



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Računovodstvo za gospodarstvo

## **IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU**

Mentorica: mag. Alenka Bradač  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Andreja Zakotnik

Kranj, februar 2020

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Alenki Bradač za vso pomoč in nasvete, ki mi jih je nudila pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre možu in otrokoma, ki so mi v času študija in pisanja diplomske naloge stali ob strani. Hvala, da ste ves čas verjeli, da mi bo uspelo, tudi takrat, ko sem sama že obupala.

## IZJAVA

Študentka Andreja Zakotnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. 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**

Izgorevanje na delovnem mestu je posledica izpostavljenosti dolgotrajnemu stresu, ki ga prenaša posameznik. Izgorelost je skrajno stanje psihofizične in čustvene utrujenosti. Gre za izgubo energije in delovne vneme. To se zgodi, ko se osebna pričakovanja ne ujemajo z realnostjo na delovnem mestu. Do izgorevanja na delovnem mestu lahko pride zaradi več dejavnikov, ki se prepletajo. Življenje je polno odprtih možnosti, vendar pa vse to prinaša nove strahove in skrbi. Več je obremenitev, več je možnosti za izgorelost. Pri tem ne gre le za čustveno in nevrološko krizo posameznika, pač pa za krizo vrednot, preobrazbo osebnosti in iskanja novega odnosa do dela in ljudi. Ukrepi zoper izgorelost so tisti, zaradi katerih lahko dosežemo boljše delovne učinke, a le če se jih pravočasno zavemo.

V diplomski nalogi smo predstavili pojem izgorelosti, nastanek, potek in posledice ter preprečevanje izgorelosti.

## **KLJUČNE BESEDE**

- izgorelost,
- izgorevanje
- delovno mesto
- preprečevanje izgorevanja

## **SUMMARY**

Workplace burnout is a consequence of exposure to prolonged stress endured by an individual. Burnout is a state of extreme psychophysical and emotional exhaustion. It is a loss of energy and motivation for work. It occurs when personal expectations fail to match the reality of the workplace. Several intertwined factors can cause this. Life is full of possibilities, but these bring about new fears and worries. The greater the workload, the higher the chance is of burning out. This does not only cause an emotional and neurological crisis in an individual but a crisis of values, a change in personality and a search for a new attitude towards work and people. Actions against burning out can cause better work results, but only if we become aware of them in time.

In this diploma thesis the concept, causes, course and consequences of burnout as well as its prevention have been presented.

## **KEY WORDS**

- Burnout
- Burning out
- Workplace
- Burnout prevention

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Metode dela .....	1
2	IZGORELOST .....	1
2.1	Kaj je izgorelost.....	1
2.2	Vzroki za izgorelost .....	2
2.2.1	Družbene okoliščine.....	3
2.2.2	Osebnostne lastnosti.....	3
2.2.3	Okoliščine dela.....	3
2.3	Znaki in simptomi .....	5
2.4	Potek izgorevanja.....	6
2.5	Posledice izgorevanja .....	10
2.6	Preprečevanje izgorelosti .....	10
2.6.1	Preventivni ukrepi.....	11
2.6.2	Raven posameznika.....	11
2.6.3	Raven organizacije.....	14
2.7	Zdravljenje izgorelosti .....	14
2.7.1	Raven posameznika.....	15
2.7.2	Raven organizacije.....	16
3	ANKETA.....	18
3.1	Analiza rezultatov .....	19
3.1.1	Analiza odvisnih spremenljivk .....	26
3.2	Sklepi in predlogi.....	28
4	ZAKLJUČEK .....	29
	LITERATURA.....	31
	INTERNETNI VIRI .....	31

## KAZALO SLIK

Slika 1: Izgorelost.....	2
Slika 2: Znaki in simptomi izgorelosti.....	6
Slika 3: Stopnje izgorevanja .....	7
Slika 4: Vrednost kortizola pri adrenalni izgorelosti.....	9
Slika 5: Meditacija .....	12
Slika 6: Telesne aktivnosti .....	12
Slika 7: Joga.....	13
Slika 8: Masaža.....	13

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol.....	19
Graf 2: Starost.....	19
Graf 3: Dosežena formalna izobrazba .....	20
Graf 4: Vrsta zaposlitve .....	20
Graf 5: Status zaposlitve .....	21
Graf 6: Regija prebivanja.....	22
Graf 7: Dejavniki stresa in izgorevanja .....	22
Graf 8: Vpliv stresa na delo .....	23
Graf 9: Znaki izgorelosti .....	24
Graf 10: Okoliščine delovnega mesta.....	24
Graf 11: Ukrepi za zmanjšanje preobremenjenosti na delu.....	25

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na problem izgorelosti na delovnem mestu. Živimo v času, ko je življenjski tempo vedno hitrejši. Vemo, da problem izgorelosti zadeva tako zaposlene, njihove družine kot tudi nadrejene. Vzrokov za izgorelost je kar nekaj, pojavljajo se v podjetjih, ki delujejo na trgu, in ostalih družbenih dejavnostih.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je predstaviti problem poklicne izgorelosti ali sindrom »burnout«. V diplomski nalogi bomo predstavili vzroke zanjo, opisali faze, znake in simptome, potek in posledice izgorelosti. Na koncu bomo predlagali, kako lahko preprečimo pojav te sodobne bolezni.

## 1.3 METODE DELA

Diplomsko nalogo smo razdelili na dva dela, in sicer teoretičnega in raziskovalnega.

V opisnem teoretičnem delu bomo opisali pojem, faze ter znake in simptome izgorelosti. Predstavili bomo tudi sam potek pojava in posledice, na koncu pa predlagali, kako izgorelost prepoznati in preprečiti.

V raziskovalnem delu smo si pomagali z anketo, ki zajema enajst vprašanj. Z rezultati ankete bomo prikazali, kateri dejavniki in kako močno vplivajo na delo in njihovo počutje. Z anketo smo poskusili tudi ugotoviti, kateri ukrepi delodajalcev bi lahko prispevali k zmanjšanju vpliva dejavnikov izgorelosti.

# 2 IZGORELOST

## 2.1 KAJ JE IZGORELOST

Izgorelost ali angleško »burnout« je stanje telesne, čustvene in mentalne izčrpanosti. Gre za skupek različnih simptomov, ki imajo lahko psihične in psihosomatske posledice. Izgorelost kot pojem je prvi zapisal Herbert Freudenberger leta 1974. Christina Maslach (2002), vodilna raziskovalka poklicne izgorelosti v svetu, je pojav opredelila kot sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšanega občutka osebne izpolnitve. Pri tem gre za odziv na kronično čustveno obremenitev pri nenehnem delu z ljudmi.



Kot stanje fizične, čustvene in mentalne izčrpanosti zaradi stalne vključenosti v čustveno obremenjujoče okolje pa izgorelost opišeta Pines in Aronson (1988).

Razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – razkroj človeške duše – tako pa izgorelost definirata Maslach in Leiter (2002), ki pravita še, da je to bolezen, ki se postopoma širi, vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti. Izgorelost pa pogosto zamenjujemo s sorodnimi motnjami, kot so depresija, stres, kronična utrujenost in tesnoba. Do zamenjav prihaja zaradi podobnih simptomov.

Vendar pa teh dveh motenj ne smemo enačiti, kajti značilnost, ki loči ostale motnje od izgorelosti, je delovno okolje (Jurančič Šribar 2006). Izgorevanje na delovnem mestu ni nekaj novega, je pokazatelj razhajanja v spoznanju, kaj so ljudje in kaj morajo delati. Izgorelost je torej bolezensko stanje, ki izhaja iz človeka – iz njegovih notranjih prisil.

Izgorelost je tako ena od najzagonetnejših bolezní našega časa. Čedalje več ljudi se počuti izčrpane in izgorele. Nekateri imajo izčrpanost za modno muho in namigujejo, da sploh ne gre za pravo bolezen, temveč da skušajo ljudje z njo upravičiti vrsto drugih težav, si zatiskati oči pred obstoječo depresijo ali preprosto prikriti lastno lenobo. V storilnostno naravnani družbi, ki se hitro spreminja, se zdi, da moraš imeti izgorelost. Kdor je bil še nekoč veliko pod stresom, danes vendar mora izgorevati. »Imam izgorelost« se preprosto sliši bolje kakor »sem pod stresom« (Schmiedel, 2011, str. 7).



*Slika 1: Izgorelost*  
(Vir: Koščak, 2018)

## 2.2 VZROKI ZA IZGORELOST

Eden od vzrokov za izgorelost na delovnem mestu je lahko neravnovesje med količino energije ki je vložena v delo in odnose, ter vračilom tega v različnih oblikah.

Na nastanek izgorelosti pa ne vpliva le en dejavnik, temveč vrsta in intenzivnost stresorjev na delovnem mestu. Kako doživlja delovni stres in kako se spoprijema z njim, pa je odvisno tudi od vsakega posameznika. Poleg stresa pa so dejavniki, ki medsebojno vplivajo na izgorelost, še naslednji (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018b):

- družbene okoliščine,
- osebne lastnosti,
- okoliščine dela.

### **2.2.1 Družbene okoliščine**

Družbene okoliščine vplivajo na več načinov. Za vsako družbeno obdobje so značilna posamezna telesna in duševna obolenja, ki so posledica neprimernih družbenih razmer in posameznikovih osebnostnih lastnosti. Zdi se, da izgorevanje in izgorelost tako s svojimi vzroki in simptomi zrcalita čas, v katerem živimo. V zadnjih desetletjih smo doživeli več družbenih sprememb; ni več varnih poklicev, ni več varnih delovnih mest (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018a).

Današnje delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in zahteven prostor. Ljudje so čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Dnevne delovne zahteve, družina in še vse drugo načenjajo njihovo energijo in zavzetost. Veselje in navdušenje ob uspehu je vse težje doseči. Predanost delu upada (Maslach in Leiter, 2002, str. 1).

### **2.2.2 Osebne lastnosti**

Raziskave so pokazale, da najpogosteje izgorevajo najsposobnejši, najodgovornejši in najučinkovitejši ljudje, tisti, ki so bili uspešnejši od povprečja. Tisti, ki izgorevajo in izgorijo, ustrezajo opisu oseb z močno notranjo motivacijo. Take osebe so tudi vztrajnejše in bolj zavzete od tistih, katerih glavna spodbuda sta zunanja motivacija in nadzor. Notranja motivacija se oblikuje pod vplivom vzgoje, je lahko avtonomna ali pa izhaja in ponotranjenih zahtev in pričakovanj okolja (Pšeničny, 2018).

### **2.2.3 Okoliščine dela**

V vsak odnos vlagamo določen del energije, pa naj bo to odnos z ljudmi ali do dela. V zameno pričakujemo, da bodo naša vlaganja povrnjena. Če se omejimo na delovna razmerja, potem so potrebe, ki naj bi jih zadovoljili poleg ustreznega plačila za svoje delo, tudi pozitivna potrditev za dobro opravljeno delo, relativno stabilni pogoji dela, nadzor nad delovnimi okoliščinami, jasno opredeljene naloge in podobno. V takih pozitivnih psiholoških okoliščinah rasteta delovna zavzetost in učinkovitost dela. Pričakujemo, da več ko vlagamo, več naših potreb bo

zadovoljenih. Torej bi lahko rekli, da so pozitivne psihološke okoliščine tiste, ki zagotavljajo neko ravnovesje med vlaganjem v določen odnos in stopnjo zadovoljitve potreb. Med najpomembnejše psihološke okoliščine dela prištevamo: delovno obremenitev, nadzor nad delom, nagrado za opravljeno delo, delovno skupnost, pravičnost in vrednote. Pod delovno obremenitvijo pa štejemo določeno neenolično vsebino dela, jasna navodila za delo, delovni čas (podaljševanje). V nadzor na delom pa spadajo jasne pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja (Pšeničny, 2018).

