelosti prepoznamo v:

- upadanju energije, slabši imunski odpornosti in nespečnosti (telesni znaki),
- izgubi motivacije, občutka za čas in smisla ter oteženem odločanju (kognitivni znaki),
- močni tesnobi in strahu, razočaranju, občutku odtujenosti in sramu (čustveni znaki),
- negativizmu, izbruhih besa in joka, prekinitvi stikov ter nihanju med deloholizmom in izčrpanim mirovanjem (vedenjski znaki) (Psihologija dela, 2018).

Mikša (2015) je izgorelost prav tako razdelila na tri faze, in sicer trdi, da je v prvi fazi ključen pomen vzpostavitve ravnotežja med zahtevami in našo zmožnostjo za njihovo obvladovanje. Pri drugi fazi pride do utrujenosti in občutka napetosti. V tretji fazi pa pride do preoblikovanja vedenja in odnosa. Oseba v zadnji fazi spremeni svoj pogled na lastna stališča in svet.

Izgorelost sta na štiri faze razdelila tudi Bilban in Pšeničny (2007). Prva faza, delovni entuziazem, osebo pripelje do utrujenosti in upada učinkovitosti za delo. Pri drugi fazi, fazi stagnacije, je značilno naraščanje frustriranosti in negotovosti, preutrujenosti, prav tako pa upada motiviranost. Tretja faza, socialna izolacija, pomeni, da sta depersonalizacija in izguba stika z notranjim svetom že izraženi. Oseba občuti tudi praznino in rušenje odnosov s sodelavci in prijatelji. Zadnja, četrta faza, skrajna izgorelost, pomeni kronično utrujenost, telesno izčrpanost, nespečnost, bolečine po telesu, žalost in obup.

Minter (2009) izgorelost prav tako deli na stopnje. V prvi stopnji, imenovani vzburljenost zaradi stresa, pride do fizioloških in psiholoških odzivov, kot sta razdražljivost in anksioznost, druga stopnja, varčevanje z energijo, pripelje osebo do zanikanja težav in vedenjskih vzorcev, kot so zamujanje, zloraba substanc in depresija. V zadnji stopnji, imenovani izčrpanost, pa pride do zavedanja njihovega stanja in da ni vse v redu. Značilni so težave s prebavili, občutki žalosti, razmišljanje o samomoru.

Vsak omenjeni avtor ima svoj različen pogled na to, kako delimo izgorelost, a so si podobni v tem, da se v prvi stopnji oseba kljub stresu še vedno odloči, da bo delala, in ima občutek, da obvladuje situacijo. V drugi fazi se že pojavljajo simptomi utrujenosti in posamezniku začne padati motivacija. V zadnji fazi pa pride do kronične utrujenosti in spremembe pogleda na svet.

### **2.3 Vzroki za nastanek izgorelosti**

V tem poglavju bom opisala vzroke za nastanek izgorelosti in prikazala, kako lahko določeni pogoji okrepijo izgorelost.

Pšeničny (2006) vzroke izgorelosti deli na tri različne skupine okoliščin, ki so:

- družbene okoliščine,
- psihološke okoliščine,
- osebnostne lastnosti.

Pri družbenih okoliščinah je pomembno poudariti, da ni več občutka varnosti, ki so nam ga dajala delovna mesta, prav tako pa se potrebe po delovni sili selijo na različne konce sveta. Druga skupina so psihološke okoliščine življenja in dela, ki pomenijo vlaganje energije v odnose z ljudmi in delo. S tem pričakujemo zadovoljitev potreb, ki nam jo bodo ti odnosi dali (sprejetost, osebna rast ipd.). V nasprotnem primeru pa začne delovna učinkovitost padati. Tretja skupina so osebnostne lastnosti, kjer so raziskave pokazale, da so tisti, ki najpogosteje pregorijo, uspešnejši od povprečja in najučinkovitejši.

Pšeničny (2008) pravi, da »tisti, ki izgorevajo in izgorijo, dobro ustrezajo opisu oseb z močno notranjo motivacijo. Take osebe so med drugim tudi vztrajnejše in bolj zavzete od tistih, katerih glavna vzpodbuda sta zunanja motivacija in nadzor«.

Da osebnostne lastnosti, kot so neprilagodljivost, sramežljivost in slaba odpornost na stres, vplivajo na izgorelost, sta raziskala tudi Beheshtifar in Omidvar (2013), med vzroke pa sta dodala tudi zadovoljstvo v zakonu in finančno stabilnost.

Z izgorelostjo je pogosto povezana tudi introvertnost, saj take osebe občutijo večji stres, tisti z visoko samoučinkovitostjo pa so zaradi previsokih pričakovanj veliko bolj nagnjeni k izgorelosti (Aydemir in Icelli, 2013).

Stevens (1995) na ravni posameznika izpostavi pomanjkanje samospoštovanja, pomanjkanje podpore bližnjih, nizko čustveno stabilnost in storilnostno pogojeno samopodobo.

Tudi Schmiedel (2011) govori o vzrokih za izgorelost, in sicer pravi, da imajo večjo možnost, da izgorijo, perfekcionisti in deloholiki. Naštel je še nekaj vrst ljudi, ki imajo večjo možnost, da izgorijo. Med njimi so ljudje, ki imajo težave s prilagajanjem, tisti,



ki nočejo odstopati od pravil, osebe brez ambicij in tisti, ki se tudi v prostem času ne morejo sprostiti. Ferjan (b. d.) omeni, da želja po dosežkih in notranjih pričakovanjih včasih postane vir izgorevanja in pripelje osebo do občutka nemoči. V različnih mnenjih avtorjev lahko vidimo, kako posameznikove osebnostne lastnosti prispevajo k izgorelosti in kako pomembno vlogo ima v resnici naša osebnost.

Pri izgorelosti so sprožilci velikokrat dejavniki iz okolja, v katerem smo, in preobremenjenost. Carnegie (2012) jih poveže z delovnim mestom, ko naše obljube niso bile izpolnjene ali nismo napredovali, kot bi si želeli. Vzrok izgorelosti je lahko tudi preveč dela ali delo, ki je nevhvaležno. Posledice so sovraštvo do službe in nezaupanje.

Tudi Stevens (1995) omeni vzroke, ki izhajajo iz delovnega mesta oziroma organizacije. Najpogostejši so:

- mobing na delovnem mestu,
- dolgi delovniki,
- slaba komunikacija med zaposlenimi,
- preobremenjenost z delom,
- pomanjkanje podpore s strani tima,
- nizke plače.

## 2.4 Posledice izgorelosti

Da izgorelost pusti za sabo posledice, se pokaže tako na telesni kot tudi na vedenjski in duhovni ravni. V tem poglavju bomo predstavili negativne posledice izgorevanja z vidika posameznika, torej tako psihološke kot tudi fiziološke posledice. Pomembno je, da posledice razumemo, saj vplivajo tako na odnose z ljudmi kot tudi na razpoloženost in splošno počutje.

Pri fizioloških posledicah pride do sprememb zaradi določenih dejavnikov, ki smo jim izpostavljeni kot družba. Maslach in Leiter (2016) izpostavita težave, ko pride do izgorelosti zaradi zanemarjanja telesnega zdravja. Med njimi so težave s prebavo, utrujenost, glavoboli, težave z odpornostjo in težave s spanjem. Tudi Bilban (2006) izpostavi simptome, kot so kronična utrujenost, bolečine po telesu, zvišan krvni tlak in pomanjšanje ali povišanje telesne teže. Bayes in sodelavci (2021) med biološke posledice izgorelosti štejejo pospešeno staranje, smrtnost, povišan holesterol, srčno-žilne bolezni, sladkorno bolezen, debelost, težave z imunskim sistemom, bolečine oz. težave z mišicami in sklepi ipd.

Salvagioni in sodelavci (2017) so med psihološke posledice izgorelosti šteli predvsem depresivne simptome, ki se pojavijo predvsem po dolgi izpostavljenosti stresu in nezadovoljstvu na delovnem mestu. Po drugi strani pa avtorji naslavljajo tudi poklicne posledice, saj izgorelost vodi v nezadovoljstvo z delom, absentizem (pogosta

odsotnost z dela) in prezentizem (prihod na delo kljub slabemu fizičnemu ali psihičnemu stanju). Raziskave so pokazale tudi, da lahko izgorelost vpliva na percepcijo delovnih zahtev in povečuje tveganje za psihološke težave.

## 3 STRES

WHO (slo. Svetovna zdravstvena organizacija) opredeljuje stres kot stanje zaskrbljenosti ali napetosti, ki nastane kot posledica težke situacije. Predvsem nastopi stres pri posameznikih takrat, ko se soočajo z izzivi, grožnjami in težkimi življenjskimi situacijami (World Health Organization, 2023).

### 3.1 Opredelitev stresa na delovnem mestu skozi modele

Ker je stres kompleksen fenomen, lahko nanj gledamo iz različnih perspektiv oz. ga pojasnujemo z različnimi modeli.

#### 3.1.1 Fiziološki modeli

Fiziološki modeli zagovarjajo, da je stres psihofiziološki odziv na ogrožajoče situacije. Segajo globoko v preteklost, vendar veliko ugotovitev o stresu velja še danes. Takrat se je tudi prvič začelo govoriti o terminu »homeostaza«, ki je vzdrževanje ravnovesja v fizioloških sistemih glede na notranje in zunanje dražljaje. Če so ti ogroženi, se želi telo povrniti nazaj v ravnovesje. Avtor je v interpretacijo stresnega odziva posameznika dodal psihosocialne stresorje. Že takrat je govoril o fiziološkem odzivu boj ali beg (adrenalin, srčni utrip ipd.), zaradi katerega se posameznik spopade z grožnjo ali pobegne stran od nje (Cannon, 1929). Tistega leta je tudi avtor Selye predlagal svoj model. Stres je opredelil kot splošni prilagoditveni odziv posameznika in njegov potek razložil skozi tri faze. Prva faza je alarm, kjer nastopi prvotni psihofiziološki odziv in boj ali beg. V tej fazi stresor prvič opazimo. Če stresor še kar vztraja, sledi druga faza, t. i. odpor, kjer se aktivacija fiziološkega stresnega odziva podaljša. Stresni hormon kortizol se v tej fazi še vedno sprošča. Pride tudi do dodatne mobilizacije energije, da se lahko s stresorjem še naprej borimo. Zadnja faza se imenuje izčrpanost, kjer se posameznik ne more več psihofiziološko spopadati s stresorjem in pride do razvoja bolezni (visoke ravni kortizola, depresija, tesnoba ipd.) (Higuera, 2018). Biobehavioralni model preučuje, kakšen vpliv ima stres na fiziološke procese in zdravje. Model zagovarja trditev, da stres vpliva na imunski sistem in povečuje tveganje za bolezni, kot so rak in srčno-žilne bolezni. Stres lahko vodi do povečane ravni stresnih hormonov, kot je kortizol, kar lahko prav tako negativno vpliva na zdravje (Rex-Lear idr., 2012).

Novejši modeli stresa se osredotočajo predvsem na transakcijske in strukturne vidike stresa, ki imajo bolj negativen pogled na stres.

### 3.1.2 Strukturalni modeli

Strukturalni pristopi dajejo večji poudarek značilnostim situacije in manjši na posameznikovo spoprijemanje s stresom. Predvsem preučujejo, katere delovne okoliščine, obremenitve, pogoji dela ipd. vodijo v stres. Takšnim vidikom največkrat rečemo psihosocialna tveganja – to so vsi vidiki organizacije in oblikovanja dela ter vodenja, ki imajo potencial, da škodujejo tako posamezniku kot organizaciji (Leka idr., 2017).

LaMontagne in sodelavci (2007) so v svoji študiji preiskovali povezanost psihosocialnih tveganj s stresom in dolgoročnimi posledicami tako za zaposlene kot tudi za delovne organizacije. V raziskavi so med psihosocialna tveganja na delovnem mestu šteli visoke delovne obremenitve, časovni pritisk, nizko stopnjo avtonomije in možnosti soodločanja, nizko stopnjo opore vodilnih in sodelavcev, čustvene obremenitve, nasilje na delovnem mestu, nejasnosti delovnih nalog, nepravilnost in diskriminacijo, neravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Če so takšna tveganja prisotna na delovnem mestu, se poveča tveganje za doživljanje stresa. Takšen stres se lahko kaže kot negativni odziv zaposlenih na visoke pritiske in druge zahteve, ki jih delo postavlja pred zaposlene, kot stanje neravnovesja med zahtevami in viri, ki jih imajo zaposleni za soočanje z zahtevami. Ob prisotnosti stresa na delovnem mestu dlje časa se lahko pri zaposlenih začnejo kazati tudi dolgoročne posledice, ki nastanejo zaradi nepravočasnega ukrepanja in daljše prisotnosti stresa. Dolgoročne posledice za zaposlenega so depresivna in anksiozna simptomatika, izgorelost, srčno-žilna obolenja in kostno-mišična obolenja. Vendar ne smemo zanemariti tudi posledic, s katerimi se bo soočala organizacija, kjer je (bil) stres prisoten na delovnem mestu – absentizem, nizka delovna učinkovitost (napake in nesreče pri delu), visoka fluktuacija ipd.

