

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JERICA MESEC

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU – POKLICNA BOLEZEN 21. STOLETJA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JERICA MESEC

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU – POKLICNA BOLEZEN 21. STOLETJA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini, da mi je omogočila študij in mi stala ob strani tudi takrat, ko še sama nisem verjela, da mi bo uspelo.

Mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za njene strokovne nasvete in pomoč, brez katerih bi bila izgubljena.

Anji, Mancii, Mojci, Heleni, Jerneju.

Vsem prijateljem, ki so me spodbujali in me spraševali, kako napreduje moja diplomska naloga.

Vsem udeležencem ankete za njihovo sodelovanje.

Izgorelost na delovnem mestu – poklicna bolezen 21. stoletja

21. stoletje je družbi prineslo številne spremembe. Vstopili smo v čas individualizacije, kjer vsak sam odloča o svojem izobraževanju, poklicu, delovnem mestu, kraju bivanja, zakonskem partnerju, številu otrok ... Institucije, ki so nekoč človeku nudile varnost in zaščito, danes izginjajo. Življenje je polno odprtih možnosti, vendar pa vse to prinaša tudi nove strahove in skrbi. Standardizirani sistem polne zaposlenosti postaja preteklost, uvajanje fleksibilizacije kraja, časa in delovne pogodbe pa se širi v polnem zamahu. Poleg tega postaja življenjski tempo vedno hitrejši in nam težko dopušča, da ohranimo notranje ravnovesje. Kot posledica neprimernih družbenih razmer in tudi posameznikovih lastnosti se pojavi izgorelost. Izgorelost je stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastopi kot posledica dlje časa trajajoče čustvene zahtevne obremenitve na delovnem mestu. Pri tem ne gre le za čustveno in nevrološko krizo posameznika, pač pa za krizo vrednot, preobrazbo osebnosti in iskanje novega odnosa do dela, ljudi in sveta.

Ključne besede: individualizacija, izgorelost, stres na delu.

Burnout at work place – professional disease of 21st century

Our society is in the 21st century confronted with many changes. We entered the time of individualization, where individual decides the path of his or her own education, professional and work place, place of residence, legal state, the size of a family, etc. Institutions, which used to offer security and protection, are now disappearing. Life has become full of open chances, but all that has also brought a possibility of new fears and troubles. A system of standard full-time job started to vanish and flexibility of place, time of work and working agreements started to flourish. With all this, the pace of modern life runs faster and faster and does not make it any easier for us to keep the inner balance steady. As a consequence unsuitable social conditions as well as individual's characteristics can result in burnout. That is a state of extreme psychophysical and emotional exhaustion, which occurs as a consequence of a protracted emotionally hard burdening at the work place. It does not involve only emotional and neurological crisis of an individual, but can lead towards crisis of values, transformation of personality and search for new relations towards work and people.

Key words: individualization, burnout, stress at work place.

Kazalo vsebine:

1. Uvod.....	8
2. Pojem izgorelosti	9
3. Stres kot dejavnik poklicne izgorelosti.....	11
4. Vzroki izgorelosti.....	13
4.1 Družbene okoliščine.....	13
4.2 Osebnostne lastnosti.....	15
4.3 Okoliščine delovnega mesta	16
5. Stopnje procesa izgorevanja.....	20
6. Znaki izgorelosti	22
7. Posledice in razširjenost poklicne izgorelosti.....	23
8. Ukrepi za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti	27
9. Ustanove pomoči za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti v Sloveniji	33
10. Empirična raziskava izgorelosti v slovenskih organizacijah.....	40
10.1 Metodološki okvir	40
10.2 Opis vzorca	41
10.3 Opis ostalih spremenljivk	42
10.3.1 Okoliščine delovnega mesta	42
10.3.2 Znaki izgorelosti	46
10.3.3 Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu?.....	50
10.3.4 Stres na delu	53
10.4 Preverjanje hipotez.....	55
10.5 Glavne ugotovitve empiričnega dela	60