Maslach in Leiter (2002) ugotavljata, da se izgorevanje vedno lažje pojavi, kadar se med naravo dela in naravo človeka pojavijo velika neskladja. Neskladja pa se pojavijo zato, ker so človeške vrednote postavljene daleč za ekonomskimi. Ves trud in dobro opravljeno delo se ignorira in omalovažuje. Na kratko opisujemo šest virov izgorevanja na delovnem mestu, ki jih navajata Maslach in Leiter.

- **Preobremenjenost:** gotovo je to najočitnejši pokazatelj neskladij med človekom in delom ki ga opravlja. Opraviti moramo vedno več v omejenem času in s premalo sredstvi. Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim tempom. Hitrejši ritem škoduje kakovosti, krha delovne odnose, ubija inovativnost – povzroča izgorevanje na delovnem mestu (Maslach in Leiter, 2002, str. 10).
- **Pomanjkanje nadzora:** to je naslednji pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Ljudje si želijo priložnost izbirati in odločati, razmišljati o problemih in jih reševati, vplivati v procesu doseganja rezultatov. Kadar pa ljudje nimajo možnosti sprejemati ustreznih odločitev, svoj čas zapravljajo za stvari, ki ne bodo pripomogle k temu, da bo delo opravljeno. Vendar pa malo nadzora mora obstajati, ker se tako ohranja produktiven odnos do dela (Maslach in Leiter, 2002, str. 11, 43–44).
- **Nezadostno nagrajevanje:** to je tretje neskladje med človekom in delom, ki ga opravlja. Če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo, prav tako pa tudi delavci. Še slabša pa je izguba notranje nagrade v obliki zadoščenja, da opravljamo delo, ki nam je v veselje – in izpopolnjujemo strokovno znanje – s sodelavci, ki jih spoštujemo. Takšna sestavljena izguba zunanjega in notranjega nagrajevanja zmanjšuje možnosti, da bi bil človek predan delu (Maslach in Leiter, 2002, str. 12, 45–46).
- **Odsotnost trdne skupnosti:** je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju. Ljudje se osebno razvijamo v skupnosti, kadar pa delimo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi, tistimi, ki jih imamo radi in jih spoštujemo, pa delujemo najbolj kakovostno. Včasih

delo ljudi izolira: morda so fizično ločeni od drugih, morda preživijo večino svojega časa za računalnikom ali pa so le preveč zaposleni, da bi se družili. Izguba skupnosti je očitna v naraščanju sporov med ljudmi, upadanju podpore in spoštovanja ter naraščajočem občutku izoliranosti. Občutek pripadnosti izginja, če ljudje delajo sami zase namesto skupaj (Maslach in Leiter, 2002, str. 13, 49–51).

- **Pomanjkanje poštenosti:** poštenost v službi pomeni, da se ljudem izkazuje spoštovanje in s tem potrjuje njihovo samozavest. Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so prisotni trije ključni elementi: zaupanje, odkritost, spoštovanje. Ti so bistvenega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu, v nasprotnem primeru njihova odsotnost prispeva k izgorevanju na delovnem mestu (Maslach in Leiter, 2002, str. 14, 53–54).
- **Konflikt vrednot:** pojavlja se tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli; delo sili ljudi v dejanja, ki se jim zdijo neetična in so v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami. Pri tem se delavec počuti ujetega v sistemu organizaciji lastnih spornih vrednot. Delavci vse prevečkrat opravljajo delo v okolju, kjer doseženi cilj upravičuje sredstva. Moralni razkroj kot posledica tega je lahko zelo globok. Ljudje dosegajo najboljše rezultate, če verjamejo v tisto, kar delajo, in če pri tem lahko obdržijo ponos, neoporečnost in samospoštovanje (Maslach in Leiter, 2002, str. 15–16).

## 2.3 ZNAKI IN SIMPTOMI

Za izgorelost je značilno telesno in duševno izčrpavanje, popolno pomanjkanje motivacije za opravljanje dela in predvsem vidne vedenjske spremembe. Znaki izgorevanja so zelo podobni simptomom, povezanim s stresom na delovnem mestu na splošno (Perez, 2018).

Znaki izgorelosti se pojavijo na čustveni, telesni in vedenjski ravni, na motivacijski ravni in na področju mišljenja. V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči nekatere telesne težave, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronično utrujenost. Izgorevanje na delovnem mestu lahko povzroči tudi psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrnost in šibak spanec (Maslach in Leiter, 2002, str. 18).

Izgorelost vpliva tudi na človekovo mišljenje, ki se kaže kot brezup, izguba upanja, občutek nemoči in krivde, nizko samospoštovanje, nezmožnost koncentracije in podobno. Prav tako se kaže na vedenjskem področju pri nekaterih kot hiperaktivnost in impulzivnost, po drugi strani pa opuščanje športnih aktivnosti in rekreacije, lahko tudi povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola in prepovedanih substanc, na delovnem mestu pa smo površni pri delu prav tako se veliko pogosteje pripravimo s

sodelavci. Na motivacijskem področju se izraža kot izguba vneme za delo, prizadeti se vda v usodo, je razočaran, z dolgočasen.



Slika 2: Znaki in simptomi izgorelosti  
(Vir: Bajt, Jeriček Klanšček, Britovšek, 2015)

Izgorevanje ima lahko usodne posledice, ki so celo hujše kot razkroj človeške duše. Lahko so pogubne za naše zdravje, našo zmožnost premagovanja ovir in za naš osebni življenjski slog. Lahko nam povzroči resne motnje pri opravljanju dela. Škoda ne gre le na naš račun – posledice čutijo vsi, ki so kakorkoli povezani z nami, na delovnem mestu in doma (Maslach in Leiter, 2002, str. 18).

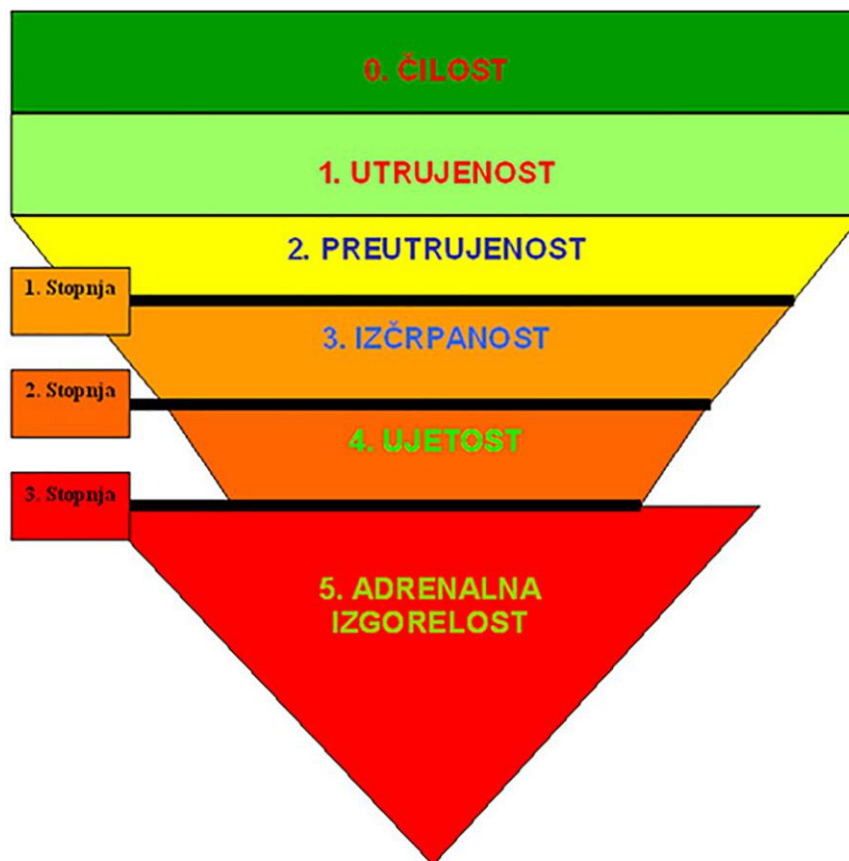
## 2.4 POTEK IZGOREVANJA

Izgorevanje se včasih razvija postopno in ves čas napreduje, na trenutke pa prihaja tudi v valovih. Raziskovalci so skušali razdeliti dogajanje na različne stopnje, da bi dobili boljši pregled nad bolnikovim aktualnim stanjem in obsegom navzočega izgorevanja (Schmiedel, 2011, str. 21).

Izgorevanje poteka v treh stopnjah, ki se razlikujejo po številu in intenzivnosti simptomov.

1. Stopnja izgorevanja – izčrpanost
2. Stopnja izgorevanja – ujetost
3. Stopnja izgorevanja – sindrom adrenalne izgorelosti

Ključni simptom izgorevanja je deloholizem oz. pretirano angažiranje. Kronična utrujenost in odpor do dela še ne pomenita izgorelosti, ampak sta najpogostejše simptoma delovne izčrpanosti, ki je normalna posledica pretiranih delovnih obremenitev. Kadar pa sta povezana z deloholizmom, navadno kažeta na to, da človek izgoreva, da je torej kandidat za izgorelost. Raziskovalka adrenalne izgorelosti, psihologinja Andreja Pšeničny, navaja stopnje izgorelosti vse do adrenalnega zloma.



Slika 3: Stopnje izgorevanja

(Vir: Inštitut za razvoj človeških virov, 2018č)

1. stopnja izgorevanja – izčrpanost – v prvi fazi, fazi čustvene izčrpanosti, oseba zanika občutek kronične utrujenosti in išče svoje še neizkoriščene

sposobnosti. To se kaže kot deloholizem in zmanjšana odpornost na stres. Obdobje prve faze lahko traja tudi do 20 let. Pojavljajo se:

- *telesni znaki* – kronična utrujenost, ki ne mine po počitku, bolečine zjutraj in zvečer, napadi hitrega utripanja srca ali panični napadi, gastroenterološke težave in motnje spanja (nespečnost);
- *čustveni znaki* – povečana dejavnost, frustriranost, razočaranje nad ljudmi, občutek, da so stiki z ljudmi naporni, razdražljivost, žalost, nemoč;
- *vedenjski znaki* – deloholizem, zanikanje telesne in psihične utrujenosti ter bolečin, odmik od ljudi, postavljanje potreb drugih pred svoje.

2. stopnja izgorevanja – ujetost – traja od enega do dveh let; občutek ujetosti spremlja močna izčrpanost, na katero se oseba odzove dejavno, z menjavo delovnega ali življenjskega okolja, vendar vanj prenaša stare notranje prisile in s tem tudi vzroke za nadaljnje izgorevanje. Značilni so občutki krivde in nihanje samopodobe med idealizacijo in razvrednotenjem; tako narašča število znakov kot tudi njihova intenzivnost. Najznačilnejša simptoma sta močan občutek ujetosti in občutek nemoči za spremembo.

- *Telesni znaki* – huda izčrpanost, glavoboli, bolečine, alergije, slabše počutje, upad energije.
- *Čustveni znaki* – občutek ujetosti, odpor do dela, občutek krivde, jeza, samomorilne misli, želja po umiku, nihanje samopodobe.
- *Vedenjski znaki:* deloholizem, čustveni izbruhi, cinizem, grobost, odtujevanje od bližnjih, zanemarjanje svojih potreb, menjava delovnega ali življenjskega okolja.