Model zahtev in nadzora (Karasek, 1979) je model, po katerem je stres kombinacija nizke odločilne latitute (možnost odločanja in avtonomije) in visokih delovnih zahtev (količina dela in časovni pritisk), kar posledično vodi do psihološkega stresa in nezadovoljstva pri delu (Kirsh in Gewurtz, 2012). Model deli različna delovna mesta v skupine glede na njihove psihološke delovne zahteve in količino nadzora, kontrole in svobode odločanja, ki so prisotne pri opravljanju dela. Nadzor je v opisanem modelu označen kot glavni delovni vir. Interakcija delovnih zahtev in nadzora napoveduje motivacijo za delo, učenje novih vedenj, telesno/duševno zdravje in delovno zadovoljstvo (Karasek, 1979). Zaradi velike količine kritik so kasneje modelu dodali tudi vidik socialne opore na delovnem mestu (Johnson in Hall, 1988).

Model napora in nagrade avtorja Siegrist (1996) se osredotoča predvsem na razmerje med vloženim trudom in prejetimi nagradami. Ko posameznik čuti, da njegov trud ni ustrezno nagrajen, se lahko to razvije v stres in poslabšanje zdravja. Visok napor so lahko časovni pritisk, visoka odgovornost in število nadur. Med nagrade pa je avtor

štel plačo, priznanja in možnosti napredovanja. Zaposleni bodo stres doživljali ob neugodnem razmerju med vložkom (tj. naporom) in dobičkom (tj. nagradami). V ozadju odnosa med neugodnim razmerjem in stresom sta predvsem nižje samospoštovanje in doživljanje nepravilnosti. Če zaposleni ne prejme ustrezne nagrade, mu sporočamo, da njegov trud ni pomemben. Sprva želi zaposleni takšno neravnovesje popraviti preko povečane predanosti, kar pa še povečuje doživljanje stresa in slabšanje lastnega zdravja. Raziskave poročajo o visokem deležu zaposlenih, ki napora nimajo usklajenega z nagradami, kar povečuje tveganost za razvoj duševnih motenj in okrnjenost normalnega funkcioniranja posameznika (Cole, 2012).

### 3.1.3 Transakcijski modeli stresa

Transakcijski modeli stresa predpostavljajo, da se posameznik na vplive delovnega okolja ne samo odziva, ampak je z njimi tudi v izmenjavi. Zaposleni vseskozi prilagajajo svoja razmišljanja in vedenja, pristope k delu in sooblikujejo delovna okolja. Ta pristop ne predvideva, da obstajajo univerzalni dejavniki, ki bodo povzročili stres, kot to predvideva strukturalni, ampak je ključno, kako jih mi zaznavamo. Ko se zgodi neka stresna situacija, se zgodi tudi posameznikova ocena le-te. Transakcijski model opisuje procese primarnega in sekundarnega ocenjevanja, pri čemer posamezniki kognitivno obdelujejo informacije o potencialnih stresorjih v povezavi s svojo zmožnostjo spoprijemanja z njimi. Primarna ocena se nanaša predvsem na to, ali gre za grožnjo ali ne. Če posamezniku situacija ne predstavlja grožnje, jo oceni kot nepomembno in jo ignorira. V primeru, da mu predstavlja izgubo (ogrožajoč dogodek; angl. harm appraisal), posameznik nima več možnosti spremembe (npr. izguba službe) in pridejo v poštev le še strategije uravnavanja čustev. Če predstavlja situacija posamezniku grožnjo (angl. threat appraisal), potem škoda še ni storjena, ampak obstaja nevarnost, da pride do nje (npr. šef je nezadovoljen z delom zaposlenega). V primeru, da posameznik na situacijo gleda kot na izziv (ali lahko z dogodkom potencialno kaj pridobim; angl. challenge appraisal), jo vidi kot potencialen izziv za osebni razvoj. Tako pri grožnji kot pri izzivu bodo strategije za spoprijemanje bolj osredotočene na reševanje problema. Sledi sekundarna ocena, kjer nastopijo prej omenjene strategije upravljanja s stresom, ki so usmerjene bodisi na problem (situacija se razreši na ugoden način) bodisi na čustva (zmanjšana čustva). Dandanes pa se velikokrat zgodi, da ne uporabimo ne ene ne druge, ampak kombinacijo obeh (Lazarus in Folkman, 1984).

## 3.2 Znaki stresa

Reakcije na stresni dogodek se razvijejo kmalu po dogodku in lahko trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Znaki stresa se lahko pokažejo na področjih:

- mišljenja (npr. »Tega ne zmorem!«, »Preveč je vsega!«, »Zmešalo se mi bo!«, »Vsi pritiskajo name!«),

- čustvovanja (npr. potrtoost, preobčutljivost, razdražljivost, napetost),
- vedenja (npr. jokavost, neorganiziranost, težave s pozornostjo, pomanjkanje volje),
- na telesni ravni (npr. pospešen utrip srca, prebavne motnje, glavobol, slabost).

Obenem moramo upoštevati, da se zgornji znaki velikokrat prepletajo in je težko prepoznati, v katero kategorijo spadajo (Bajt idr., 2015).

### **3.3 Vzroki za nastanek**

Po mnenju avtorjev naj bi bili najpogostejši vzroki za stres različni okoljski in socialni dejavniki, kot npr. raznorazne naravne nesreče, spremembe v okolju ali socialne interakcije, ki vključujejo konflikte. Med okoljske dejavnike lahko štejemo tudi ekstremne pogoje, kot sta visoka temperatura, pomanjkanje hrane in pijače, ki lahko še dodatno aktivirajo naše stresne mehanizme. Ne smemo zanemariti tudi fizioloških dejavnikov, kot so bolezni ali poškodbe, ki močno vplivajo na naše stresne reakcije. Obenem lahko psihološki dejavniki, npr. strah pred neuspehom, tesnoba pred javnim nastopanjem, negotovost, dodatno povečajo naše doživljanje stresa (Greenberg idr., 2002).

Novejša študija pa še dodatno razdela vzroke za nastanek stresa, predvsem pri mladih. Med njimi se je znašel akademski pritisk oz. skrb za akademski uspeh, kar lahko povzroča tesnobo, nespečnost, spremembe v apetitu. Tovrstni dejavnik bi prišel v poštev predvsem pri posameznikih, ki ob delu tudi študirajo. Tako finančni pritiski kot odnosi so pomemben dejavnik, ki vpliva na morebiten stres, ki bi ga posameznik lahko doživil. Potem so tu še karierni pritiski (strah pred prihodnostjo) in upravljanje s časom (npr. če pride do trka več vlog, ki jih ima posameznik – mama in zaposlena v podjetju) (Bhargava in Trivedi, 2018).

### **3.4 Posledice stresa**

Stres lahko povzroči raznolike posledice, tako fizične kot tudi psihične. Pri posamezniku, ki je nekaj časa izpostavljen stresu, lahko pride do čustvene izčrpanosti, anksioznosti in depresije. Delovni stresorji, kot npr. negotovost zaposlitve, visoka delovna obremenjenost, so povezani z višjimi ravnmi čustvenega oz. psihološkega stresa in zmanjšanjem splošnega psihološkega blagostanja. Po drugi strani pa lahko stres vodi tudi do fizičnih simptomov, kot so glavoboli, utrujenost, gastrointestinalne težave in motnje spanja. Pogostokrat so ravno te fizične posledice rezultat kroničnega stresa in se pojavijo pri posameznikih, ki so bili dolgo časa konstantno izpostavljeni stresnim situacijam. Kronični stres lahko prispeva k razvoju resnih zdravstvenih težav, kot so kardiovaskularne bolezni, metabolični sindrom in druge kronične bolezni. Med dolgoročnimi posledicami stresa najdemo tudi izgorelost (Goh idr., 2015).

Stres lahko negativno vpliva na delovno učinkovitost in produktivnost. Zaposleni pod stresom pogosto težko ohranjajo koncentracijo, sprejemajo odločitve in ohranjajo motivacijo, kar lahko vodi do zmanjšanja skupne delovne učinkovitosti. Vpliva lahko tudi na medosebne odnose, tako na delovnem mestu kot zunaj njega. Osebe pod stresom so lahko razdražljive, umaknjene ali manj dostopne, kar lahko vodi do konfliktov in zmanjšanja skupinske povezanosti (Ganster in Rosen, 2013).

## 4 UKREPI ZA PREPREČEVANJE POJAVA STRESA IN IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Ukrepi za preprečevanje izgorelosti so ključnega pomena, saj npr. v Sloveniji kar 58 % posameznikov kaže znake izgorelosti, od teh jih je 8 % že v adrenalni stopnji. Predvsem moramo posvečati nekoliko več pozornosti tistim najbolj ogroženim poklicem za razvoj izgorelosti – menedžerjem, zdravnikom, računalničarjem, dijakom in študentom, naravoslovnim ter tehničnim strokovnjakom in zaposlenim v storitvenih dejavnostih (Psihologija dela, 2018).

Intervencije za preprečevanje stresa in izgorelosti so si ponavadi med seboj zelo podobne, saj je izgorelost velikokrat posledica prekomerne izpostavljenosti stresu na delovnem mestu. Najprej se bomo osredotočili na intervencije, ki zmanjšujejo psihosocialna tveganja, kot je stres, na delovnem mestu. Ločimo jih v tri kategorije oz. stopnje: primarna, sekundarna in terciarna.

Primarne intervencije so usmerjene na stresor sam in so velikokrat oblikovane kot preventiva (Kendall idr., 2000). Njihov glavni cilj je zmanjšati ali odpraviti stresorje ali psihosocialna tveganja, torej se navezujejo večinoma na delovne razmere (LaMontagne idr., 2007). Cilj ukrepov, usmerjenih na organizacijo, je sprememba obremenjujočih in zdravju škodljivih delovnih okolij za zaposlenega poleg spreminjanja delovnih nalog. Organizacijski ukrepi so večinoma učinkovitejši in dolgoročnejši od individualnih. Prav tako jih povezujemo z bolj pozitivnimi učinki, kot je npr. večja pripadnost organizaciji (Awa idr., 2010). Dobre prakse takšnih intervencij bi lahko bile povečanje avtonomije na delovnem mestu, povečanje socialne opore, razni team buildingi, optimalnejše načrtovanje odmorov, promocija zdravja in dobrega počutja v obliki delavnic ipd.

Sekundarne intervencije se uporabijo, ko že nastopi stres in je posameznik lahko že prešel v začetne faze izgorelosti. Zaradi tega je njihov cilj spremeniti načine dojemanja in odzivanja na stresorje (kratkoročni odzivi). Tu tudi preidemo iz intervencij, usmerjenih na organizacijo, na usmerjenost na posameznika (LaMontagne idr., 2007). Tu moramo upoštevati še cilj preventivnih ukrepov, ki so vezani na posameznike. Po takšnih intervencijah naj bi se oseba naučila spoprijemati z obremenjujočimi okoliščinami svojega dela ali pa vsaj spremeniti svoj odnos do dela. Ponavadi so takšni ukrepi manj učinkoviti in njihovi rezultati precej kratkoročni (Awa idr., 2010). Primeri takšnih intervencij so trening upravljanja s časom, avtogeni trening in čuječnost.