11. Zaključek.....	62
12. Viri in literatura	64
13. Priloge.....	68
Priloga A: Anketni vprašalnik	68
Priloga B: Frekvenčna porazdelitev – spol	72
Priloga C: Frekvenčna porazdelitev – starost	72
Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev – izobrazba	72
Priloga D: Frekvenčna porazdelitev – zakonski stan.....	72
Priloga E: Frekvenčna porazdelitev – delovno mesto.....	73
Priloga F: Frekvenčna porazdelitev – vodstvene naloge	73
Priloga G: Legenda spremenljivke v7 – okoliščine delovnega mesta	74
Priloga H: Aritmetična sredina v7 – okoliščine dela na MZZ	75
Priloga I: Aritmetična sredina v7 – okoliščine dela na BTŠ.....	76
Priloga J: Legenda spremenljivke v8 – znaki izgorelosti	77
Priloga K: Aritmetična sredina v8 – znaki izgorelosti na MZZ.....	78
Priloga L: Aritmetična sredina v8 – znaki izgorelosti na BTŠ	79
Priloga M: Frekvenčna porazdelitev v9 za MZZ – Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu?	80
Priloga N: Frekvenčna porazdelitev v9 za BTŠ – Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu?	80
Priloga O: Legenda spremenljivke v10 – stres na delu.....	81
Priloga P: Aritmetična sredina v10 – stres na delu za MZZ.....	81
Priloga R: Aritmetična sredina v10 – stres na delu za BTŠ.....	82

Kazalo tabel in grafov:

Tabela: 10.3.1.1: Aritmetična sredina okoliščin dela na MZZ.....	43
Tabela: 10.3.1.2: Aritmetična sredina okoliščin dela na BTŠ.....	45
Tabela: 10.3.2.1: Aritmetična sredina znakov izgorelosti na MZZ	47
Tabela: 10.3.2.2: Aritmetična sredina znakov izgorelosti na BTŠ.....	49
Graf: 10.3.3.1: Ukrepi, ki bi najbolj pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti dela na MZZ ..	51
Graf: 10.3.3.2: Ukrepi, ki bi najbolj pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti dela na BTŠ ..	52
Tabela: 10.3.4.1: Aritmetična sredina stresa na delu na MZZ	53
Tabela: 10.3.4.2: Aritmetična sredina stresa na delu na BTŠ	54
Tabela: 10.4.1: Regresijski koeficient za MZZ.....	55
Tabela: 10.4.2: Regresijski koeficient za BTŠ.....	56
Tabela: 10.4.3: Stopnja izgorelosti glede na spol na BTŠ	57
Tabela: 10.4.4: Regresijski koeficient za MZZ.....	57
Tabela: 10.4.5: Regresijski koeficient za BTŠ.....	58
Tabela: 10.4.6: Regresijski koeficient za MZZ.....	59
Tabela: 10.4.7: Regresijski koeficient za BTŠ.....	59

1. Uvod

V svojem diplomskem delu sem želela osvetliti trenutno zelo aktualen problem poklicne izgorelosti ali »burnout« sindrom. Pojem izgorelosti je bil pri nas do nedavnega zelo slabo raziskan in nepoznan, po državah Evropske unije pa je bolezen že dolgo dobro poznana in diagnosticirana. Na širjenje njenega sindroma po vsem svetu opozarja tudi Svetovna zdravstvena organizacija (WHO), ki je že leta 1999 priporočila, naj države sprejmejo ukrepe za preprečevanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu. Nekatere zdravstvene zavarovalnice evropskih držav (v Nemčiji, Franciji in na Švedskem) diagnozo izgorelosti priznavajo kot razlog za invalidsko upokožitev.

Na začetku diplomske naloge sem opredelila sam pojem izgorelosti in ga ločila od pojma stresa in depresije, saj se ti trije pojmi zelo pogosto enačijo. V nadaljevanju predstavim tri skupine vzrokov izgorelosti, ki medsebojno vplivajo na nastanek le-te. Gre za družbene, osebne lastnosti in okoliščine dela. Prve raziskave izgorelosti so se osredotočale predvsem na osebnost posameznika in njegovo nagnjenost do izgorevanja, danes pa največjo pozornost namenjajo okoliščinam delovnega mesta, ki so s pojavom t. i. globalne ekonomije doživele korenite spremembe.

Danes tako med najpomembnejše vire izgorevanja na delovnem mestu strokovnjaki uvrščajo: preobremenjenost, pomanjkanje nadzora nad delom, nezadostno nagrajevanje, odsotnost trdne skupnosti, pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu in konflikte vrednot (Maslach 2002).

V jedru diplome opišem faze izgorelosti, saj je izgorelost kumulativen proces in se razvije postopoma, v več fazah in v daljšem obdobju. Sledi opis simptomov izgorelosti, ki se delijo na telesne, čustvene in vedenjske simptome. Raziščem posledice, razširjenost ter predstavim ukrepe za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti. Na koncu predstavim ustanove pomoči za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti pri nas.