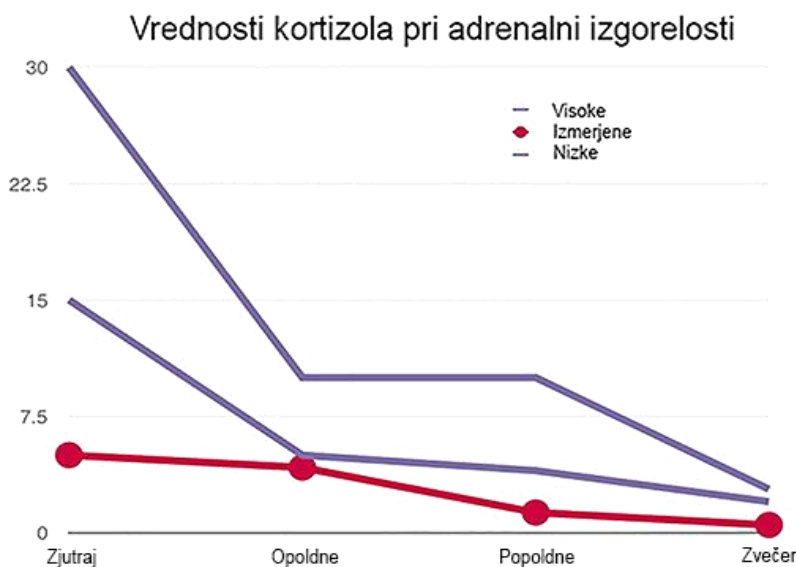
3. stopnja izgorevanja obsega stanje tik pred adrenalnim zlomom, ko so vsi simptomi na vrhuncu, in sam adrenalni zlom. Oseba se pred zlomom kljub izrazitim simptomom trudi, da bi bila še naprej videti dejavna, vendar se ne more več prilagajati spremembam okoliščin. To stanje lahko traja nekaj mesecev. Za obdobje pred zlomom je značilno nihanje med deloholizmom in izčrpanostjo, ki ga spremlja vse večji občutek razvrednotenosti.

- *Telesni znaki* – upadanje energije, slabša imunska odpornost, nespečnost.
- *Čustveni znaki* – močna tesnoba in strah, razočaranje, občutek odtujenosti, bes, sram, načrtovanje samomora.

- *Kognitivni znaki* – težave s spominom, izguba občutka za čas, izguba motivacije, izguba smisla, izguba občutka varnosti, oteženo odločanje.
- *Vedenjski znaki* – negativizem, izbruhi besa in joka, prekinitev stikov, nihanje med deloholizmom in izčrpanim mirovanjem.

Adrenalni zlom – to je zadnja stopnja procesa izgorevanja – zaradi blokade hipotalamusne – hipofizne adrenalne osi se v telesu zmanjša izločanje kortizola. Adrenalni zlom pomeni čisto izgubo energije, velik psihofizični in nevrološki zlom, ki največkrat pripelje do hospitalizacije v psihiatrični ustanovi. Adrenalni zlom ima pogosto depresivne simptome, lahko pa tudi znake resnih telesnih bolezni.

Stanje adrenalnega zloma običajno traja od nekaj tednov do treh mesecev, obdobje odpravljanja posledic pa lahko traja več mesecev. Oseba se takrat počuti ranljivo in nezaščiten. Adrenalni zlom spremlja občutek močne jeze in agresije. Značilen je tudi izrazit odpor do prejšnjih življenjskih in delovnih situacij. Posledice adrenalnega zloma so včasih lahko tudi trajne.



*Slika 4: Vrednost kortizola pri adrenalni izgorelosti*  
(Vir: Inštitut za razvoj človeških virov, 2018č)

Visoke količine oziroma zvišanje kortizola, ki se pojavlja pred adrenalnim zlomom, se kažejo kot vznemirjenost, človek ima veliko energije, je vznemirjen, evforičen, ima povišan krvni tlak, lahko pride tudi do zmanjšanja mišične mase. V nasprotnem primeru pa nam po adrenalnem zlomu primanjkuje kortizola, kar se kaže kot nespečnost, nesposobnost koncentracije, nemir, razdražljivost, depresivnost, apatija, utrujenost (Bilban in Pšeničny, 2007).



## 2.5 POSLEDICE IZGOREVANJA

Izgorevanje ima lahko usodne posledice, lahko so pogubne za naše zdravje, naše zmožnosti premagovanja ovir in za naš življenjski slog. Škoda ne gre le na naš račun, posledice čutijo vsi, ki so kakorkoli povezani z nami na delovnem mestu in doma (Maslach in Leiter, 2002, str. 18).

Izgorelost se kaže v spremenjenem telesnem zdravju, psihosomatskih motnjah, čustvovanju ter vedenju. Pri izgorelem posamezniku lahko pride do oslabiljenega imunskega sistema, zmanjšane odpornosti, kronične utrujenosti, visokega krvnega tlaka, upada energije, trebušnih težav. Med čustvene posledice izgorelosti štejemo občutek tesnobe, napetosti, depresijo, pomanjkanje volje za delo. Posamezniki postanejo razdražljivi, upade jim smisel za humor, hitro menjajo razpoloženje, lahko so žaljivi do drugih. Poslabšajo se socialni in družinski odnosi, kajti poleg čustvene oddaljitve od dela se distancirajo tudi od prijateljev in domačih, postanejo nezaupljivi in kritični do drugih. Ena izmed posledic je tudi nizka produktivnost; zaposleni posvečajo delu vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno in so pogosteje odsotni, pri tem pa delo ni opravljeno kakovostno, nekateri opuščajajo hobije, v katerih so prej uživali, izogibajo se stikom z ljudmi in postanejo razdražljivi. Posamezniki pa pri tem, ko se trudijo premagati stres, sežejo tudi po mamilih in alkoholu (Wikipedija, 2015).

## 2.6 PREPREČEVANJE IZGORELOSTI

Da bi zmanjšali in premagali izčrpanost, moramo najprej ugotoviti, kaj je vzrok zanjo: ali so odgovorni prekomerni zunanji dejavnik oziroma naše pretiravanje z delom, prav tako pa moramo spremeniti tudi delovno okolje. Če da bi bili na delovnem mestu preobremenjeni vsi, lahko vzrok iščemo v zunanjem dejavniku (npr. zahtevnost dela, organizacija dela), če pa so preobremenjeni samo posamezniki ali samo eden, pa moramo problem iskati v nas samih. Pri premagovanju izgorelosti si lahko pomagamo sami, in sicer na naslednje načine (Bajt, Jeriček Klanšček, Britovšek, 2015):

- postavimo si realne, dosegljive cilje, pri doseganju katerih se ne bomo povsem izčrpali,
- naloge, ki jih moramo opraviti, si razporedimo po pomembnosti, ter si vsak dan pripravimo dnevni načrt dela,
- naučimo se poiskati pomoč sodelavcev ter delati timsko in se ne izolirati,
- sproti rešujemo morebitne težave s sodelavci in nadrejenimi. Če nam to ne uspe, je priporočljivo razmisliti o zamenjavi delovnega mesta ali pa prekiniti stike z nekaterimi sodelavci,
- privoščimo si redne odmore in si vzamemo čas za počitek,

- razmislimo, katere dejavnosti nas obremenjujejo in katere razbremenjujejo in se poizkusimo več ukvarjati s tistimi, ki nas razbremenjujejo,
- razmislimo o svojih vrednotah in poslanstvu ter o tem kam vlagamo svojo energijo in čas,
- postavimo si omejitve in se naučimo reči NE, kadar delo presega našo razpoložljivo energijo in naše zmožnosti,
- naučimo se pohvaliti sami sebe in se nagraditi za dosežke ter ceniti svoje delo,
- posvečajmo pozornost temu, kako se čustveno, telesno in duševno odzivamo na obremenitve,
- spremenimo življenjski slog.

### 2.6.1 Preventivni ukrepi

Posamezniki se lahko v sodelovanju z drugimi lotijo reševanja problemov, ki prispevajo k izgorelosti. Njihov uspeh je odvisen od poznavanja, nepopustljivosti in potrpežljivosti ključnih ljudi v organizaciji. Nasprotno je organizacijski poseg, ki ga vodi osrednji menedžment, širši po obsegu in je zanj verjetneje, da bo učinkoval in uspel. Organizacijski poseg sicer zahteva več časa za izvedbo, toda njegov vpliv je dolgoročen. Ključnega pomena so organizacijske strategije, ki razvijajo skladnost med delavci in njihovim delovnim okoljem. Če so strategije izpeljane na pravi način, je preprečevanje izgorelosti sestavni del dobrega menedžmenta (Maslach in Leiter, 2002, str. 124–125).

### 2.6.2 Raven posameznika

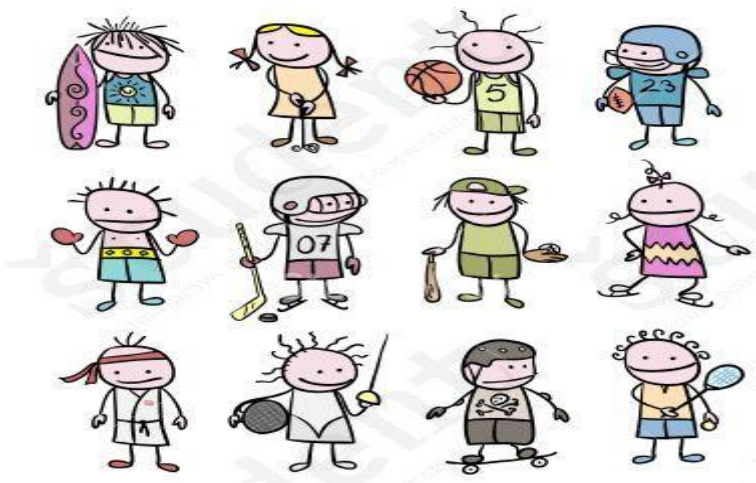
Da se preprečevanja oz. premagovanja izgorelosti lahko lotimo tudi na individualni način, pojasnjuje Kristina Bracar, specialna pedagoginja na OŠ Rodica v zborniku Preprečevanje sindroma izgorelosti na delovnem mestu (2006). Med takšne individualne načine preprečevanja izgorelosti lahko štejemo: zdrav življenjski slog, fizično aktivnost, meditacijo, jogo, razne masaže, hobije, delo, ki nas sprošča, in razne druge aktivnosti, ki nam omogočajo lažje premagovanje stresa.

Z meditacijo dosežemo telesno in umsko sprostitvev; je tehnika, s katero preidemo v stik sami s seboj in s pomočjo katere spoznamo svoj svet, sebe. Omogoča nam drugačen pogled v probleme (Meditacija, 2019).



*Slika 5: Meditacija*  
(Vir: Dolenčič, 2019)

Z redno fizično aktivnostjo izboljšamo svoje splošno počutje; svoje psihofizične sposobnosti. Deluje kot protiutež pri soočanju z vsakdanjim stresom, ki ga je vedno več. Moramo pa biti previdni, kajti prepričanje, da moramo biti tudi pri fizičnih aktivnostih vedno boljši, se lahko prenese iz delovnega okolja v fizično aktivnost (Kako pomembna je v resnici telesna aktivnost, 2019).