Terciarnе intervencije vključujejo le posameznike, ki so že izgoreli. Cilj je obravnava, rehabilitacija in finančna kompenzacija zaposlenih, ki imajo s stresom povezane bolezni, torej že trpijo za nekimi dolgoročnimi posledicami stresa za njihovo zdravje

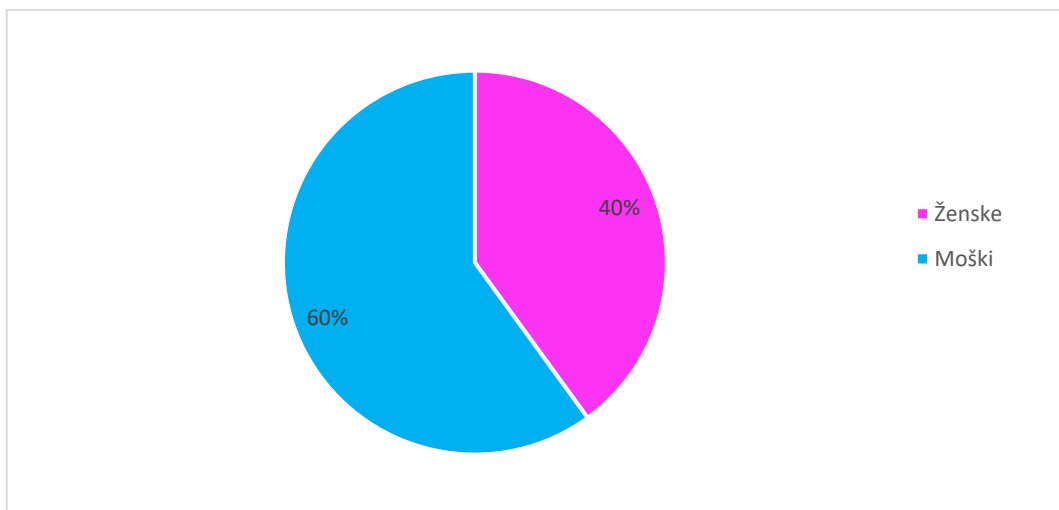


(LaMontagne idr., 2007). Primeri takšnih intervencij so svetovanje, terapije (kognitivno-vedenjska, sistematična desenzitizacija ipd.), programi podpore zaposlenim ali PPZ (angl. EAP), zdravljenje ipd.

## 5 RAZISKAVA O VPLIVU STRESA IN IZGORELOSTI NA ZAPOSLENE V LOGISTIČNEM PODJETJU X

V podjetju X sem si izbrala pet zaposlenih, s katerimi sem kasneje izvedla tudi intervju. Dva intervjuvanca delata izvoz, en uvoz, eden carinjenje in ena opravlja bolj tajniška opravila. Intervjuvancem sem zastavila 17 vprašanj v povezavi s stresom in izgorelostjo ter njihovimi posledicami nanje. Poleg tega sem jih intervjuvala z devet vprašanji, s katerimi sem želela ugotoviti, na kateri stopnji izgorelosti je zaposleni.

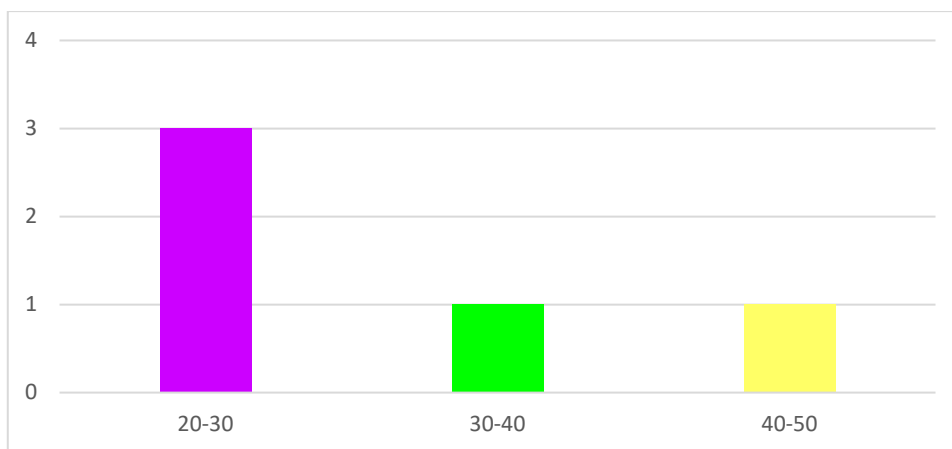
### 5.1 Spol intervjuvancev



*Graf 1: Struktura intervjuvancev po spolu*  
(Lastni vir)

V zgornjem tortnem diagramu lahko vidimo, da večji del intervjuvancev sestavljajo predstavniki moškega spola.

## 5.2 Starost intervjuvancev

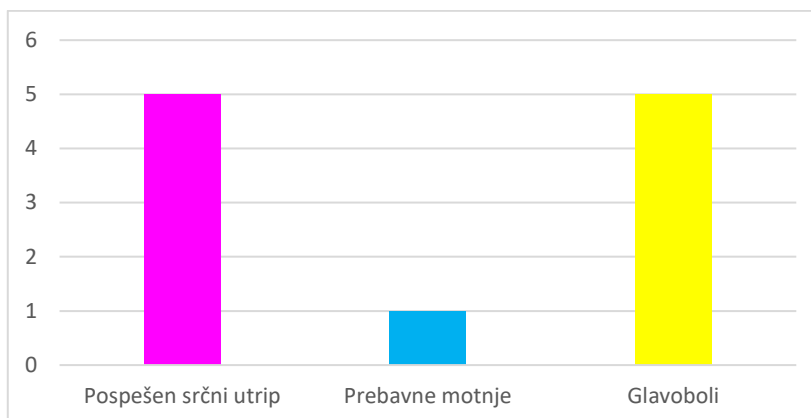


*Graf 2: Struktura intervjuvancev po starosti  
(Lastni vir)*

Iz zgornjega grafa je razvidno, da je večina intervjuvancev stara do 30 let. Starostni obdobji od 30 do 40 let in od 40 do 50 let imata po enega predstavnika.

## 5.3 Analiza intervjujev

### 5.3.1 Fizični simptomi stresa na delovnem mestu



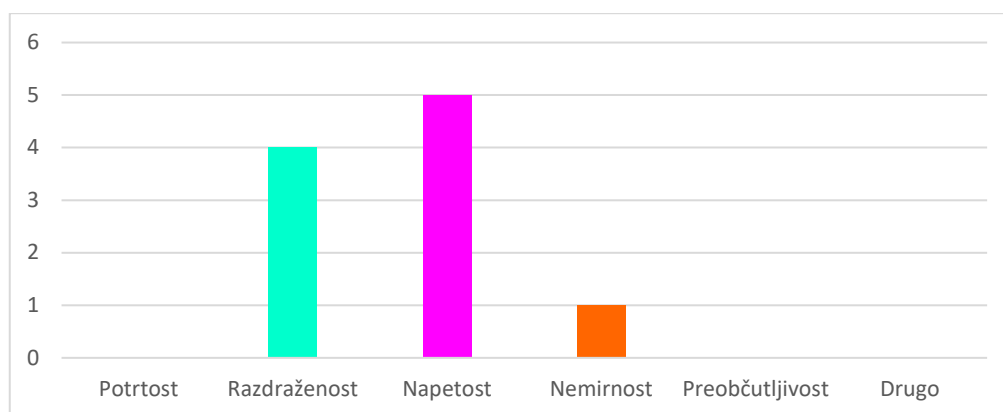
*Graf 3: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o fizičnih simptomih stresa na delovnem mestu  
(Lastni vir)*

Iz grafa 3 je razvidno, da vsi intervjuvanci najpogosteje trpijo za glavoboli in pospešenim srčnim utripom, predvsem ko so pod hudim stresom in vplivom različnih pritiskov. Nekateri intervjuvanci so med odgovarjanjem povedali, da se njihovi

glavoboli po stresnem dnevu lahko razvijejo tudi v migrene. Vsi opisani fizični simptomi stresa so dokaj pogosti in tudi vse pogostejši in intenzivnejši, kar je razvidno iz spodnjega odseka intervjuja z enim od intervjuvancev.

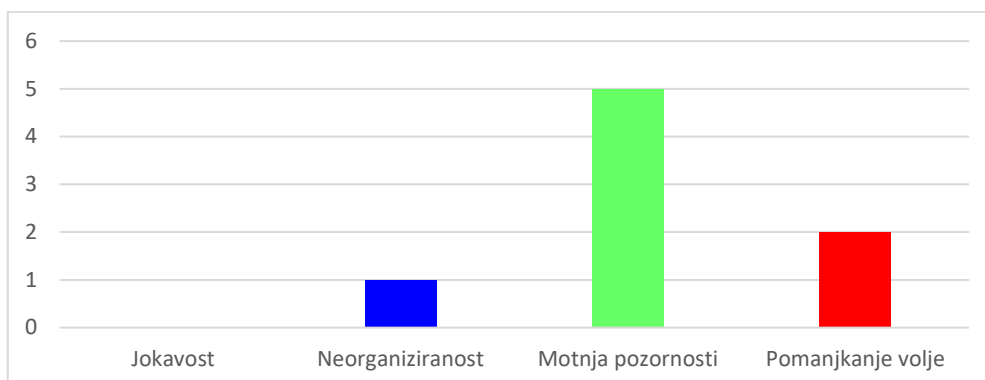
*»Ja ... Uh, srce mi pogosto začne hitreje biti med delom. Glavoboli so vedno pogostejši, pa tudi težave s prebavo. Mislim ... Ugh, jaz bi vse to pripisala delu, no, pa mmm ... Tudi pritiskom, nenehno sem pod časovnim pritiskom in delovno okolje je zelo intenzivno (neroden smeh).«*

### 5.3.2 Psihološki simptomi stresa na delovnem mestu



*Graf 4: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o psiholoških simptomih stresa na delovnem mestu  
(Lastni vir)*

Intervjuvanci največkrat poročali o razdraženosti in napetosti, ki se jim pojavljata na delovnem mestu. Zaznali smo tudi, da ju pripisujejo stresu na delovnem mestu. Nekateri so podrobneje opisovali tudi specifične značilnosti njihovega dela, kot npr. tempo in zahtevnost delovnih nalog. Prav tako so povedali, da se jim tovrstni znaki pogosto pojavljajo, predvsem pa ob čezmerni izpostavljenosti stresu v službi.



**Graf 5: Prikaz odgovorov intervjuvancev na vprašanje o pogostosti čustvenih in kognitivnih simptomov na delovnem mestu**  
(Lastni vir)

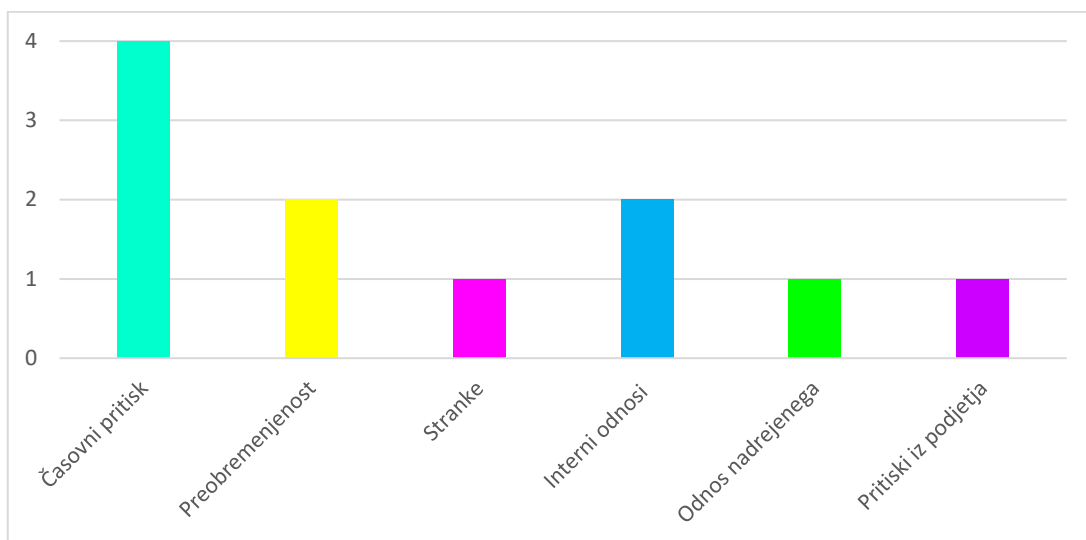
Iz zgornjega grafa je razvidno, da imajo vsi intervjuvanci težave s pozornostjo in koncentracijo. Sledita jima pomanjkanje volje in občutek neorganiziranosti, medtem ko jokavosti niso omenjali. Tovrstne težave so se pojavljale vsaj enkrat mesečno kot posledica pritiska v službi, količine dela in stresa – torej nekakšna kombinacija razmer v podjetju in delovnem mestu.

Ko sem jih vprašala o njihovih nefunkcionalnih mislih, ki se jim lahko pojavijo na delovnem mestu, kot so npr. »Tega ne zmorem!«, »Preveč je vsega!«, »Zmešalo se mi bo!«, »Vsi pritiskajo name!«, so jih intervjuvanci prepoznali kot svoje. Torej velikokrat, predvsem ko imajo veliko dela in so na delovnem mestu prisotna visoka pričakovanja, se pogostost takšnih misli pri njih še poveča. Opisano lahko opazim tudi v enem izmed odgovorov intervjuvanca tekom intervjuja.