Z empirično raziskavo, ki sem jo opravila s pomočjo anketiranja v dveh slovenskih organizacijah, sem želela ilustrirati predstavljeno teoretično gradivo s podatki o stanju izgorelosti v slovenskem delovnem okolju. V empiričnem delu so tako predstavljeni rezultati moje raziskave in potrditev/zavrnitev hipotez. V sklepnem, zadnjem delu pa so strnjene vse ugotovitve o obravnavanem problemu izgorelosti.

2. Pojem izgorelosti

Izgorevanje na delovnem mestu, angleško »burnout«, pomeni iztrošiti se, utruditi, zlomiti se, izgoreti. Pojem je že dlje časa poznan in raziskan v razvitih kapitalističnih družbah, v zadnjem času pa je s spremembo družbenega sistema postal aktualen tudi pri nas.

»Burnout« prvi omeni Bradely leta 1969. »Burnout« poimenuje kot poseben stres, ki izhaja iz dela (Kukovec-Pšeničny 2005: 55). Za njim izgorelost opiše psiholog Freudenbergler leta 1974. Avtor pravi, da do izgorelosti pride, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti, energijo ali moč (Sikirič 2007). Christina Maslach (2002), vodilna raziskovalka poklicne izgorelosti v svetu, je izgorelost opredelila kot telesno in duševno izčrpanost, ki zajema negativno predstavo o sebi, negativen odnos do dela, izgubo občutka zaskrbljenosti ter izgubo čustev do strank, s katerimi posameznik dela (Sušnik 2004). Prva evropska konferenca na temo izgorelosti je bila leta 1990 v Krakovu na Poljskem. Od konference dalje so na temo izgorelosti do leta 2004 zabeležili 1784 člankov, knjig in preko 200 akademskih uspešnic. Problem izgorelosti je postajal vedno bolj zanimiv tako za raziskovalce kot tudi za širšo javnost (Halbesleben, Buckley 2004).

Izgorelost je bolezen posameznika, ki se dolgo in vztrajno bori, ki se bori dlje, kot vsi ostali. Bori se za neko idejo, način dela, odnose. Gre za bolezen tistega, ki ni v recipročnem odnosu z delovnim okoljem. To so posamezniki, ki od sebe zahtevajo več, kot oni sami pričakujejo od drugih. Izgorevanje poteka v več fazah, kot je opisano v četrtem poglavju. Faze si sledijo od stanja izčrpanosti, prek stanja ujetosti do stanja adrenalne izgorelosti.¹ (Inštitut za razvoj človeških virov 2006g).

Izgorelost je resnična in ne namišljena bolezen ter je uvrščena v mednarodno klasifikacijo bolezni z oznako Z 73.0. Bolezen ima težke in dolgotrajne posledice, vendar pa jo lahko s prepoznavanjem zgodnjih znakov zaustavimo in preprečimo nastanek zadnje stopnje – adrenalne izgorelosti (Perat in Kukovec-Pšeničny 2005).

¹ Ime končne faze izhaja iz dejstva, da pride pri tej fazi do motnje delovanja HHS-osi (hipotalamus – hipofiza – nadledvična žleza), ki povzroča zmanjšanje izločanja kortizola; tako govorimo o sindromu izgorelosti HHS-osi oziroma adrenalni izgorelosti (Inštitut za razvoj človeških virov 2006g).

Mnogi, ki izgorelosti ne poznajo, jo enačijo s stresom na delovnem mestu, depresijo ali pa menijo, da gre za utrujenost. Čeprav je dokazano, da je stres pomemben dejavnik pri izgorelosti, pa pojma ne smemo enačiti. Gold in Roth (1993) tako ločita bistvene razlike med stresom in izgorelostjo. Pri stresu gre za neravnotežje med intelektualnim, čustvenim in fizičnim stanjem. Stres se odraža v fizičnih in čustvenih reakcijah, ki so lahko tako pozitivne kot tudi negativne. Stres lahko traja daljše ali krajše obdobje. Pri izgorevanju pa ima oseba stalno občutek razočaranja, občutek, da ne uresničuje pričakovanj in svojih potreb. Izgorela oseba ima psihične in fizične simptome, ki zmanjšujejo samozavest. Ljudje, ki so pod stresom, se v trenutku, ko se uredijo stvari, zaradi katerih so pod stresom, počutijo bolje. Na drugi strani pa izgoreli posamezniki ne vidijo rešitve, niti nimajo več upanja, da bo bolje, saj se počutijo prazne in brez motivacije. Najbolj očitna razlika med stresom in izgorelostjo je ta, da se posamezniki, ki so pod stresom, tega zavedajo, medtem ko se večina izgorelosti niti ne zaveda. Simptomi izgorelosti, kot so brezupnost, cinizem in izoliranost od drugih, lahko pridejo na plan šele čez nekaj mesecev (Smith in drugi 2007).