*Slika 6: Telesne aktivnosti*  
(Vir: Neutron in Company, 2012)

S pravilno vadbo joga v svoje življenje povrnemo sprostitvev, zadovoljstvo, notranji mir in tudi telesno gibljivost. Nauči nas obvladovati stres na fizični in duševni ravni; fizična joga nas uči pravilnega dihanja, telesnih položajev in vaj, medtem ko duševni del joga zajema samo meditacijo (Izvor, 2019).



Slika 7: Joga  
(Vir: Kym, 2020)

Pri mentalni in fizični sprostitvi pomaga razvajanje z masažo in aromaterapija z eteričnimi olji. Z masažo izboljšamo in poživimo svoj limfni obtok in sprostimo mišice. Aromaterapija pa je lahko del masaže, saj so eterična olja izjemen dodatek pri masaži in poskrbijo za dodatne terapevtske učinke, kot so sproščanje, lajšanje bolečin, pospeševanje prekrvavitve, psihološki učinek in nenazadnje tudi prijeten vonj (Mihovec, 2017).



Slika 8: Masaža  
(Vir: Masažna olja, 2019)

Vsakemu posamezniku ustreza drugačna vrsta sprostitve, pomembno je le, da se z njeno pomočjo lažje sprosti, pozabi in premaga stresne situacije na delovnem mestu ali pa tudi doma. Le tako bo pri svojem delu učinkovit in zadovoljen s končnim rezultatom.

### 2.6.3 Raven organizacije

Preventiva je dolgoročni pristop in zagovarja tezo, da bo vložena naložba v sedanjosti preprečila večje stroške in izgube v prihodnosti. Tak pristop je zmagovalen, ker dolgoročno porabi manj, tako da prepreči najhujše učinke problema. Naloga organizacije je opozoriti svoje zaposlene na glavne pomanjkljivosti organizacijskega življenja, pokazati pritiske, ki vodijo v kronično izčrpanost, cinizem in neučinkovitost, ter odstranjevati nasprotja med delavcem in delovnim mestom (Maslach in Leiter, 2002, str. 76–78, 20–21).

Maslach in Leiter (2002, str. 76–78, 20–21) navajata ukrepe, s katerimi lahko organizacija izgorelost prepreči:

- s plačevanjem izpopolnjevanja za delo, saj s tem prepreči stroške slabega dela pozneje,
- z zaposlitvijo drugega delavca zdaj, saj s tem prepreči upadanje kakovosti dela in stroškov zaradi delavčeve izčrpanosti in bolezni,
- z razvijanjem postopka za reševanje sporov v skupini, saj s tem prepreči prihodnje spore, ki bi lahko slabo vplivali na produktivnost,
- z upoštevanjem povratnih informacij delavcev, preden se začnejo izvajati spremembe v upravljanju, saj s tem prepreči odpor in nepričakovane probleme
- s pospeševanjem predanosti delu,
- s preudarno naložbo v ljudi, da bodo postali dobro izučeni, zvesti in predani delavci, da se organizacija lahko zanese nanje, da bodo kakovostno opravljali delo,
- z izkazovanjem takšne stopnje predanosti svojim zaposlenim, kakršno zahteva od njih,
- z zmanjševanjem neskladij med delavci in njihovim delom.

Organizacija se mora osredotočiti na povečanje odgovornosti do dela, se zavzemati za model zdrave organizacije, ki vključuje večjo pozornost za človeške vrednote na delovnem mestu.

## 2.7 ZDRAVLJENJE IZGORELOSTI

Raziskave so pokazale, da spreminjanje delovnih okoliščin in raznovrstna izobraževanja na preprečevanje izgorelosti nimajo dolgoročnega učinka, če posameznik obenem ne prejema ustrezne psihoterapevtske pomoči. Tudi zdravila simptome le omilijo, ne odpravijo pa motnje.

Oblika zdravljenja izgorelosti je odvisna od ciljev, ki si jih zastavimo. Tudi pri zdravljenju te motnje, tako kot velja za druge, izbiramo med hitrimi in trajnimi

rešitvami. Hitra rešitev pomeni omilitev ali odpravo akutnih simptomov. Terapije, ki ponujajo hitre rešitve, so navadno usmerjene v zmanjševanje in odpravljanje akutnih simptomov, kot so izčrpanost, psihosomatske težave, depresivnost, panični napadi ipd.

Akutne simptome pomagajo omiliti zdravila, navadno antidepresivi v kombinaciji s kratkotrajno psihoterapijo, ki pomaga pri razbremenitvi trenutne stiske, vendar ne prispeva k spremembi posameznikovih osebnostnih lastnosti. Tako kljub tem intervencijam sčasoma pride do novega cikla samoizčrpavanja in izgorevanja. Izkušnje kažejo, da kratkotrajni pristopi resda hitro ublažijo težave, vendar se te čez čas neredko povrnejo in ponavljajo.

### 2.7.1 Raven posameznika

Če želimo izgorelost v resnici pozdraviti, torej ni dovolj da samo odpravimo simptome, pač pa je treba odstraniti tudi njihove vzroke, kajti izgorelost je povezana z nekaterimi značilnostmi osebnostne strukture.

Za spreminjanje tistih osebnostnih značilnosti, ki človeka ženejo v izgorevanje, za odpravo notranjih prisil, ki ga vodijo v deloholizem in perfekcionizem ter mu preprečujejo, da bi se s postavljanjem ustreznih meja zaščitil pred nalaganjem preštevilnih nalog in pretežkih bremen, pa je potrebna dolgotrajna psihoterapija.

Odpravljanje vzrokov – torej spreminjanje tveganih lastnosti – sčasoma prepreči nove zagone te motnje in tudi spremljajoči simptomi in motnje se ne vračajo več. Psihoterapevtski proces je torej usmerjen v prepoznavanje in preoblikovanje vzrokov za izgorevanje. Spreminja odnos do sebe – labilno samopodobo, notranje zapovedi in neustrezne meje ter odnos do okolja.

Izgorevanje je povezano s samopodobo, ki je ni mogoče spremeniti »z voljo«, s prijateljskimi pogovori ali svetovanjem. Gre za temelje osebnosti, ki jih je mogoče spreminjati le v dolgotrajnem procesu in s pomočjo strokovnjaka, ravno zato so potrebne psihoterapije.

Dolgotrajni pristopi k zdravljenju izgorelosti so zato usmerjeni na:

- ustvarjanje pozitivne, stabilne samopodobe in samovrednotenja, ki nista odvisna od dosežkov in pohval;
- zamenjavo prisilne motivacije »moram« z zavzetostjo in vztrajnostjo »želim«, »hočem«;
- zamenjava deloholizma z večjo učinkovitostjo in perfekcionizma z željo po odličnosti;
- zmanjševanje čustvene ranljivosti;

- ustvarjanje večje čustvene stabilnosti;
- gradnjo čvrstjših in stabilnejših osebnostnih mej;
- ustvarjanje in ohranjanje ustrežnejših medosebnih odnosov;
- zmanjševanje odvisnosti od odzivov in odnosov;
- blaženje strahu pred zavrnitvijo in izgubo.

S spreminjanjem teh značilnosti se simptomi umirijo sami od sebe in se čez čas nehajo vračati. Spremembe v osebnosti sčasoma pripeljejo v trajno ustrežnejše delovanje stresne osi, kar posledično pomeni tudi ustrežnejše odzivanje na stresne okoliščine (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018d).

### 2.7.2 Raven organizacije

Izgorelost na delovnem mestu je prevelik zalogaj, da bi ga bil zmožen obvladati posameznik. Lahko sicer spremeni svoje vedenje, a sam ne more spremeniti družbenega okolja. Izgorelosti na delovnem mestu se je treba lotiti na organizacijski ravni. Organizacija to naredi tako, da prevzame odgovornost za ukrepanje proti izgorelosti na delovnih mestih in sprejme način vodenja, ki bo dolgoročno zagotavljal produktivno delovno silo (Maslach in Leiter, 2002. str. 65–75).

Organizacijski pristop se začne z menedžmentom. Vodstvo ima velik vpliv v organizaciji, zato lahko procesu namenijo denarna sredstva in druge vire, pripeljejo svetovalce, ki bodo proces učinkoviteje izpeljali, njihov položaj jim daje široko vizijo organizacije kot celote, tako da lahko ocenijo morebiten vpliv sprememb na organizacijsko politiko. Da bi bil poseg uspešen, ga morajo sprejeti vse ravni in enote organizacije, komunikacija je bistvenega pomena. Čeprav je projekt predvsem organizacijski, mora biti neposredno povezan z ljudmi v vsej organizaciji, saj je cilj izboljšanje povezanosti med delavci in njihovimi delovnimi mesti (Maslach in Leiter, 2002, str. 101–108).

Pri reševanju neskladij med človekom in njegovim delom se je treba osredotočiti na posameznika in njegovo delovno mesto. Pozornost je treba nameniti učinkovanju možnih sprememb na tri dimenzije izgorelosti (izčrpanost, cinizem in neučinkovitost) in spodbuditi razvoj k povezanosti z delom. Proces je družabne narave in temelji na sodelovanju, spodbuja komunikacijo med ljudmi in organizacijo. V reševanje problema sodi prilagoditev delovnih mest posameznim delavcem (Maslach in Leiter, 2002, str. 79–80).

Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi, zato je pristop stroškovno učinkovitejši in ustvarja postopke za vzajemno podporo. Krepi medsebojno spoštovanje in s tem pospešuje predanost delu v delovni skupini. Izboljšanjem menedžmenta človeških virov v celoti spodbuja produktivnost in kakovost življenja

zaposlenih, pospešuje funkcioniranje delovnega okolja in ima večje možnosti za krepitev povezanosti z delom (Maslach in Leiter, 2002, str. 65–75).

Izgorelemu zaposlenemu je treba omogočiti, da se odmakne od situacije, ki ga je pripeljala do zloma, in ga zavarovati pred pritiski okolja. Neposredno po zlomu potrebuje predvsem varnost, občutek sprejetosti in mir, vse dokler znova ne začuti volje do življenja (Bilban in Pšeničny, 2007, str. 22–30).

Organizacija lahko zoper izgorelost na delovnem mestu svojim zaposlenim nudi možnost sodelovanja v posebnih programih ali delovnih terapijah (Maslach in Leiter, 2002, str. 63–64), s tehnikami učenja sproščanja in meditacije, kognitivnimi obvladovalnimi strategijami ter s spremembami na organizacijski ravni (Bilban in Pšeničny, 2007, str. 22–30). Organizacija lahko preobremenjenost z delom zmanjša in zagotovi znosno obremenjenost z delom ter tako prispeva k zmanjševanju izgorelosti na delovnem mestu (Maslach in Leiter, 2002, str. 144–148).

Zaposleni si želijo možnosti izbire in odločanja, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov. Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo. Zato mora obstajati meja za tisto malo nadzora, ki ga ljudje še imajo, da ohranijo produktiven odnos do svojega dela (Maslach in Leiter, 2020, str. 9–16, 43–45).

Če lahko zaposleni delajo v skladu s svojimi vrednotami in sposobnostmi, bodo delu bolj predani in tako manj dovzetni za izgorelost. Določanje organizacijskih vrednot je proces, v katerem člani organizacije izražajo svoje osebne vrednote, skupne vrednote svojih delovnih skupin in vrednote, ki jih odobrava celotna organizacija. To je proces skupnega delovanja vodilnega osebja in delavcev.