*»Sem včasih v takšnih mislih, predvsem ko se mi naloge zdijo preveč obsežne ali pa so prisotne težave bodisi v eksternih bodisi v internih odnosi v podjetju. To se zgodi občasno, predvsem v času večjih projektov. Mislim, da je to bolj posledica samega toksičnega okolja v podjetju.«*

### 5.3.3 Izpostavljenost in vzroki stresa na delovnem mestu

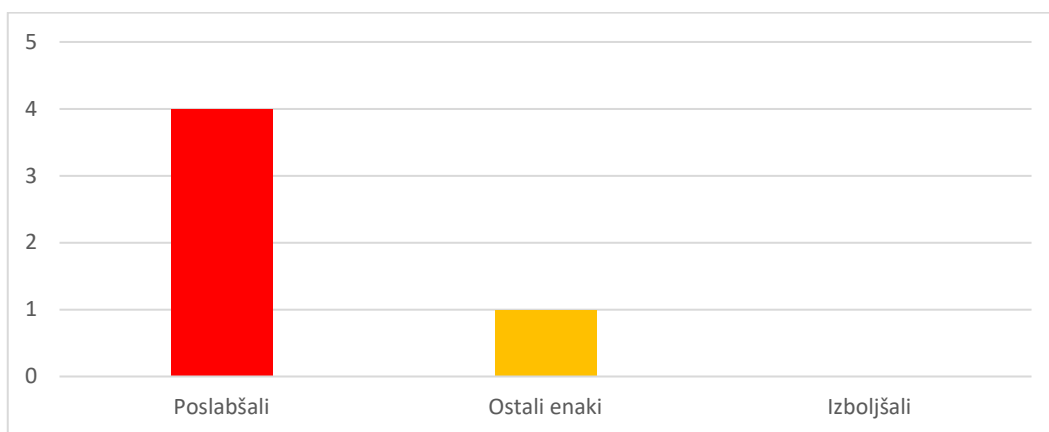
Ko smo jih vprašali o tem, kako močno se počutijo izpostavljeni stresu na delovnem mestu, so enoznačno odgovorili, da so konstantno pod stresom. Vendar so se razlikovali v naštevanju vzrokov za stres na delovnem mestu, kot je tudi razvidno iz spodnjega grafa.



*Graf 6: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o vzrokih stresa na delovnem mestu*  
(Lastni vir)

Iz zgornjega grafa je razvidno, da večina intervjuvancev šteje časovni pritisk kot glavni vzrok njihovega stresa, sledijo mu še preobremenjenost in interni odnosi. Interne odnose so u intervjuvanci opisovali predvsem z odnosi s sodelavci oz. drugimi zaposlenimi v podjetju. Komunikacija s strankami, odnos nadrejenega in pritiski s strani podjetja so bili najmanjkrat omenjeni, ampak to ne pomeni, da so manj problematični.

#### 5.3.4 Odnosi na delovnem mestu



*Graf 7: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o odnosih s sodelavci*  
(Lastni vir)

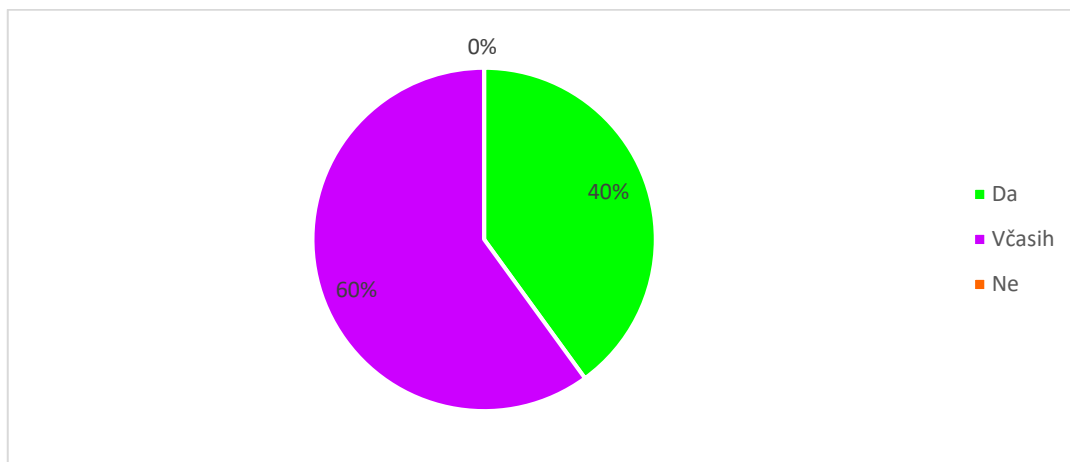
Intervjuvanci večinoma menijo, da so se njihovi odnosi s sodelavci poslabšali zaradi stresa ali izgorelosti na delovnem mestu. Le ena intervjuvanka meni, da so odnosi ostali enaki oz. da so bolj hladni, ko je prisotno ogromno stresa. Vendar ko stres ni tako močno prisoten, so njihovi odnosi normalni. Splošno intervjuvanci menijo, da so njihovi odnosi s sodelavci hladni, površinski in da ob njih niso sproščeni. Med delovnim časom se vsak zaposleni bolj drži zase.



*Graf 8: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o odnosu z nadrejenim  
(Lastni vir)*

Iz zgornjega grafa je razvidno, da so intervjuvanci svoje odnose s svojim nadrejenim enotno opisovali kot formalne, vendar so ob tem poročali tudi o prisotnosti neprijetnosti in nesproščenosti. Hkrati so dodajali, da z njim komunicirajo le, ko je res nujno treba, drugače se temu raje izognejo. Med odgovarjanjem na vprašanje je bilo mogoče zaslutiti tudi kar nekaj kritik na račun nadrejenega glede njegovega odnosa do zaposlenih. Namreč zaposleni niso čutili njegove podpore, ko so zanj vprašali ali pa jo potrebovali.

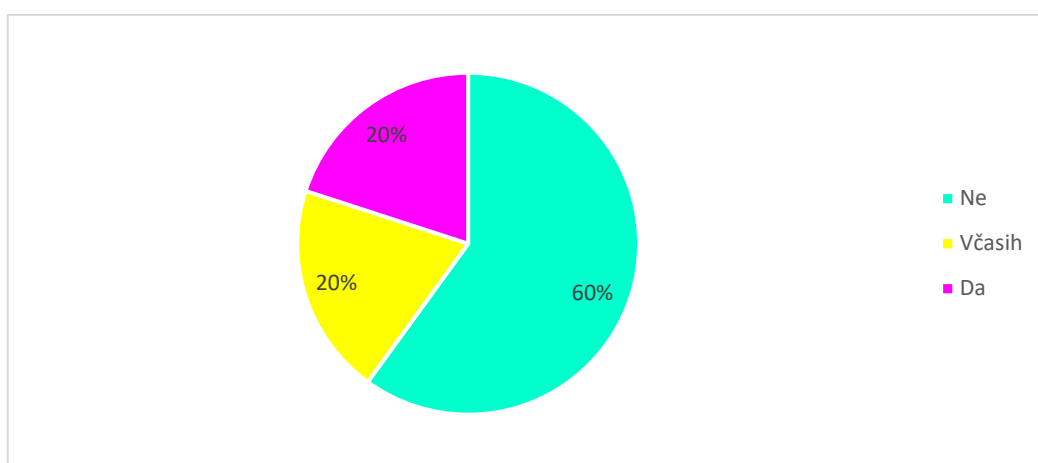
### 5.3.5 Zadovoljstvo z delovnimi razmerami



Graf 9: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o zadovoljstvu z delovnimi razmerami  
(Lastni vir)

Zgornji graf prikazuje, da sta za intervjuvance organizacija dela in delovno okolje včasih ali celo večinoma vir stresa. Prav tako je razvidno, da nobeden izmed intervjuvancev ne meni, da organizacija dela in delovno okolje nista vir stresa na delovnem mestu. Poleg zgoraj zapisanega vprašanja sem intervjuvance prosila, če bi lahko tudi pojasnili, kaj jih moti pri opravljanju njihovega dela. Nekateri so omenjali, da ni prostora za napake, kar jim povečuje nivo stresa. Spet druge pa je motila hitrost, s katero morajo opravljati nekatere delovne naloge.

### 5.3.6 Komunikacija na delovnem mestu

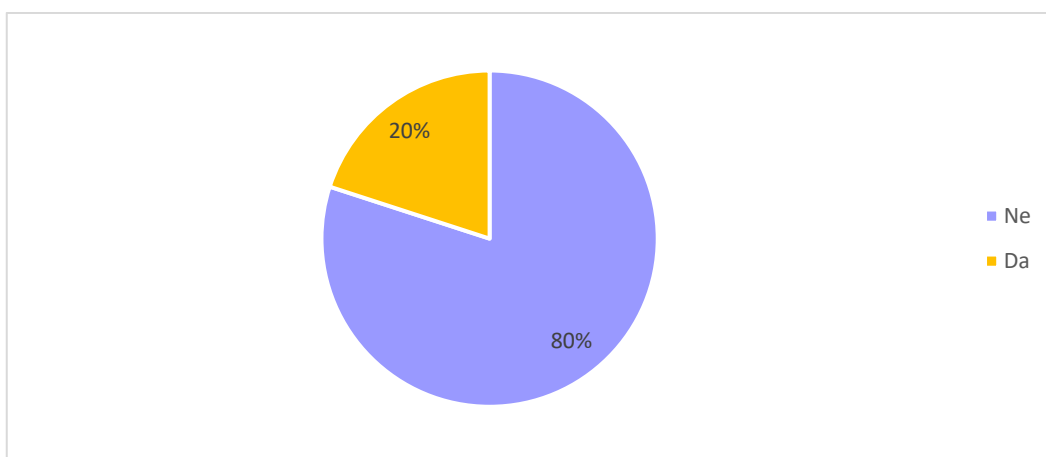


Graf 10: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o ustreznosti komunikacije s sodelavci in nadrejenim na delovnem mestu  
(Lastni vir)



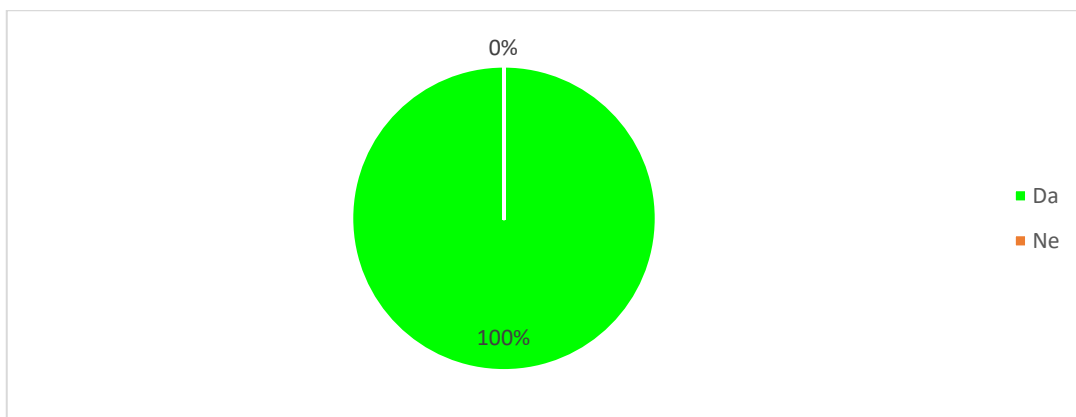
Kot je razvidno iz zgornjega grafa, ki predstavlja pogostost odgovorov na prvi del vprašanja, se intervjuvanci večinoma strinjajo, da bi se morala komunikacija v podjetju X spremeniti oz. izboljšati. Tudi glede komunikacije z nadrejenim intervjuvanci nimajo pretirano pozitivnih besed. Predvsem jih motijo pomanjkanje povratnih informacij s strani nadrejenega, neodzivnost, pomanjkanje validacije mnenja zaposlenih in skrivanje pomembnih informacij.