Poleg ločevanja stresa in izgorelosti pa je treba razlikovati tudi med depresijo in izgorelostjo. Depresija je klinični sindrom, ki zajema posameznika v celoti, medtem ko je izgorelost stanje krize posameznika na delovnem mestu. Če stanja izgorelosti ne odpravimo, se posledično razvije depresija (Petrič 2006). Študije poročajo o številnih skupnih simptomih depresije in izgorelosti, kot so pomanjkanje energije, utrujenost, pomanjkanje koncentracije. Gre za empirično podobna pojava, vendar pa sta to dve ločeni motnji. Izguba pozitivnega samovrednotenja in izguba statusa sta značilna predvsem za depresivne osebe, saj se izgorele osebe še vedno borijo za ohranitev statusa. Depresivni ljudje imajo izrazito negativno samopodobo v nasprotju z izgorelimi, ki zmorejo obdržati relativno pozitivno samopodobo. Pri izgorelosti lahko pride do samomora, vendar ga sproži občutek ujetosti, objektivne nemoči in predvsem izguba nadzora nad lastnim življenjem in ne izguba volje do življenja, kot je to značilno za depresivne samomorilce (Kukovec-Pšeničny 2006).

3. Stres kot dejavnik poklicne izgorelosti

Dandanes nam vedno hitrejši življenjski tempo težko dopušča, da ohranimo notranje ravnovesje. Vedno se nam nekam mudi, stalno je treba hiteti, tekmovati. Pritiski se pojavijo že v osnovi šoli, ko se otroci borijo za čim boljše ocene, da se bodo lahko vpisali na zeleno srednjo in kasneje visoko šolo ali univerzo. Vse se le nadaljuje, ko vstopimo na trg dela. Na delu moramo dokazati, da smo sposobni učinkovito opravljati svoje delo. V teh prizadevanjih za delovno kariero pa večkrat pozabimo na druge vidike našega življenja, kot so ukvarjanje s športnimi dejavnostmi, druženje s prijatelji, partnerjem, družino ... Človekovo notranje ravnovesje pa poleg vsega prizadenejo še drugi nenadni dogodki, kot so bolezen, razveza zakonske zveze, smrt, denarne težave ... Govorimo torej o stresu; to besedo uporabljamo za opis odziva organizma na škodljive negativne vplive, ki so posledica hitrega delovnega in zasebnega tempa življenja.

Koncept stresa poznamo že najmanj šeststo let. Lazarus je ugotovil, da je pojem stresa omenjen že v 14. stoletju; označeval je stisko, težavo, nezaželenost. V sedemnajstem stoletju se je pojem uveljavil v fiziki v smislu pritiska in obremenitve. Lazarus je kasneje opredelil stres kot neskladje med zahtevami in viri spoprijemanja (Černigoj-Sadar 2002: 83). V medicino pa je izraz uvedel Hans Selye leta 1949. Stres je definiral kot »program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje« (Treven 2005: 14). Youngs pa je stres razumel kot »telesno, fizično, duševno in kemično reakcijo na okoliščine, ki povzročijo zmedenost, nejevoljnost in vznemirjenost« (Youngs 2001: 13). Reakcija ne izhaja samo iz stresnih dejavnikov, temveč je odvisna tudi od naše zaznave dogodka in naše reakcije nanj. Za nekatere ljudi je lahko neka situacija negativna, spet drugi dojemajo obremenilne okoliščine kot izziv, zato opisujejo stres kot vznemirljivo, spodbudno, navdušujoče občutje. Tako lahko poleg negativnega stresa govorimo tudi o pozitivnem, prijaznem stresu (Černigoj-Sadar 2002: 85).