Maslachova in Leiter (2002, str. 129–133) v svoji knjigi opredelita naslednje cilje določanja organizacijskih vrednot:

- da določi osrednje vrednote, ki poenotijo organizacijo,
- da določi obseg kultur delovnih skupin znotraj organizacije,
- da določi, kako se lahko specifične vrednote udejanjijo znotraj organizacije,
- da določi vrednote, ki vodijo tako cilje kot sredstva za doseganje ciljev,
- da razvije načine reševanja neprestanih trenj med vrednotami znotraj organizacije.



### 3 ANKETA

Z izvedbo ankete smo pristopili k praktičnemu delu diplome. Z njeno pomočjo smo poskušali ugotoviti stanje izgorelosti med anketiranci ter prepoznati, kateri dejavniki na izgorelost najbolj vplivajo.

Anketa je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika. Vsebovala je enajst anketnih vprašanj, razdeljena pa je bila na dva dela. V prvem delu so bili anketiranci vprašani po socialno-demografskih podatkih, v drugem delu pa so bila zastavljena vprašanja o znakih izgorelosti in načinih za zmanjšanje teh. Na anketo je odgovorilo precej anketirancev, vendar je bilo na koncu 148 veljavnih vprašalnikov, ki so jih izpolnili v celoti.

Neodvisne spremenljivke, ki smo jih v anketiranju upoštevali, so: spol in starost anketirancev, stopnja izobrazbe, vrsta zaposlitve, njihov status in regija prebivanja.

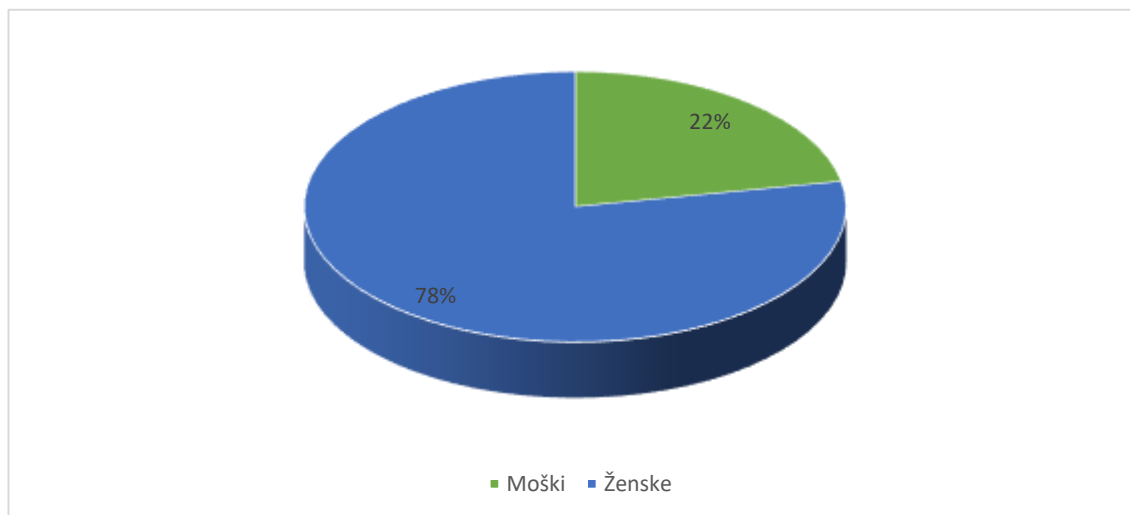
Odvisne spremenljivke, ki smo jih upoštevali pri anketiranju, pa so: dejavniki stresa in izgorevanje, vpliv stresa na delo, znaki izgorelosti, okoliščine delovnega mesta ter ukrepi k zmanjšanju preobremenjenosti na delu.

Anketna raziskava je potekala od februarja do aprila 2018. Vprašanja so bila zaprtega tipa.

Namen ankete je predvsem preveriti trditve, prepoznane v literaturi. Zanimalo nas je, ali demografski dejavniki, kot so spol, starost, izobrazba, vrsta zaposlitve in status, vplivajo na oceno izgorelosti.

### 3.1 ANALIZA REZULTATOV

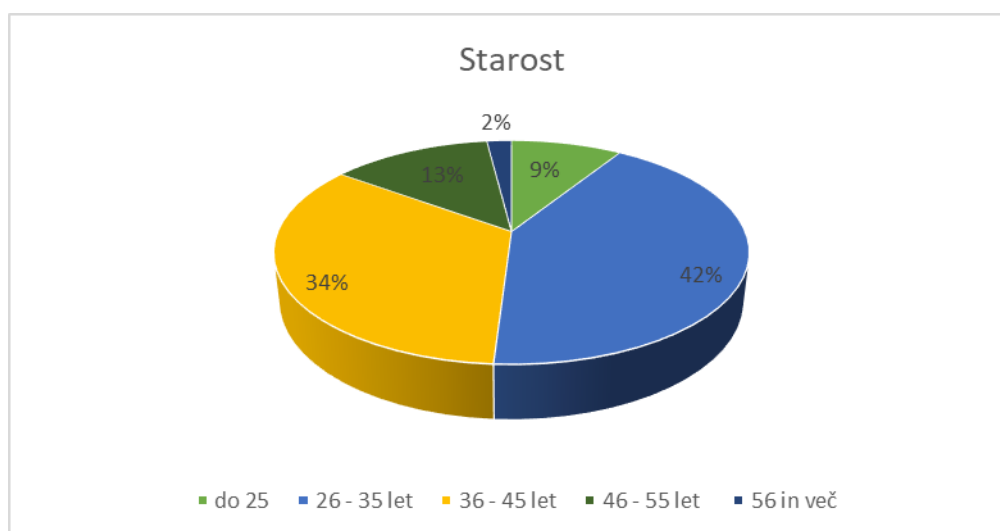
#### SPOL



Graf 1: Spol

Iz grafa 1, ki predstavlja strukturo anketirancev, je razvidno, da je od 148 vprašanih 78 % žensk in 22 % moških.

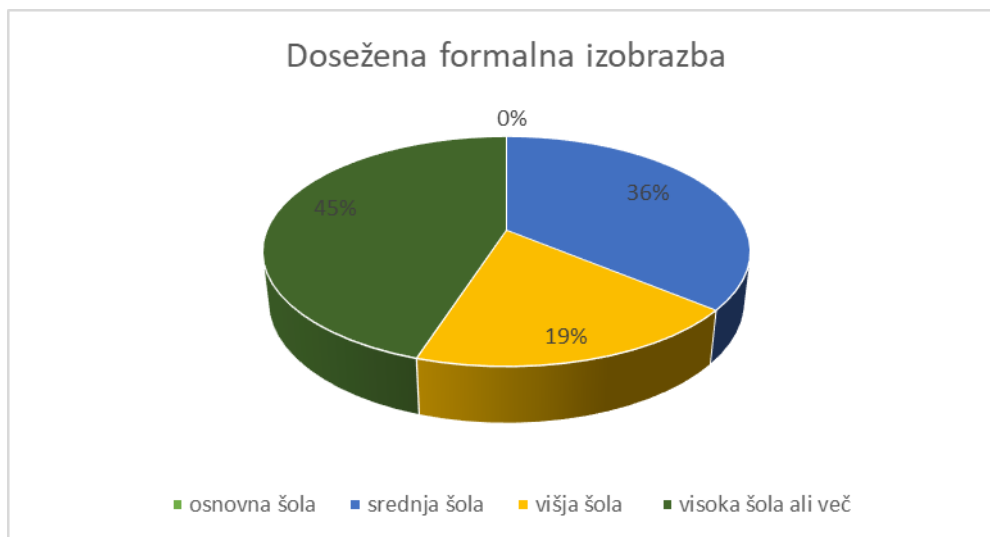
#### STAROST



Graf 2: Starost

V grafu 2 prikazujemo starostno skupino anketirancev. Iz grafa je razvidno, da je največ anketirancev starih od 26 do 35 let, sledijo pa jim anketiranci, stari od 36 do 45 let. Delež mlajših in starejših anketirancev pa sta manjša.

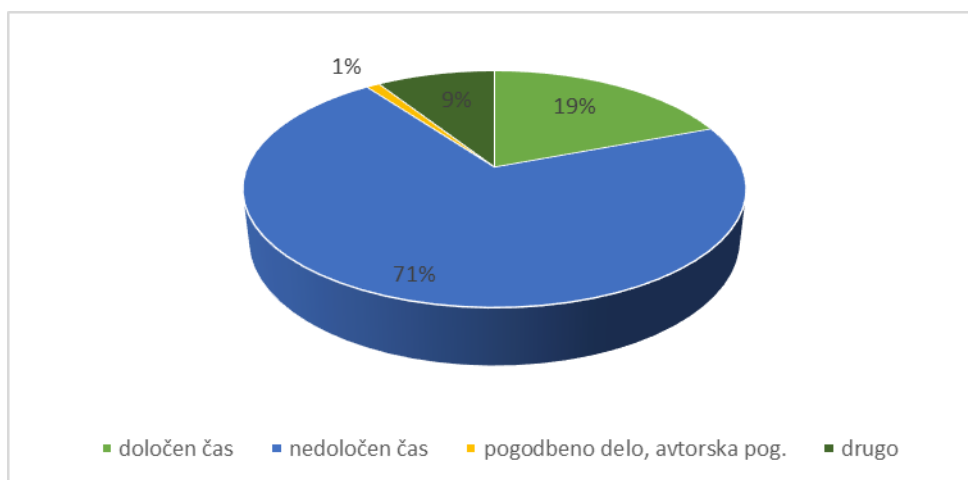
### DOSEŽENA FORMALNA IZOBRAZBA



Graf 3: Dosežena formalna izobrazba

Graf 3 prikazuje izobrazbeno strukturo. Največ, 45 % anketiranih, ima visokošolsko izobrazbo ali več, sledijo anketirani s srednješolsko izobrazbo, teh je 36 %, 19 % vprašanih pa ima končano višjo strokovno šolo.

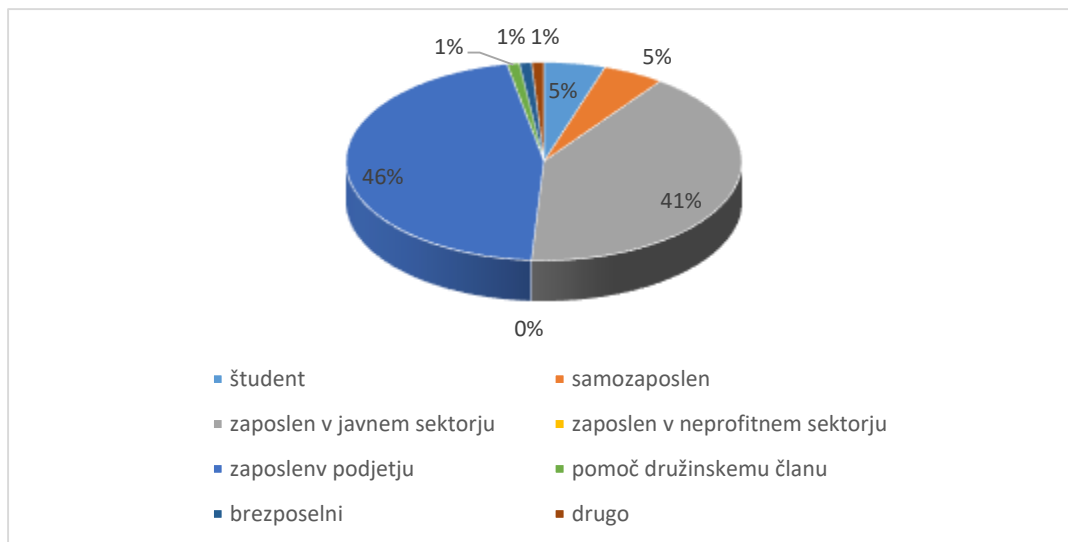
### VRSTA ZAPOSLOTITVE



Graf 4: Vrsta zaposlitve

Iz grafa je razvidno, da je kar 71 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas, sledijo jim anketiranci, zaposleni za določen čas, teh je 19 %, 9 % anketirancev pa ima druge vrste zaposlitev.