### 5.3.7 Značilnosti dela



*Graf 11: Pogostost odgovorov na vprašanje o ustreznosti plačila glede na opravljeno delo*  
(Lastni vir)

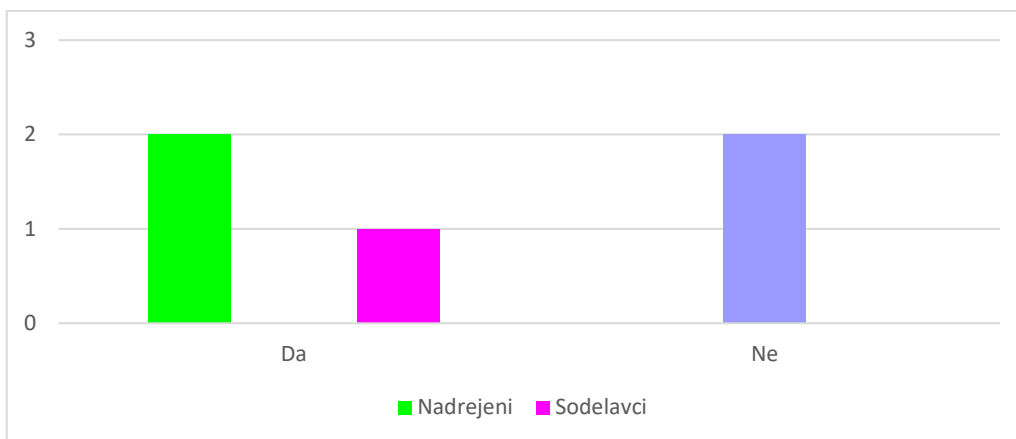
Ko sem intervjuvance vprašala, ali za svoje delo prejemajo ustrezno plačilo, se večinoma niso opredelili niti kot ustrezno niti kot neustrezno. Le ena intervjuvanka meni, da je njeno plačilo primerljivo z delovnimi nalogami, ki jih opravlja. Iz zgornjega grafa je razvidno, kako so intervjuvanci odgovarjali na drugi del vprašanja. Večinoma menijo, da njihova prizadevanja oz. trud na delovnem mestu ni opažen. Nekateri so dodali, da v organizaciji več velja, koliko denarja zaposleni doprinese podjetju, kakor sam trud, ki je bil vložen.



*Graf 12: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o opravljanju dela v skladu z njihovim znanjem in sposobnostmi*  
(Lastni vir)

Zgornji graf prikazuje, da intervjuvanci menijo, da delo opravljajo v skladu z njihovim znanjem in sposobnostmi. Zraven so vsi tudi opisali visoko kritičnost do sebe, kar jim velikokrat tudi otežuje doseganje lastnih zastavljenih ciljev, saj so včasih previsoki. Nekateri intervjuvanci pa imajo problem pri pomanjkanju občutka zadovoljstva, ko dosežejo svoje cilje, saj menijo, da bi lahko bili še boljši.

### 5.3.8 Obračanje po pomoč glede težav s stresom/izgorelostjo



*Graf 13: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o iskanju pomoči v povezavi s stresom in izgorelostjo*  
(Lastni vir)

Zgornji graf prikazuje, da se je večina intervjuvancev že obrnila po pomoč bodisi na nadrejenega bodisi sodelavca. Vendar se precej velik delež tudi ni obrnil po pomoč na nobenega od omenjenih. Predvsem tisti, ki še niso poiskali pomoči, je niso poiskali

zaradi strahu, da ne bi drugi tega zaznali kot šibkost. Intervjuvanci, ki so poiskali pomoč, so to odločitev obžalovali, saj niso bili deležni najbolj ustrezne reakcije. Menili so namreč, da se intervjuvanec le po nepotrebnem pritožuje ali pa so bili daleč od razumevajočih do njihovih težav.

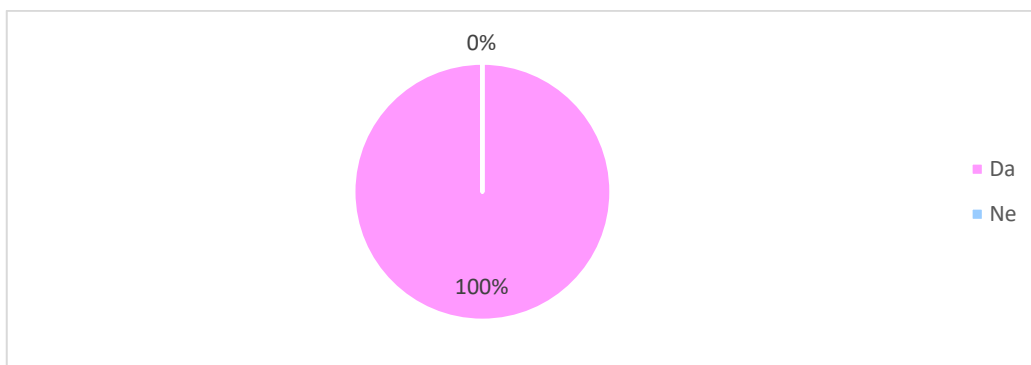
### 5.3.9 Diagnosticirane bolezni, povezane s stresom

Intervjuvance smo povprašali tudi, ali imajo zaradi stresa, ki ga doživljajo, že diagnosticirano kakšno bolezen.

*»Ne, zaenkrat še ne, ampak počasi me skrbi, da če bom nadaljevala tako, bo nekaj narobe. Glavoboli in tesnoba so že tukaj ... Velikokrat se komaj privlečem do službe, ampak ne vem, zdi se mi, da mi bo na koncu zdravnik rekel le, da sem malo pod stresom in da zagotovo pretiravam ...«*

Zgoraj je naveden eden izmed odgovorov intervjuvancev. Med vsemi intervjuji je bilo razvidno, da nobeden izmed njih nima diagnosticirane bolezni kot posledice njihovega stresa. Poleg tega pa lahko iz odseka vidimo strah, ki ga doživlja oseba pred obiskom zdravnika in njegovim mnenjem o zdravstvenem stanju.

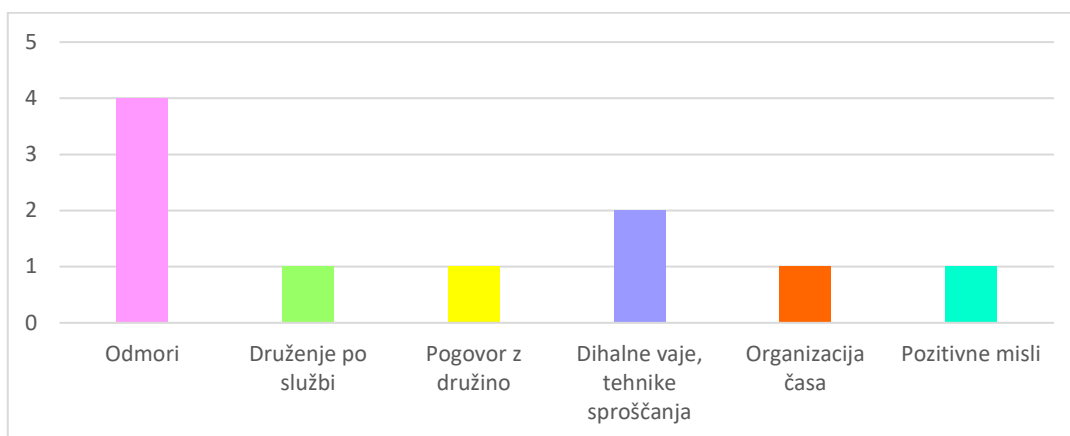
### 5.3.10 Produktivnost na delovnem mestu



*Graf 14: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o produktivnosti na delovnem mestu  
(Lastni vir)*

Kot je prikazano v zgornjem grafu, vsi intervjuvanci čutijo prizadetost na področju njihove produktivnosti na delovnem mestu zaradi stresa ali izgorelosti. Predvsem so to opisali kot počasnejše opravljanje svojega dela, težje osredotočanje na delo, delanje več napak kot ponavadi ipd.

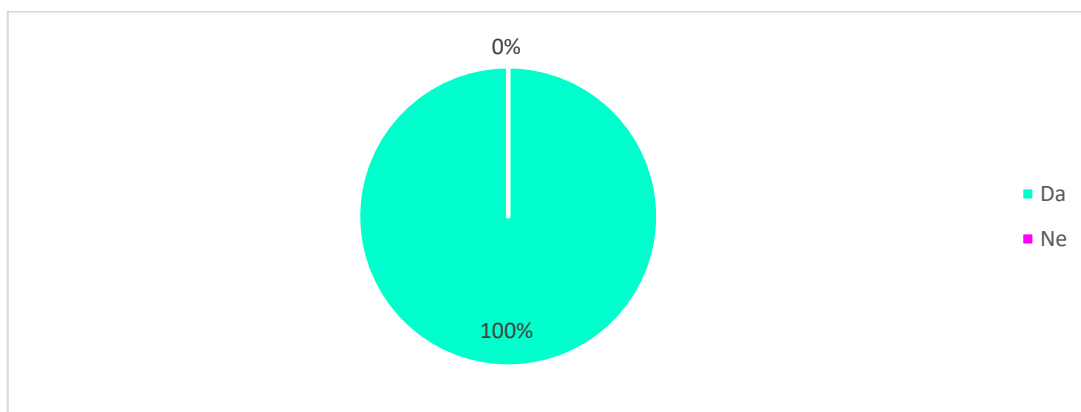
### 5.3.11 Strategije spoprijemanja s stresom na delovnem mestu



*Graf 15: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o strategijah za spoprijemanje s stresom  
(Lastni vir)*

Zgornji graf prikazuje, da so (kratki) odmori najpogosteje uporabljena strategija za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu med intervjuvanci. Sledijo jim dihalne vaje in preostale tehnike sproščanja, medtem ko so bile ostale strategije bolj redko navedene. Poleg tega so bili intervjuvanci precej enotni v mnenju, da se večinoma ne znajo učinkovito spopadati s stresom in da potrebujejo boljše strategije v njihovem vsakdanu.

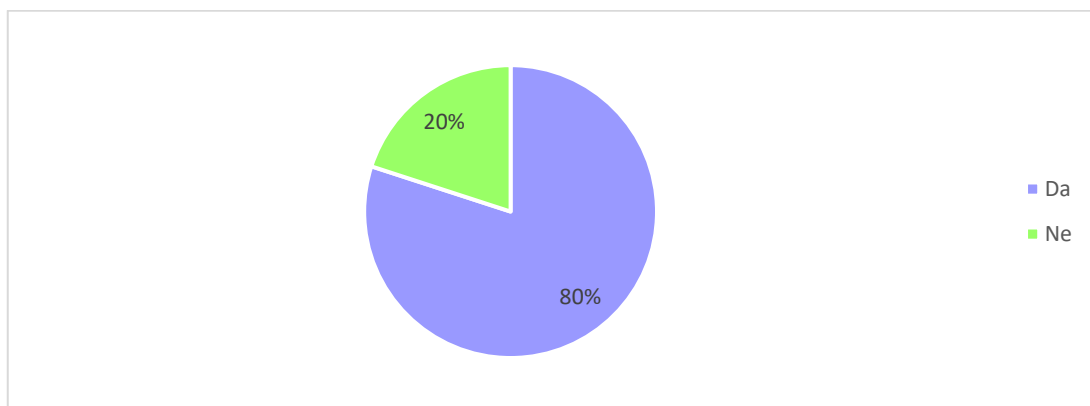
### 5.3.12 Podpora podjetja pri obvladovanju stresa in izgorelosti



*Graf 16: Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o podpori podjetja pri obvladovanju stresa in izgorelosti  
(Lastni vir)*

Iz zgornjega grafa je razvidno, da vsi intervjuvanci menijo, da bi lahko prejeli več podpore s strani podjetja glede obvladovanja stresa in izgorelosti na delovnem mestu. Nekateri so celo predlagali organizacijo delavnic in svetovanja na to temo. Predvsem pa so se intervjuvanci strinjali, da bi morali nadrejeni izkazati več razumevanja do zaposlenih in njihovih situacij.

### 5.3.13 Menjava službe zaradi stresa ali izgorelosti

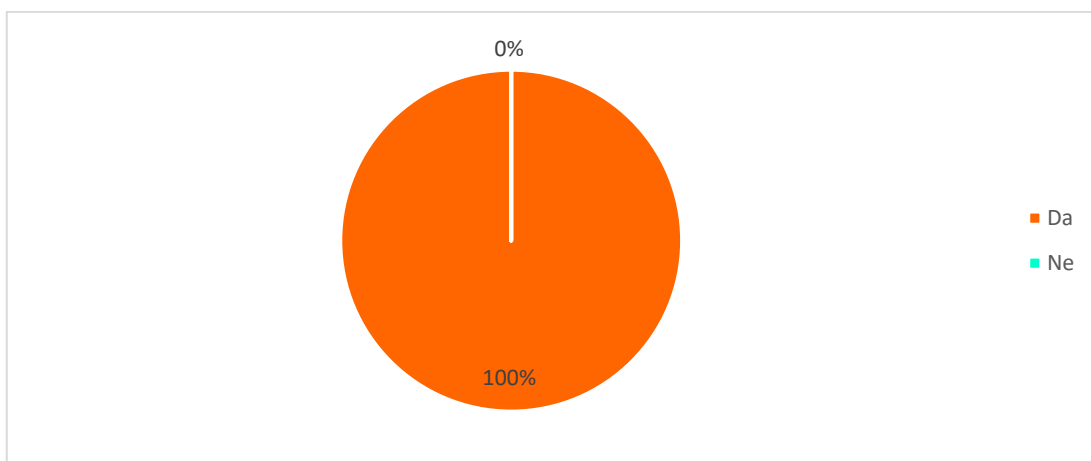


*Graf 17: Pogostost odgovorov intervjuvancev o menjavi službe zaradi stresa in izgorelosti  
(Lastni vir)*

Precejšnji delež zaposlenih je že ali pa še vedno razmišlja o menjavi službe zaradi prisotnega stresa ali izgorelosti. Zraven so dodali, da še niso sprejeli dokončne odločitve glede tega, ali bi ostali v podjetju X ali pa bi se podali v neznano. Poleg tega je treba upoštevati, da je sprejemanje tovrstnih odločitev zelo težko, predvsem če moraš preživljati še svojo družino.

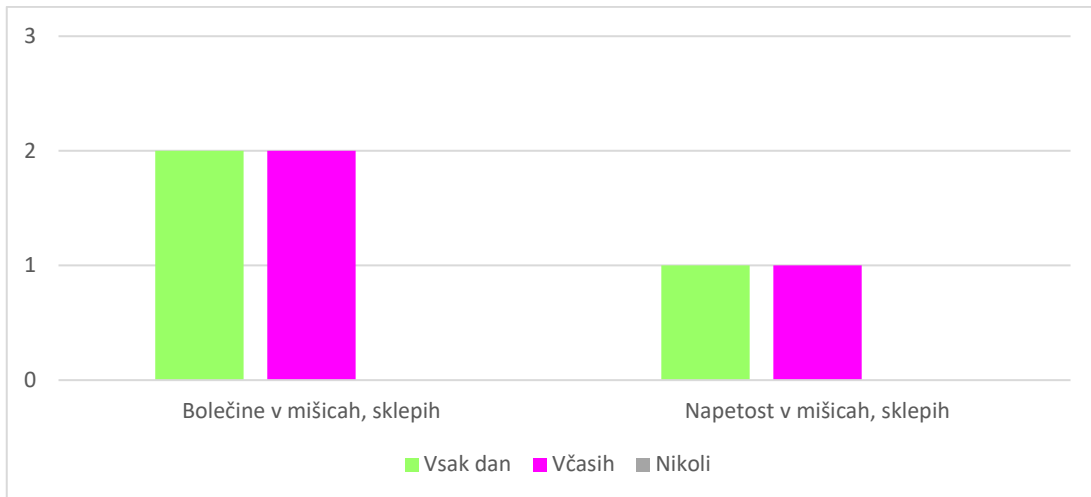
### 5.3.14 Na kateri stopnji izgorelosti so zaposleni v podjetju X?

Prvi sklop treh vprašanj se je nanašal na to, ali zaposleni kažejo znake izčrpanosti oz. prve stopnje izgorelosti.



**Graf 18:** Pogostost odgovorov intervjuvancev na vprašanje o doživljanju občutka kronične utrujenosti, ki ne mine niti po počitku  
(Lastni vir)

Zgoraj je prikazan graf, ki prikazuje enotno poročanje intervjuvancev o pogostem doživljanju kronične utrujenosti kljub počitku. Nekateri so celo poročali o tovrstnem občutku vsak dan, spet drugi so poročali »le« o njegovi prisotnosti. Intervjuvanci so povedali, da občutek utrujenosti ne mine tudi čez konec tedna, ko ne opravljajo dela.



**Graf 19:** Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti telesnih simptomov, kot so bolečine ali napetosti v mišicah, ki jih pripisujejo delu  
(Lastni vir)

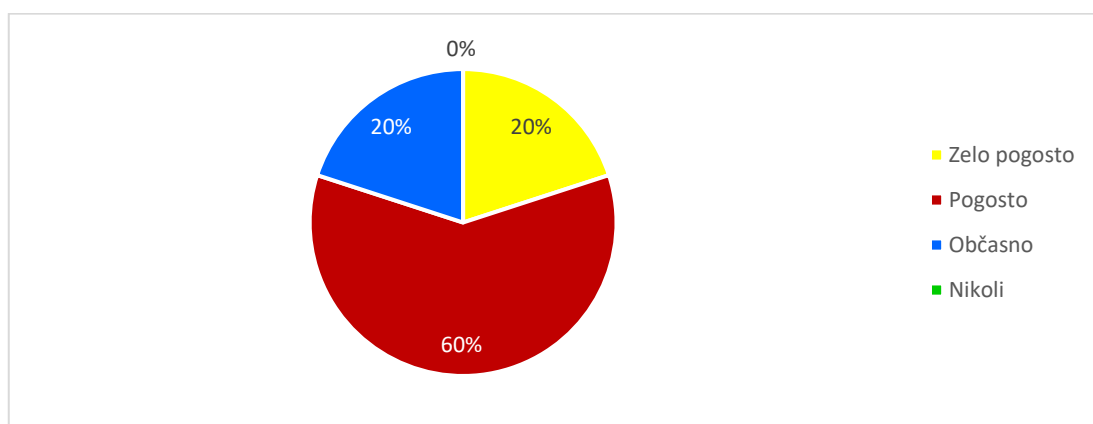
Graf, ki je prikazan zgoraj, prikazuje porazdeljenost odgovorov intervjuvancev o pogostosti bolečin in napetosti v mišicah in sklepih zaradi narave njihovega dela. Predvsem je opazno, da jih veliko poroča o vsakodnevnih ali običajnih bolečinah v

mišicah. Nekateri so poročali tudi o sami napetosti v mišicah in sklepkih, predvsem ko je pri delu prisotno veliko stresa.

*»Ja, uh ... Včasih se sredi noči zbudim in potem ne morem zaspati nazaj. Misli mi ne dajo miru, kar, umm, nenehno mi krožijo po glavi, kaj vse moram narediti naslednji dan. Včasih, tudi če dlje spim kot ponavadi, khm, nisem spočit, kakor bi moral biti ... (zmaje z glavo)«*

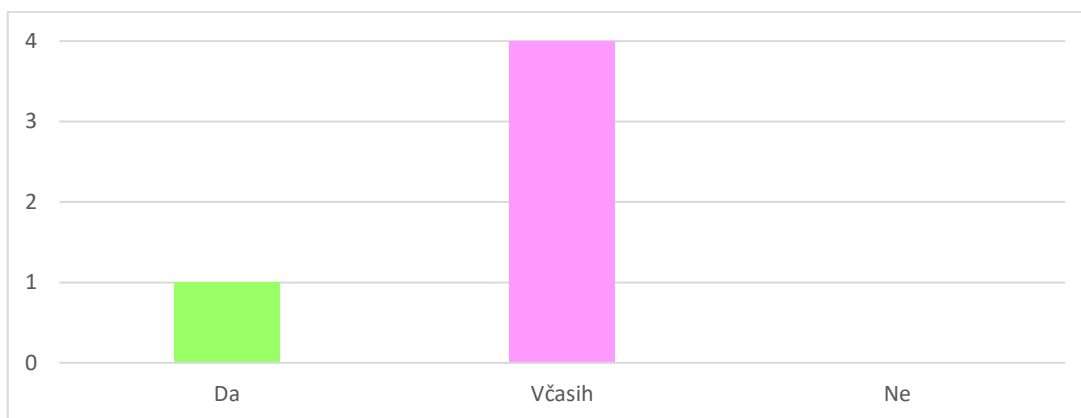
Iz zgornjega odgovora enega izmed intervjuvancev na vprašanje *»Ali ste opazili, da imate težave s spanjem, kot so nespečnost ali pogosta prebujanja?«* je razvidno splošno stališče intervjuvancev glede težav s spanjem. Prav vsi intervjuvanci so med odgovarjanjem povedali, da so opazili vsaj občasne, če ne celo konstantne težave z nespečnostjo, in pogosto prebujanje tekom noči.

Iz odgovorov intervjuvancev lahko sklepam, da je pri njih prisotna vsaj prva stopnja izgorelosti. Spodaj bo sledila analiza odgovorov intervjuvancev na vprašanja, ki so vezana na drugo stopnjo izgorelosti – preizčrpanost.



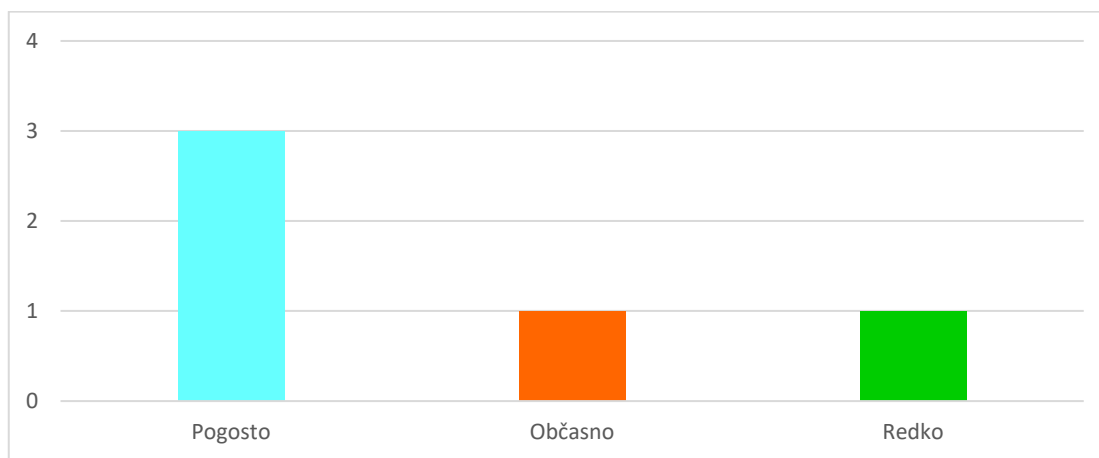
*Graf 20: Odgovori intervjuvancev na vprašanje pogostosti občutka ujetosti v rutino (Lastni vir)*

Vsi intervjuvanci so vsaj v neki meri že čutili »ujetost« v rutini, drugi pa so zraven dodali konstantno zmanjševanje motivacije za opravljanje svojega dela, kar je razvidno v zgornjem grafu. Pomanjkanje motivacije so pojasnjevali tudi s tem, da se stvari v službi ponavljajo in ni več nobenega izziva. Veliko energije porabijo že samo s tem, ko se pripravijo oz. prisilijo, da začnejo delati.



**Graf 21: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o upadanju samopodobe, ko razmišljajo o svojem delu**  
(Lastni vir)

Iz zgornjega grafa je razvidno, da večina intervjuvancev opazi občasno upadanje lastne samopodobe, ko razmišljajo o svojem delu. En intervjuvanec je poročal o konstantnem upadanju lastne samopodobe glede opravljanja svojega dela. Medtem pa ni nobeden poročal o odsotnosti omenjenega znaka druge stopnje izgorelosti.



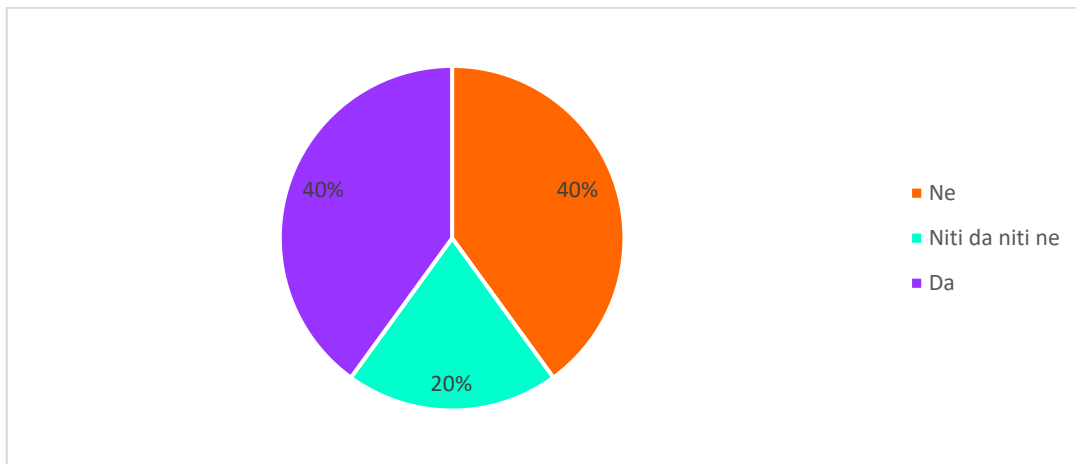
**Graf 22: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti doživljanja občutkov krivde ali sramu, ker ne morejo izpolniti pričakovanj**  
(Lastni vir)

Zgornji graf prikazuje, da intervjuvanci pogosto doživljajo občutke krivde ali sramu, ker ne morejo izpolniti pričakovanj. Tudi ostali intervjuvanci, ki tega niso velikokrat doživeli, so vsaj v neki meri občutili krivdo ali sram zaradi omenjenega razloga.