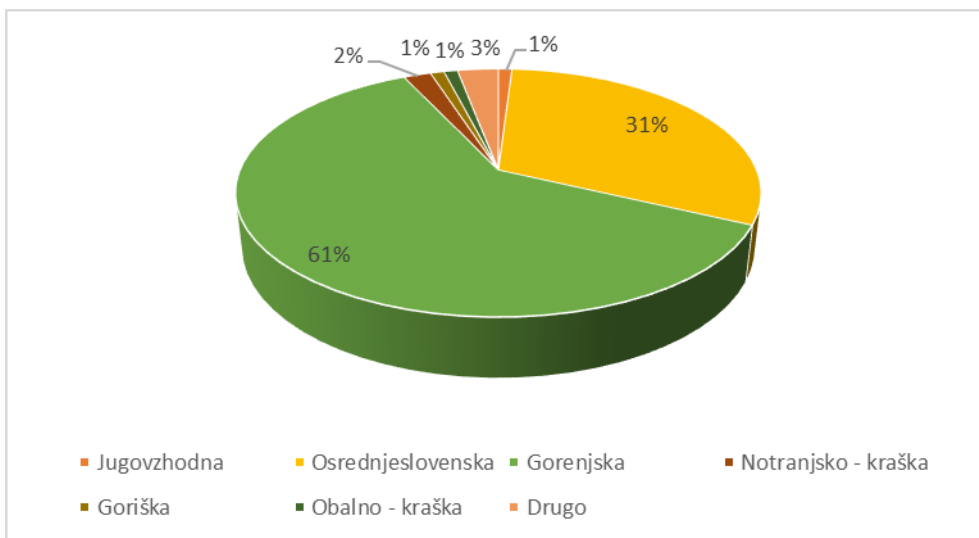
### STATUS ZAPOSLOTITVE



Graf 5: Status zaposlitve

Iz grafa je razvidno da je največ anketiranih, to je 46 %, zaposlenih v podjetjih, 41 % je zaposlenih v javnem sektorju, 5 % anketiranih je samozaposlenih ali pa so študentje, po 1 % anketiranih pa ima drugo obliko zaposlitve, kot sta samozaposlitev ali pomoč družinskemu članu.

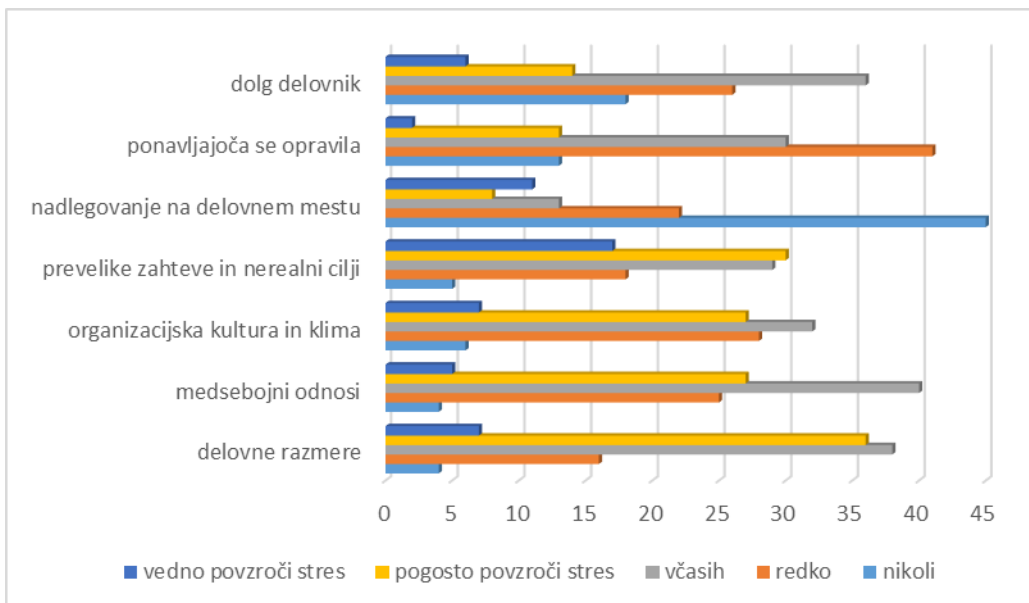
### REGIJA PREBIVANJA



Graf 6: Regija prebivanja

Graf 6 nam prikazuje, da največ anketirancev prihaja z Gorenjske, kar 61 %, 31 % anketirancev je iz osrednjeslovenske regije, 3 % anketiranih je iz jugovzhodne Slovenije, ostali pa prihajajo iz ostalih regij.

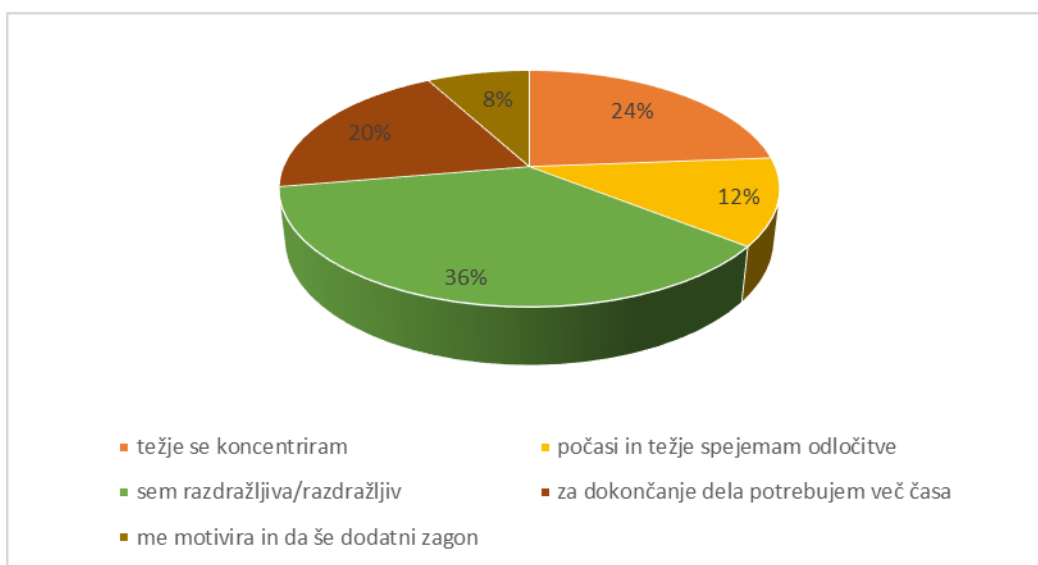
### DEJAVNIKI STRESA IN IZGOREVANJA



Graf 7: Dejavniki stresa in izgorevanja

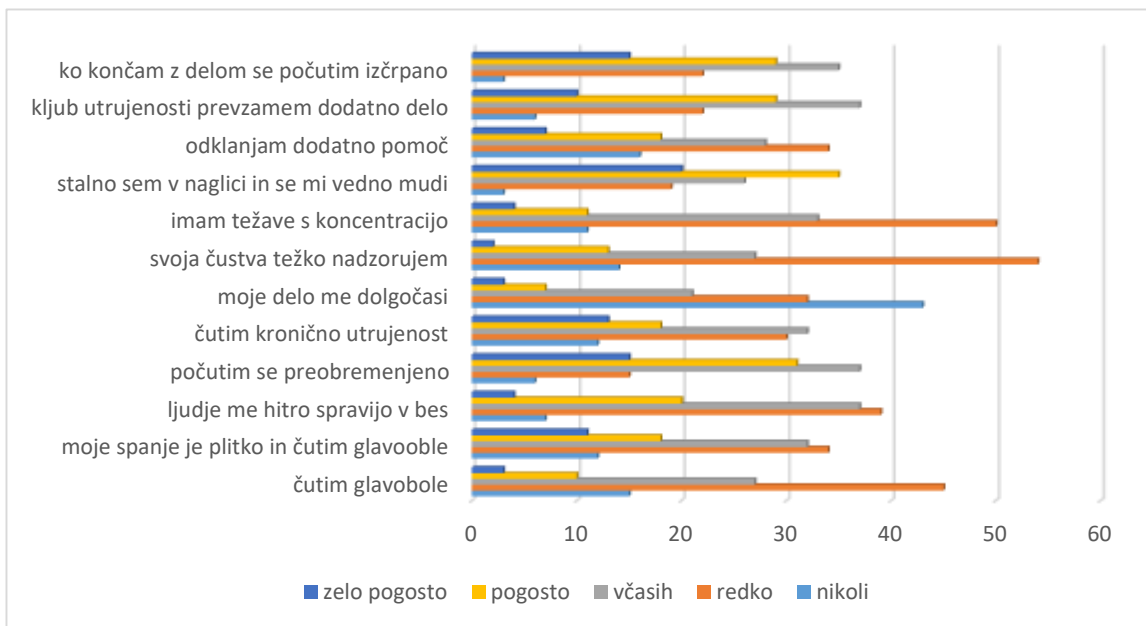
Poskušali smo ugotoviti, kateri dejavniki stresa in izgorevanja imajo po mnenju anketiranih nanje največji vpliv. Rezultati ankete so pokazali da se 36 % anketirancev strinja, da delovne razmere pogosto povzročajo stres, 30 % anketirancev meni, da prevelike zahteve in nerealni cilji prav tako pogosto povzročajo stres, 36 % anketiranih pa meni, da dolg delovnik le včasih povzroča stres.

### VPLIV STRESA NA DELO



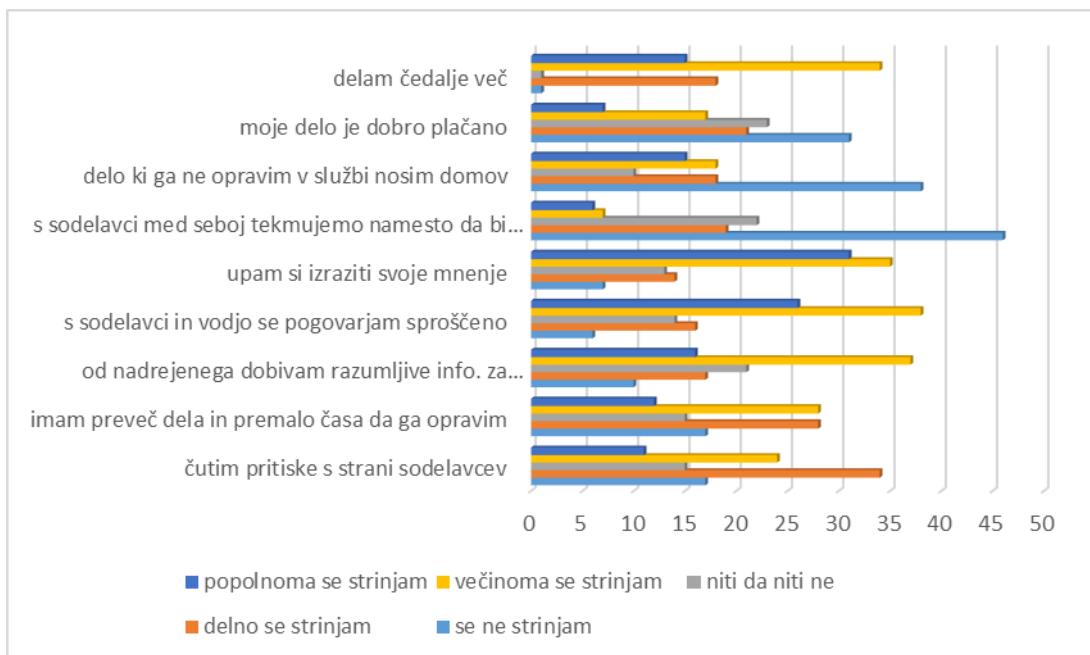
Graf 8: Vpliv stresa na delo

Vse več je dela, ki bi moralo biti že opravljeno, roki pa so vse krajši. Vse to negativno vpliva na delovno učinkovitost, zato kar 36 % anketiranih meni, da so razdražljivi, ko so pod stresom, sledijo jim anketirani, ki menijo, da se pod vplivom stresa težje koncentrirajo, teh je 24 %, 20 % je takih, ki menijo da pod vplivom stresa za dokončanje dela potrebujejo več časa, 12 % anketiranih meni, da pod vplivom stresa počasneje in težje sprejemajo odločitve, 8 % pa je takih, ki menijo, da jih stres še dodatno motivira in jim da zagon.