Po preverjanju, če so intervjuvanci na drugi stopnji izgorelosti, lahko sklepam, da vsaj nekateri kažejo znake preizčrpanosti, spet drugi bi potrebovali bolj podrobno



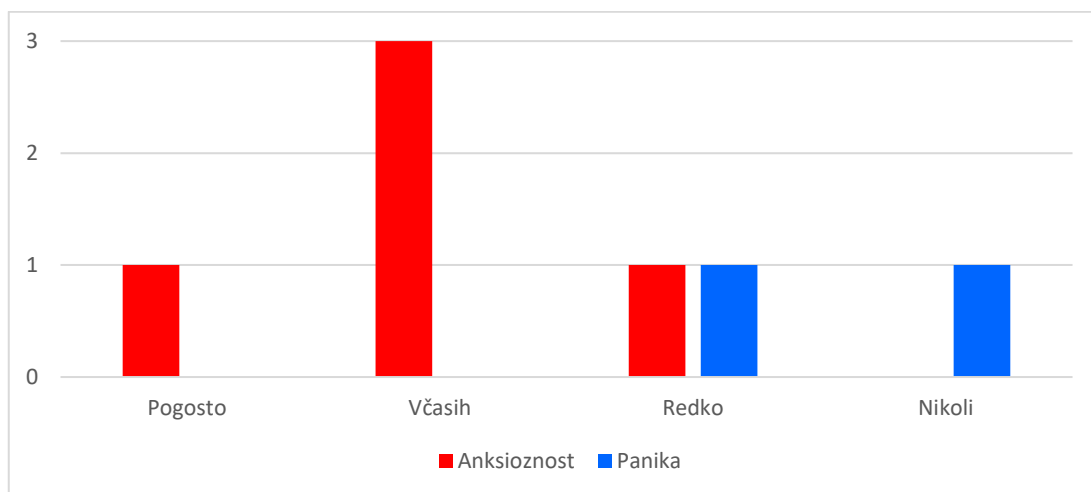
preverjanje, saj so za zdaj med prvo in drugo stopnjo izgorelosti. Sledi interpretacija odgovorov na tri vprašanja, ki se navezujejo na preverjanje, če je intervjuvanec na tretji stopnji izgorelosti – adrenalna izgorelost.



*Graf 23: Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti občutka, da morajo nenehno delovati pod pritiskom, da bi dosegli rezultate*  
(Lastni vir)

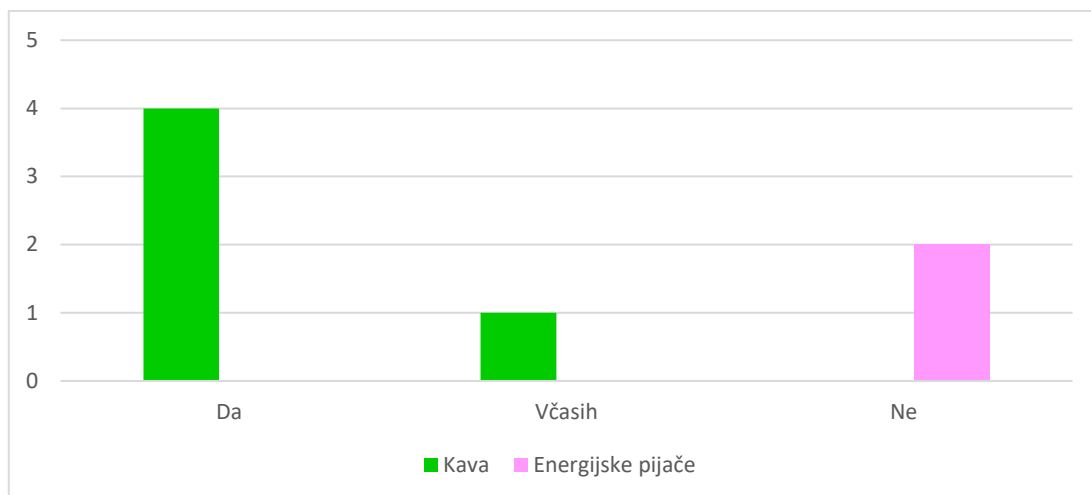
Iz zgornjega grafa lahko vidimo nekakšno enakomerno porazdeljeno pogostost odgovorov intervjuvancev. Dva se pogosto počutita, kot da morata nenehno delovati pod pritiskom, da bi dosegla rezultate. Na drugi strani pa imamo dva intervjuvanca, ki se nikoli ne počutita tako. Eden izmed intervjuvancev pa se ni znal čisto opredeliti, ali se tako počuti pogosto ali nikoli. Zraven je priložen še njegov odgovor na vprašanje, iz katerega je podrobneje razvidno, da je nekje med obema odgovoroma.

*»Nisem, uhm, še čisto tam, da bi bil na robu zloma. Pritisk je velik, ampak, uh, še nekako zdržim.«*



**Graf 24:** *Odgovori intervjuvancev na vprašanje o pogostosti doživljanja občutkov anksioznosti ali panike, ko razmišljajo o delovnih nalogah*  
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, se večina intervjuvancev bolj spopada s tesnobo oz. anksioznostjo kot paniko, ko razmišljajo o delovnih nalogah. Le eden se nikoli ne spopada s paniko. Najpogostejši odgovor tekom intervjujev je bil, da se ob razmišljanju o svojih delovnih nalogah vsaj včasih spopadajo s tesnobo.



**Graf 25:** *Odgovori intervjuvancev na vprašanje o uporabi poživil (npr. kofein, energijske pijače) za obvladovanje stresa in utrujenosti*  
(Lastni vir)

Zgornji graf prikazuje, da intervjuvanci kot poživilo pogosteje uživajo kavo kot energijske pijače, ki jih večinoma ne zauživajo. Ob tem želim poudariti, da je nekaj intervjuvancev pojasnilo, da pijejo kavo bolj zaradi rutine, ostali pa, ker jim pomaga pri ohranjanju fokusa, predvsem med delom.

Po omenjenih treh vprašanj, ki so se navezovala na adrenalno izgorelost, je razvidno, da le malo intervjuvancev kaže nekaj znakov tretje stopnje. Drugi so ujeti v nekakšni sivi coni med drugo in tretjo stopnjo, nekaj intervjuvancev pa zaenkrat ne kaže znakov tretje stopnje izgorelosti.

## 5.4 Preverjanje hipotez

Prvo hipotezo (zaradi stresa in izgorelosti se bodo spremenili odnosi na delovnem mestu) potrdim (Graf 7, v 5.3.4 Odnosi na delovnem mestu). Med odgovori na vprašanje, s pomočjo katerega sem preverjala prvo hipotezo, sem zasledila, da je šla ta sprememba v odnosih bolj v smer poslabšanja.

Drugo hipotezo (izgoreli posamezniki in posamezniki pod stresom se ne bodo obrnili na nobenega po pomoč) zavrnem, saj se je večina intervjuvancev zatekla po pomoč bodisi k nadrejenemu bodisi k sodelavcem (Graf 12, v 5.3.8 Obračanje po pomoč glede težav s stresom/izgorelostjo). Res pa je, da tisti, ki so se zatekli k nadrejenemu po pomoč, so to odločitev kasneje tudi obžalovali. V prihodnje bi lahko pričakovali, da se bodo tovrstni posamezniki manj verjetneje obrnili po pomoč na nadrejenega ali sodelavce.

Tretjo hipotezo (služba in družina sta glavna stresorja v življenju zaposlenega) delno zavrnem, saj se je le služba pokazala kot glavni stresor v življenju zaposlenega, medtem ko družina nikoli ni bila omenjena kot stresor (Graf 6, v 5.3.3 Izpostavljenost in vzroki stresa na delovnem mestu). Poleg tega intervjuvanci kot stresorja niso navajali dobesedno službe, ampak bolj vidike delovnega mesta, ki ga opravljajo, npr. časovni pritisk, stranke, odnos nadrejenega ipd.

Zadnjo hipotezo (posamezniki bodo manj produktivni in motivirani za delo zaradi izgorelosti in hudega stresa) potrdim (Graf 13, v 5.3.10 Produktivnost na delovnem mestu). Intervjuvanci so poročali o stresu ali izgorelosti, zaradi česar ne morejo optimalno opravljati svojega dela. Storijo več napak oz. so bolj površni, se težje osredotočajo na delo in so večinoma počasnejši.

Na splošno lahko pri vseh zaposlenih opazim izraženo vsaj prvo stopnjo izgorelosti. Intervjuvanec 1 je večinoma kazal znake prve stopnje izgorelosti (izčrpanost), včasih pa je bilo med odgovori glede druge stopnje (preizčrpanosti) mogoče zaznati tudi znake le-te. Glede na odgovore intervjuvanca 2 je bil ta na prvi stopnji izgorelosti (izčrpanost). Ko sem analizirala odgovore intervjuvanke 3, sem lahko videla, da je ta že na tretji stopnji izgorelosti (adrenalna izgorelost). Pri intervjuvancu 4 sem na podlagi njegovih odgovorov sklepala, da je na drugi stopnji izgorelosti (preizčrpanost). Intervjuvanka 5 je glede na odgovore na prvi stopnji izgorelosti (izčrpanost).

## 6 ZAKLJUČEK

Med poglobljanjem v opravljene intervjuje smo ugotovili, da vsi udeleženci vsaj v neki meri doživljajo izgorelost in stres na delovnem mestu. Obenem pa lahko ugotovimo tudi raznolikost doživljanja stresa in izgorelosti pri posameznikih, saj ju je vsak, ki ju doživlja, opisal nekoliko po svoje. Predvsem se je to opazilo pri vprašanih, kjer so morali opisati posledice obeh na njihovo zdravje. Intervjuvanci so poročali tudi o pomanjkanju socialne podpore in podpore s strani vodstva. Prav tako so opozarjali, da njihovo delovno okolje ni optimalno za učinkovito opravljanje dela in ga označili kot enega izmed krivcev za njihov stres. Udeleženci niso bili zadovoljni s svojo službo, delovnikom in so velikokrat razmišljali o menjavi službe, kar se tudi pozna na visoki fluktuaciji zaposlenih v podjetju. Med intervjuji je mogoče opaziti, da sta stres in izgorelost povečala prisotnost tako absentizma (več bolniških zaradi prehladov kot posledica slabega imunskega sistema zaradi stresa) in prezentizma (kljub slabemu duševnemu počutju zaposleni še vedno hodi v službo).

Glede na naše ugotovitve, bi bilo v podjetju X smiselno uvesti določene ukrepe. Žal je za intervjuvance prepozno za uvedbo primarnih oz. preventivnih intervencij, saj so pri njih že prisotni znaki in posledice stresa ter izgorelosti. Primarne intervencije bi prišle prav za prihodnost in morebitne nove zaposlene. Kljub temu bi bilo smiselno uvesti vse tri vrste intervencij. Primarne intervencije (razne preventivne delavnice na temo upravljanja s stresom na delovnem mestu, komunikacije, vodenja ipd.) bi uvedla predvsem z vidika, da bi bile v času prihoda novih zaposlenih že močno ukoreninjene v organizacijsko kulturo podjetja. Predvsem bi se lahko tudi naredile kakšne vaje oz. izvajali pogosti team buildingi, na katerih bi se lahko vsi zaposleni (vključno z nadrejenim) bolj povezali. Če bi bili zaposleni bolj povezani med seboj, bi imeli tudi občutek opore in podpore v kritičnih situacijah. Obenem pa bi imeli tudi v službi vsaj eno zaupanja vredno osebo, s katero bi se lahko pogovorili o svojih težavah. Predvsem pa je na tej ravni pomemben pogovor med vsemi udeleženi o sami strukturi dela. Namreč zaposleni niso zadovoljni s svojim delovnikom, ki bi bil lahko v prihodnosti bolj prilagodljiv (možnost dela od doma, avtonomija pri sestavljanju urnika). Pogovorili bi se lahko tudi o sestavi delovnih nalog, ki jih morajo zaposleni opravljati – lahko bi jih nekoliko prestrukturirali in s tem povečali delovno zadovoljstvo zaposlenih.

Za nekatere intervjuvance, ki večinoma kažejo znake, ki so značilni za drugo stopnjo izgorelosti, bi predlagala sekundarne intervencije. Vsak teden bi lahko prihajal v podjetje strokovnjak, ki bi z udeleženci z znaki izgorelosti in izpostavljenosti hudemu stresu opravil avtogene treninge, čuječnost, meditacijo ipd. S tem bi zaposleni zmanjšali prisotne posledice zaradi izgorelosti in stresa. Pri tem bi pomagale tudi primarne intervencije, saj bi preprečevale nadaljnjo prisotnost izgorelosti in hudega stresa na delovnem mestu. Za zaposlene, ki imajo prisotnih več znakov izgorelosti, ki

so prisotni v tretji fazi le-te, bi se lahko v podjetju organizirale tudi terciarne intervencije. Na primer, v podjetju bi bil lahko vsaj enkrat na teden na voljo psiholog ali psihoterapevt, h kateremu bi se lahko zaposleni zatekli po pomoč v primeru težav ali situacij, s katerimi se ne znajo ali ne zmorejo spoprijeti. Dobra praksa terciarnih intervencij je tudi Employee assistance programs (EAP), ki je na voljo tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Gre za program in storitve, preko katerih želijo strokovnjaki opolnomočiti delodajalce pri skrbi za zdravje in dobro počutje svojih zaposlenih.

Če povzamem celotno raziskavo, imata tako izgorelost kot tudi stres velik vpliv na opravljanje dela zaposlenega ter na kakovost njegovega življenja. Vpliva pa nimata le na ti dve področji, ampak lahko za seboj pustita tudi zelo hude posledice, zaradi katerih je kasneje potrebnega veliko časa, da lahko zaposleni pride nazaj v normalno delovanje in funkcionalnost.

## 7 LITERATURA IN VIRI

- 360 partner (b. d.). *Projekt partner 360*. Pridobljeno 20. 5. 2024 z naslova <https://www.partner360.si/o-nas/>
- Awa, W. L., Plaumann, M. in Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, 78(2), 184-190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Aydemir, O. in Icelli, I. (2013). Burnout: Risk factors. V S. Bährer-Kohler (Ur.), *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (str. 119–143). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9_8)
- Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšek, K. (2015). Duševno zdravje na delovnem mestu. Pridobljeno 3. 8. 2024 z naslova [https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf#page=7.18](https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz_na_delovnem_mestu.pdf#page=7.18)
- Bayes, A., Tavella, G. in Parker, G. (2021). The biology of burnout: Causes and consequences. *The World Journal of Biological Psychiatry*, 22(9), 686–698. <https://doi.org/10.1080/15622975.2021.1907713>
- Beheshtifar, M. in Omidvar, A. R. (2013). Causes to Create Job Burnout in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 107–113. [https://hrmars.com/papers\\_submitted/9640/causes-to-create-job-burnout-in-organizations.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/9640/causes-to-create-job-burnout-in-organizations.pdf)
- Bilban, M. (2006). Poklicne izgorelosti čedalje več. Pridobljeno 18. 4. 2024 z naslova <http://www.finance.si/167149?cctest&&cookietime=1463676932>
- Bilban, M. in Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Razvoj in Znanost*, 52(1), 22–29. [https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/07\\_01DeloInVarnoStIzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/07_01DeloInVarnoStIzgorelost.pdf)
- Bhargava, D. in Trivedi, H. (2018). A study of causes of stress and stress management among youth. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 11(03), 108-117. <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v11.n3.p1>
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily Changes in Pain, Hunger. Fear and Rage; An Account of Recent Reseaches into the Function of Emotional Excitement*. 2nd edition. New York, Appleton.
- Carnegie, D. (2012). *Premagajte skrbi in stres* (L. Klančar, Trans.; 1. izd). Učila International.
- Cole, H. P. (2012). Workplace injury and illness, safety engineering, economics and social capital. V *Handbook of occupational health and wellness* (str. 267-295). Boston, MA: Springer US.
- Drummond, D. (2015). Physician burnout: its origin, symptoms, and five main causes. *Family practice management*, 22(5), 42-47.

- Ferjan, E. (b. d.). *Izgorelost: Ko se telo upre zlorabljanju samega sebe*. Pridobljeno 20. 5. 2024 z naslova <https://www.nasa-lekarna.si/clanki/clanek/izgorelost-ko-se-telo-upre-zlorabljanju-samega-sebe/>
- Ganster, D. C. in Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Goh, J., Pfeffer, J., in Zenios, S. A. (2015). Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace. *Behavioral Science & Policiy*, 1(1), 43–52. <https://doi.org/10.1177/237946151500100107>
- Greenberg, N., Carr, J. A. in Summers, C. H. (2002). Causes and consequences of stress. *Integrative and Comparative Biology*, 42(3), 508-516. <https://doi.org/10.1093/icb/42.3.508>
- Heinemann, L. V. in Heinemann, T. (2017). Burnout research: Emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *SAGE Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
- Higuera V. (6. 10. 2018). *What Is General Adaptation Syndrome?*. Pridobljeno 13. 8. 2024 z naslova <https://www.healthline.com/health/general-adaptation-syndrome>
- Johnson, J. V. in Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Karasek, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Kendal, E., Murphy, P., O'Neil, V. in Bursnal, S. (2000). Occupational stress: Factors that contribute to its occurrence and effective management. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/occupational-stress-fractors-that-contribute-to-its-occurrence-and-effective-management.pdf>
- Kirsh, B. in Gewurtz, R. (2012). Promoting mental health within workplaces. V *Handbook of occupational health and wellness* (str. 243-265). Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6_12)
- LaMontagne A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. in Landsbergis, P. A. (2007). A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268–280. <https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>
- Leka, S., Jain, A. in Lerouge, L. (2017). Work-Related Psychosocial Risks: Key Definitions and an Overview of the Policy Context in Europe. V *Psychosocial Risks in Labour and Social Security Law. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being* (str. 1-12). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63065-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63065-6_1)
- Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: [kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti]* (str. IX, 172). Educy.
- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S. E. in Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Minter, R. L. (2009). Faculty burnout. *Contemporary Issues in Education Research*, 2(2), 1-8. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1056895.pdf>
- Mikša, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. *Delo+ varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom*, 60(1), 33-36. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-A4EBWSKI/e3802007-2acf-4ebf-93da-fa238e345e8b/PDF>
- Pahor, D. (2015). Burnout syndrome—a serious danger in modern societies/Sindrom izgorelosti—resna nevarnost sodobne družbe. *Acta medico-biotechnica*, 8(1), 7-9. <https://doi.org/10.18690/actabiomed.111>
- Psihologija dela (10. 12. 2018) *Izgorelost na delovnem mestu*. Pridobljeno 13. 8. 2024 z naslova <https://psihologijadela.com/2018/12/10/ko-stres-na-delovnem-mestu-postane-prevec/>
- Pšeničny, A. (2006). Adrenalna izgorelost—adrenalni burnout. *Viva*, 4, 1-9.
- Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave medinterpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka Obzorja*, 15(3), 19–36. [http://psiholoska-obzorja.si/arhiv\\_clanki/2006\\_3/psenicny.pdf](http://psiholoska-obzorja.si/arhiv_clanki/2006_3/psenicny.pdf)
- Pšeničny, A. (2008). Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. *Radovljica: Didakta*.
- Rex-Lear M., Knack, J. M. in Jensen-Campbell L. A. (2012). Beyond the Playground: Bullying in the Workplace and Its Relation to Mental and Physical Health Outcomes. V R. Gatchel in I. Schultz (Ur.) *Handbook of Occupational Health and Wellness. Handbooks in Health, Work, and Disability* (str. 219–240). Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6_11)
- Salvagioni D. A. J., Melanda F. N., Mesas A. E., González A. D., Gabani F. L. idr. (2017) Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE* 12(10): e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost: ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo = Burnout* (1. izd., str. 156). Mettis bukvarna.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Stevens, P. (1995). *Beating Job Burnout: How to Turn Your Work into Your Passion*. Chicago: NTC Publishing Group.



Ščuka, V. (2008). Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu : motnje v življenjskem slogu prinašajo izgorelost. *Human Resource Management*, 6(25), 50–57

World Health Organization (21. 2. 2023). *Stress*. Pridobljeno 13. 8. 2024 z naslova <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>

## PRILOGE

### Priloga 1: Vprašalnik za intervju – stres

1. Ali na delovnem mestu čutite pospešen utrip srca, imate prebavne otnje, glavobol, ki so posledica opravljanja dela? Kako pogosto in kako močno? Ali to pripisujete razmeram v podjetju / na delovnem mestu?
2. Ali se na delovnem mestu počutite potrte, razdražene, napete, nemirne, preobčutljive ipd.? Kako pogosto in kako močno? Ali to pripisujete razmeram v podjetju / na delovnem mestu?
3. Ali se počutite jokave, neorganizirane, imate motnjo pozornosti, vam manjka volje? Kako pogosto in kako močno? Ali to pripisujete razmeram v podjetju / na delovnem mestu?
4. Ali pogosto razmišljate npr. »Tega ne zmorem!«, »Preveč je vsega!«, »Zmešalo se mi bo!«, »Vsi pritiskajo name!«)? Ali to pripisujete razmeram v podjetju / na delovnem mestu?
5. Ali menite, da ste na delovnem mestu močno izpostavljeni stresu? Kateri so glavni vzroki za vaš stres na delovnem mestu?
6. Kako bi opisali svoje odnose s sodelavci? So se ti odnosi spremenili zaradi stresa ali izgorelosti? Se počutite sprejete in upoštevane?
7. Kako bi opisali svoje odnose z nadrejenimi (formalno, sproščeni vas je strah, vam je neprijetno ipd.)?
8. Ali je organizacija dela in delovno okolje (jasne naloge, pooblastila in odgovornosti, pogoji za delo (materialni, ustrezno okolje in urejenost delovnega mesta) vir vašega stresa? S čim niste zadovoljni vas moti pri opravljanju dela?
9. Ali je komunikacija na delovnem mestu ustrezna? Kako poteka komunikacija z nadrejenimi?
10. Prejemate za svoje delo ustrezno plačilo? So vaša prizadevanja opažena?
11. Menite, da opravljate delo v skladu z vašim znanjem in sposobnostmi? Ste preveč kritični do sebe? Dosegate zastavljene cilje?
12. Ali ste se kdaj obrnili na nadrejenega ali sodelavce po pomoč zaradi težav s stresom ali izgorelostjo? Kakšna je bila njihova reakcija?
13. Ali imate zaradi stresa že diagnosticirane bolezni?
14. Ali menite, da je vaša produktivnost na delovnem mestu prizadeta zaradi stresa ali izgorelosti? Kako?
15. Kako se spopadate s stresom na delovnem mestu? Imate kakšne strategije za obvladovanje?
16. Ali menite, da bi bilo koristno imeti več podpore s strani podjetja pri obvladovanju stresa in izgorelosti?
17. Ali ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe zaradi stresa ali izgorelosti?

## Priloga 2: Vprašalnik za intervju – stopnja izgorelosti

### Izčrpanost:

1. Ali pogosto doživljate občutek kronične utrujenosti, ki ne mine niti po počitku?
2. Kako pogosto imate telesne simptome, kot so bolečine ali napetosti v mišicah, ki jih pripisujete delu?
3. Ali ste opazili, da imate težave s spanjem, kot so nespečnost ali pogosta prebujanja?

### Preizčrpanost:

1. Kako pogosto se počutite, da ste ujeti v rutino in da ne morete najti motivacije za delo?
2. Ali se vam zdi, da vaša samopodoba upada, ko razmišljate o svojem delu?
3. Kako pogosto doživljate občutke krivde ali sramu, ker ne morete izpolniti pričakovanj?

### Adrenalna izgorelost:

1. Ali se pogosto počutite, kot da morate nenehno delovati pod pritiskom, da bi dosegli rezultate?
2. Kako pogosto doživljate občutke anksioznosti ali panike, ko razmišljate o delovnih nalogah?
3. Ali ste kdaj opazili, da se zatekate k stimulansom (npr. kofein, energijske pijače) za obvladovanje stresa in utrujenosti?