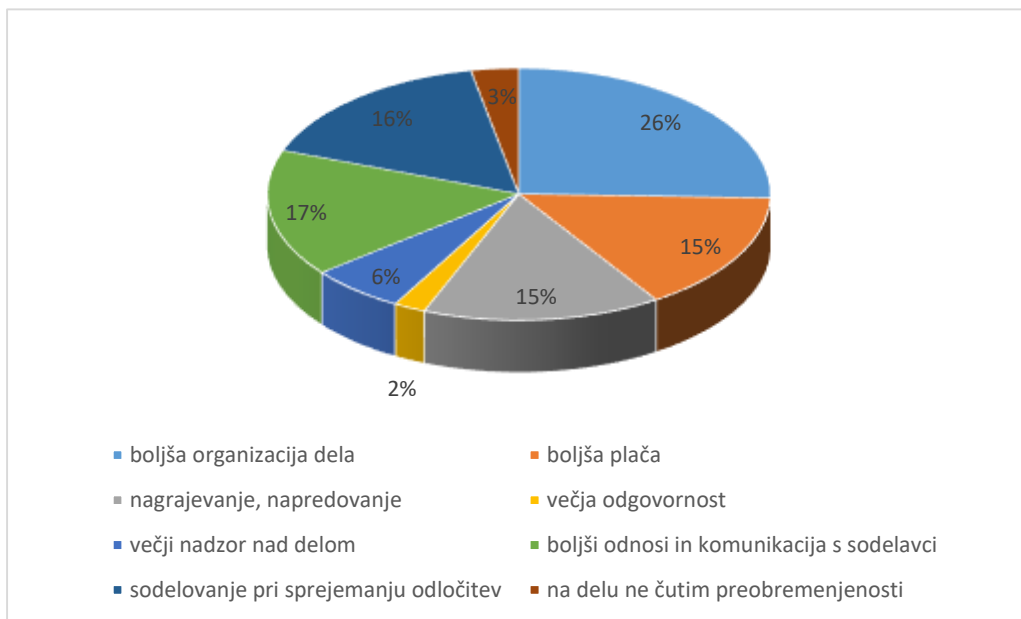
Graf 9: Znaki izgorelosti

Graf 9 kaže odgovore na vprašanje, kako pogosto se pri anketiranih pojavljajo navedeni znaki. Največ anketiranih pravi, da so stalno v naglici in se jim vedno mudi, tako meni 20 % anketiranih, 15 % anketiranih pravi, da se počutijo izčrpane, ko končajo z delom, prav tako 15 % vprašanih se strinja, da so preobremenjeni, sledijo taki, ki menijo, da so kronično utrujeni, takšnih je 13 %.



Graf 10: Okoliščine delovnega mesta

Anketirani so v povprečju zadovoljni s svojimi okoliščinami na delu, saj večina meni, da se z vodjo in sodelavci pogovarjajo sproščeno, si upajo izraziti svoje mnenje, dobivajo razumljive informacije od svojih nadrejenih. Nekateri pa svoje delo nosijo tudi domov, imajo preveč dela in premalo časa, da bi ga sploh opravili. Nekaj pa je žal tudi takšnih, ki čutijo pritiske od sodelavcev in nadrejenih.



Graf 11: Ukrepi za zmanjšanje preobremenjenosti na delu

Iz grafa je razvidno, da bi boljša organizacija dela, boljši odnosi in komunikacija s sodelavci ter sodelovanje pri sprejemanju odločitev najbolj pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti na delu, nekateri se strinjajo, da bi tudi nagrajevanje in višja plača pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti.



### 3.1.1 Analiza odvisnih spremenljivk

Aritmetična sredina znakov izgorevanja

Spremenljivka	Aritmetična sredina
čutim glavobole	2,4
spanje je plitko in zbujam se utrujen/utrujena	2,9
ljudje ne hitro spravijo v bes	2,8
počutim se preobremenjenega	3,4
čutim kronično utrujenost	3,0
moje delo me dolgočasi	2,0
svoja čustva težko nadzorujem	2,4
imam težave s koncentracijo	2,6
stalno sem v naglici in se mi nekam mudi	3,5
odklanjam dodatno pomoč	2,7
kljub utrujenosti prevzamem dodatno delo	3,2
ko končam delo, se počutim izčrpanega	3,3

Iz analize spremenljivk, ki so merile izgorelost, je razvidno, da so anketirani stalno v naglici in se jim nekam mudi (3,5), počutijo se preobremenjene (3,4), ko zaključijo z delom, se dokaj pogosto počutijo izčrpane (3,3), kljub utrujenosti prevzemajo dodatne naloge (3,2). Rezultati kažejo določeno utrujenost, saj povprečne ocene navedenih trditev niso tako nizke. Anketirani imajo občutek naglice in izčrpanosti, vendar pa so ocene fizičnih znakov, ki ocenjujejo simptome izgorelosti, malenkost nižje, spanec je bolj plitek in posledično se zbuja enako utrujeni kot pred spanjem (2,9), čutijo kronično utrujenost (3,0) in glavobole (2,4), imajo težave s koncentracijo (2,6) in težave z nadzorovanjem čustev (2,4).

Iz teh rezultatov je razvidno, da stanje izgorelosti med anketiranimi ni tako zelo zaskrbljujoče, kljub temu pa nakazuje določeno utrujenost in izčrpanost. Temu bi bilo treba nameniti pozornost. Izgorelost je proces, ki se razvije postopoma.

## Aritmetična sredina okoliščin dela

Spremenljivka	Aritmetična sredina
čutim pritiske s strani sodelavcev ali nadrejenih	2,8
imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil	2,9
od nadrejenega dobivam razumljive info. za opravljanje svojega dela	3,3
s sodelavci in vodjo se pogovarjamo sproščeno	3,6
upam si izraziti svoje mnenje	3,7
s sodelavci med seboj tekmujemo, namesto da bi sodelovali	2,1
delo, ki ga ne opravim v službi, nosim domov	2,5
moje delo je dobro plačano	2,5
delam čedalje več	3,1

Rezultati kažejo, da so anketirani zadovoljni s svojimi delovnimi okoliščinami, saj večina meni, da se z vodjo in sodelavci pogovarjajo sproščeno (3,6), si upajo izraziti svoje mnenje (3,7), prav tako od nadrejenih dobivajo razumljive informacije za opravljanje svojega dela (3,3). Še vedno pa je kar nekaj anketiranih, ki menijo, da imajo preveč dela in premalo časa, da bi ga kakovostno opravili (2,9), posledično delajo čedalje več (3,1), ter delo, ki ga ne opravijo v službi, odnašajo domov (2,5). Nizko oceno strinjanja so namenili trditvi, da s sodelavci med seboj tekmujejo, namesto da bi sodelovali (2,1), čeprav jih kar nekaj meni, da čutijo pritisk od sodelavcev ali nadrejenih (2,8).

Če povzamemo rezultate, so anketirani zadovoljni z okoliščinami dela in v splošnem ne delajo v slabem delovnem okolju.

## Aritmetična sredina – dejavniki stresa in izgorevanja

Spremenljivka	Aritmetična sredina
delovne razmere	3,3
medsebojni odnosi	3,0
organizacijska kultura in klima	3,0
prevelike zahteve in nerealni cilji	3,4
nadlegovanje na delovnem mestu	2,2
ponavljajoča se opravila	2,5
dolgotrajni delovnik	2,6

Poskusili smo ugotoviti, kateri dejavniki stresa in izgorevanja imajo po mnenju anketiranih nanje največ vpliva. Rezultati ankete so pokazali, da jim največ stresa povzročajo prevelike zahteve in nerealni cilji (3,4), malo manj jih motijo delovne razmere (3,3), z medsebojnimi odnosi (3,0) ter organizacijsko kulturo in klimo pa so kar zadovoljni (3,0). Po mnenju anketiranih pa jim nekoliko manj stresa povzročata dolgotrajni delovnik (2,6) ter ponavljajoča se opravila (2,5), najmanj stresa pa nadlegovanje na delovnem mestu (2,2).

### **3.2 SKLEPI IN PREDLOGI**

Na koncu raziskave o izgorevanju na delovnem mestu želimo poudariti, da bi si morali vsi, tako zaposleni kot nadrejeni, prizadevati za izboljšanje delovnih pogojev.

Najprej bi morali poskrbeti za ugodne delovne razmere, ugodno klimo v podjetjih, posledično bi s tem izboljšali psihološke okoliščine dela in odnose med zaposlenimi. Zaposlene bi morali bolj racionalno razporejati na delovna mesta.

Boljše odnose med zaposlenimi bi lahko dosegli z organizacijskimi ukrepi, tako bi razbremenili določene delavce, jih obvarovali pred stresom in posledično pred izgorevanjem, pri drugih pa bi s tem povečali zavzetost za delo in spodbudili njihovo produktivnost. Prav tako bi se delo razporedilo, tako da bi delali vsi enako in ne eni več in eni manj, dela pa nihče ne bi nosil domov.

Smiselno bi bilo uvesti mesečne ali polletne razgovore, mogoče bi bilo smiselno pripraviti tudi vprašalnik o izgorevanju, da bi tako lažje prišli do informacij o problematiki izgorevanja v podjetju.

Nivo produktivnosti in motivacije bi lahko dvignili, tako da bi uvedli sistem nagrajevanja, stimulacij in napredovanja zaposlenih. Prav tako bi za motivacijo morali zagotoviti manj nadurnega dela in bolj sproščeno delovno okolje.

Je pa res, da vseh rešitev ne moremo pričakovati le od podjetja in nadrejenih, veliko lahko naredimo tudi sami, vsak sam ve, kaj mu najbolj pomaga: iskren pogovor z družino ali prijatelji, sprehodi v naravo, rekreacija, joga itd.

V času nenehnih sprememb in hitrega tempa življenja moramo torej najti čas zase in početi stvari ki nas veselijo.



## 4 ZAKLJUČEK

Izgorelost (burnout) je poklicna bolezen, značilna predvsem za pretirano angažirane posameznike. Gre za ljudi, ki si postavijo previsoka pričakovanja, norme, so storilnostno naravnani in se ženejo preko meja. Mislijo, da morajo delati še več in bolje. V večini gre za perfekcioniste, deloholike, ljudi, ki veliko več delajo, kot za to dobijo. Izgorijo lahko ljudje vseh poklicev. Poleg posameznikovih lastnosti je izgorelost odvisna še od družbenih okoliščin, ki dandanes izgorelost še pospešujejo. Življenjski tempo postaja vedno hitrejši, varnost zaposlitev vedno nižja, uvajajo se različne fleksibilne oblike zaposlovanja, institucije, ki so nekoč nudile varnost in zaščito, izginjajo. Vsak odloča o vseh sferah življenja sam.

Žal za rešitev izgorevanja na delovnem mestu ni univerzalnega ključa. Vsak zaposleni mora sam ugotoviti, kaj je zanj najprimernejše. Velja se držati načela zdravega življenja, kar predvsem pomeni veliko telesne dejavnosti in zdravo prehrano.

Za sodobnega človeka je kakovost življenja zelo pomembna. Tretjino življenja preživimo na delovnem mestu, zato moramo poskrbeti, da se bomo tam tudi dobro počutili. Če se posameznik tega zaveda, bo lažje in prej poskrbel za svoje zdravje. Tisti, ki pa znakov izgorelosti ne bodo znali prepoznati, se bodo utapljali v nezadovoljstvu in ga prenašali na sodelavce, prijatelje in družino. Vsak posameznik se torej sam odloči in uporabi drugačen pristop, za katerega meni, da bo zanj najboljši.

Najpomembnejšo preventivo pred izgorelostjo dosežemo tako, da uravnotežimo obremenitve in razbremenitve, kajti za nas je najpomembnejše, da se s povečanjem

obremenitve povečujeta tudi čas za odmor in počitek. Če želimo to doseči, moramo pretehtati, katere so prioritete, in si postaviti mejo med delovnim in prostim časom.

Zelo pomembno je, da človek sam pri sebi prepozna znake izgorevanja, da si lahko poišče pomoč v različnih oblikah. Zelo priporočljive so delavnice za osebni razvoj, psihoterapija in druge aktivnosti. Vsekakor potrebujemo pomoč, da bi presegli notranje prepričanje o sebi in svetu. Seveda pa potrebujemo spodbudo k drugačnemu, kakovostnejšemu življenju. Dobro sodelovanje med sodelavci je nujno, kajti če vidimo, da sodelavec kljub utrujenosti opravlja nadurno delo, se odreka dopustu in počitku, je prav, da ga na to opozorimo.

V 21. stoletju, času nenehnih sprememb in vse hitrejšega življenjskega tempa, si moramo torej najti čas zase in početi stvari, ki nas veselijo, hkrati pa nam bo precej lažje, če bomo na življenje gledali z veliko mero optimizma.

## LITERATURA

Fengler, J. (2007). *Nudenje pomoči utruja: o analizi in obvladovanju izgorelosti in poklicne deformacije*. Ljubljana: Temza.

Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Maskach, C. In Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.

Preprečevanje sindroma izgorevanja na delovnem mestu (2016). *Izobraževalni dnevi specialne in rehabilitacijske pedagogike*. Državna konferenca. Ljubljana: Društvo specialnih in rehabilitacijskih pedagogov Slovenije.

Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost: ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Maribor: Mettis Bukvarna.

## INTERNETNI VIRI

Bajt, M. Jeriček Klanšček, H. Britovšek, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Pridobljeno 9. 3. 2019 z naslova <http://www.nijz.si/sl/izgorelost-na-delovnem-mestu>.

Bilban, M. in Pšeničny, A. Izgorelost. *Delo in varnost 52(2007)*. Pridobljeno 7. 12. 2019 z naslova [https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/07\\_01DeloInVarnostIzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/07_01DeloInVarnostIzgorelost.pdf)

Dolenčič, K. (b. l.). *Meditacija*. Pridobljeno 9. 3. 2019 z naslova <http://www.drustvo-rast.com/sepet-duse/meditacija>.

Golubov, S. (2011). *Izgorelost je končni zlom*. Lisa 4(2011). Pridobljeno 9. 1. 2020 z naslova [https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/11\\_10Lisalzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/11_10Lisalzgorelost.pdf).

Inštitut za razvoj človeških virov (2018a). *Družbene okoliščine*. Pridobljeno 25. 11. 2018 z naslova <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/kaj-povzroca-izgorelost-vzroki/druzbene-okoliscine>.

Inštitut za razvoj človeških virov (2018b). *Kaj povzroča izgorelost – vzroki*. Pridobljeno 25. 11. 2018 z naslova <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/kaj-povzroca-izgorelost-vzroki>.

Inštitut za razvoj človeških virov (2018c). *Kratko o izgorelosti*. Pridobljeno 22. 11. 2018 z naslova <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/dusevne-motnje/izgorelost/kratko-o-izgorelosti>.

Inštitut za razvoj človeških virov (2018č). *Stopnje izgorelosti – simptomi*. Pridobljeno 18. 2. 2019 z naslova <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/sindrom-adrenalne-izgorelosti/stopnje-izgorelosti-simptomi>.

Inštitut za razvoj človeških virov (2018d). *Zdravljenje*. Pridobljeno 22. 1. 2020 z naslova <https://www.burnout.si/preprecevanje-in-zdravljenje-posameznik/zdravljenje>.

Izvor (b. l.). *O jogi*. Pridobljeno 9. 3. 2019 z naslova <https://www.jvvz.org/izvor/o-jogi>.

*Kako pomembna je v resnici telesna aktivnost* (2019). Pridobljeno 13. 4. 2019 z naslova <https://www.aktivni.si/fitnes/nasveti/pomembnost-redne-telesne-aktivnosti>.

Koščak, A. (b. l.). *Izgorelost*. Pridobljeno 25. 11. 2018 z naslova <https://diagnosticni-laboratorij.si/izgorelost/>.

Kym. (b. l.). *Know your mind. Yoga*. Pridobljeno 29. 2019 z naslova <http://kymcounselling.weebly.com/meditation--yoga.htm>

*Meditacija* (b. l.). Pridobljeno 9. 3. 2019 z naslova <https://www.svetloba.si/meditacija#content>.

Mihovec, M. R. (2017). *Aromaterapija pri masaži*. Pridobljeno 29. 1. 2020 z naslova <https://www.svetloba.si/znanja/aromaterapija-pri-masazi>.

Nevtron in Company (2012). *Telovadba? Ne, hvala*. Pridobljeno 9. 3. 2019 z naslova <https://www.student.si/lajf-je/sport/telovadba-ne-hvala>.

Perez, J. F. (2018). *Poznate simptome izgorelosti?* Pridobljeno 03.12.2018 z naslova <https://si.aleteia.org/2018/02/05/poznate-simptome-izgorelosti/>.

Pšeničny, A. (2018). *Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti*. *Didakta*, november 2008. Pridobljeno 25. 11. 2018 z naslova [https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/08\\_11DidaktaIzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/08_11DidaktaIzgorelost.pdf).

Save our Planet (b. l.). *Masažna olja*. Pridobljeno 29. 1. 2020 z naslova <http://www.saveourailingplanet.com/massage-oils/>

Wikipedija (2019). *Izgorelost*. Pridobljeno 21. 2. 2019 z naslova <https://sl.wikipedia.org/wiki/Izgorelost>.

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU
------------------------------

---

Kratko ime ankete: IZGORELOST NA  
DELOVNEM MESTU

Dolgo ime ankete: IZGORELOST NA DELOVNEM  
MESTU

Število vprašanj: 11

Anketa je aktivna

Aktivna od: 02.02.2018

Aktivna do: 30.06.2018

Avtor: anndaa

Spreminjal: anndaa

Dne: 02.02.2018

Dne: 14.02.2018

Opis:



Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

**BLOK (1) ( Demografija )****XSPOL - Spol:**

- Moški  
 Ženski

**BLOK (1) ( Demografija )****XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 25 let  
 26 - 35 let  
 36 - 45 let  
 46 - 55 let  
 55 let in več

**BLOK (1) ( Demografija )****XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- osnovna šola  
 srednja šola  
 višja šola  
 visoka ali več

**BLOK (1) (Demografija)****Q1 - Vrsta zaposlitve?**

- določen čas  
 nedoločen čas  
 Pogodbeno delo, avtorska pogodba  
 Drugo:

**BLOK (1) (Demografija)****XDS5a14 - Kakšen je vaš status oziroma glavno področje angažiranja (dela, zaposlitve)?**

- študent  
 samozaposlen  
 zaposlen v javnem sektorju (uprava, šolstvo, zdravstvo, sociala, kultura...)

- zaposlen v neprofitnem sektorju (društva, združenja ...)  
 zaposlen v podjetju  
 pomoč družinskemu članu v družinskem podjetju ali na kmetiji  
 brezposeln  
 Drugo:

### BLOK (1) (Demografija)

#### XLOKACREGs - V kateri regiji prebivate?

Statistične regije Slovenije

- Jugovzhodna Slovenija  
 Osrednjeslovenska regija  
 Gorenjska regija  
 Notranjsko-kraška regija  
 Goriška regija  
 Obalno-kraška regija  
 Drugo:

### BLOK (1) ( Demografija )

#### Q2 - Dejavniki stresa in izgorevanja

	1nikoli	2redko	3včasih	4pogosto povzroči stres	5vedno povzroči stres
delovne razmere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
medsebojni odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizacijska kultura in klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prevelike zahteve in nerealni cilji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadlegovanje na delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ponavljajoča se opravila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dolgotrajni delovnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### BLOK (1) (Demografija)

#### Q1\_2 - Vpliv stresa na delo

Možnih je več odgovorov

- težje se koncentriram  
 počasi in težje sprejemam odločitve  
 sem razdražljiv/razdražljiva  
 za dokončanje dela/nalog potrebujem več časa  
 me motivira in da še dodatni zagon

**BLOK (1) (Demografija)****Q3 - Ocenite prosim z oceno od 1 do 5, kako pogoste se pojavljajo navedene trditve**

	1 nikoli	2 redko	3 včasih	4 pogosto	5 zelo pogosto
Čutim glavobole.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje spanje je plitko in zbujam se utrujen/utrujena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ljudje me hitro spravijo v bes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se preobremenjeno/-ega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čutim kronično utrujenost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo me dolgočasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoja čustva težko nadzorujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam težave s koncentracijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stalno sem v naglici in se mi vedno mudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odklanjam dodatno pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kljub utrujenosti prevzamem dodatno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko končam z delom, se počutim izčrpano/-ega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BLOK (1) (Demografija)****Q4 - Ocenite prosim z oceno od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate z napisano trditvijo!**

	se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
Čutim pritiske s strani sodelavcev ali nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam preveč dela in premalo časa da bi ga opravil/opravila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od nadrejenega dobivam razumljive informacije za opravljanje svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci in vodjo se pogovarjam sproščeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upam si izraziti svoje mnenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci med seboj tekmujemo, namesto da bi sodelovali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga ne opravim v službi, nosim domov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je dobro plačano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delam čedalje več.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BLOK (1) (Demografija)**

**Q5 - S katerimi spodaj navedenimi ukrepi bi pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti na delu ?**

Možnih je več odgovorov

- boljša organizacija dela
- boljša plača
- nagrajevanje, napredovanje
- večja odgovornost
- večji nadzor nad delom
- boljši odnosi in komunikacija s sodelavci
- sodelovanje pri sprejemanju odločitev
- na delu ne čutim preobremenjenosti