Sprva se je pojav stres raziskoval le kot individualiziran, nezgodovinski in apolitičen pojav. Večina raziskav je stres definirala kot psihičen problem posameznika, ki kaže njegovo šibkost in nesposobnost soočanja z njim. Razmah v raziskovanju pa se pojavi v devetdesetih letih, ko se pojavi analiza stresa tudi na delovnem mestu. Izkazalo se je namreč, da stres nastaja iz mešanice pritiskov delovnega okolja in odzivov posameznika na te pritiske. V devetdesetih so analitiki zaznali številna neskladja, ki so se pojavila na delovnih mestih. Ljudem je bilo naloženo več dela, ki so ga morali opraviti v krajšem času, z manj sredstvi. Številni zaposleni so bili pod stresom in nezadovoljni s svojim delom (Mesner-Andolšek 2002: 16).

Stres na delovnem mestu povzročajo zahteve, ki obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire. Stres spremljajo mentalni in telesni simptomi, izgorelost pa je končna stopnja. V procesu izgorelosti odpovedo prilagoditveni procesi, kar je rezultat dolgotrajnega neravnotežja in daljšega stresa na delovnem mestu. Sam proces izgorelosti pa prav tako poteka v več stopnjah, kot bom razložila kasneje. Pri izgorelosti se pojavijo negativna stališča in vedenja do prejemnikov storitev, dela, organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. Pomembna razlika pa je dejstvo, da vsak lahko izkusi stres, medtem ko izgorelost izkusijo redki. Ponavadi so to posamezniki, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero, imajo visoke cilje in pričakovanja (Černigoj-Sadar 2002: 84).

Čeprav sta izgorelost in stres izredno podobna koncepta, je pomembno razlikovati med pojmom. Stres in izgorelost si kljub temu delita številne skupne termine. V nadaljevanju boste zaznali podobne posledice, vzroke, ki nastanejo tako pri stresu kot tudi izgorelosti. Vzroki, ki se pojavijo pri stresu na delu, tako imenovani stresorji, so podobni vzrokom, ki povzročijo izgorelost. Razlika pa je, kot sem že omenila, da se izgorelost pojavi le pri tistih, kjer se tako imenovani negativni stres nadaljuje daljše obdobje.

4. Vzroki izgorelosti

Dandanes še vedno obstaja zmotno prepričanje, da izgorelost povzroča izključno stres na delovnem mestu oziroma neprimerna reakcija posameznika nanj. Če bi bilo tako, bi izgorela večina ljudi, ki bi bili pod vplivom enakih stresnih okoliščin. Vendar pa vemo, da ni tako. Izgorelost je posledica nenehnega stresa, saj se sčasoma izčrpajo vsi prilagoditveni mehanizmi. Telo se popolnoma izčrpa. Nekateri strokovnjaki pravijo, da se pojavi izčrpanost, ko je telo šest do osem tednov v stanju intenzivnega stresa. Govorimo o začetnih fazah izgorelosti in ne o stanju popolnega adrenalnega zloma (Youngs 2001: 13). Poleg nenehnega stresa pa so pomembne še tri skupine vzrokov, ki medsebojno vplivajo na nastanek izgorelosti. In sicer:

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

Treba je omeniti, da na nastanek poklicne izgorelosti nikoli ne deluje izključno en dejavnik, pač pa skupek vseh treh (Kukovec-Pšeničny 2006).

4.1 Družbene okoliščine

V zadnjem desetletju razvita industrijska družba prehaja v postindustrijsko, v tako imenovano družbo osebne svobode (Jurančič-Šribar 2006). V času tranzicije smo priča številnim družbenim, gospodarskim in političnim spremembam, ki so vplivale na vse družbene akterje. S pojavom tranzicije se opazno zmanjša zaščitniška vloga države in pojavi povečanje odgovornosti posameznika za svoj ekonomski, osebni in socialni položaj. V obdobju pred tranzicijo je bila za države socializma značilna visoka stopnja socialne varnosti, s spremembo gospodarskega sistema pa so se pojavili številni socialni problemi, kot so padanje delovne aktivnosti, naraščanje brezposelnosti, revščine, socialne izključenosti ter socialnih razlik (Svetlik 1995: 306).

Delo je dolgo časa nudilo občutek varnosti in identifikacije, dandanes pa je življenje polno negotovosti. V industrijski dobi sta pridobitno delo in poklic postala os življenja. Poleg poklica pa je bila tu še družina, ki je nudila posamezniku neko notranjo stabilnost. Danes pa tako družina kot tudi poklic izgubljata svoje nekdanje funkcije varnosti (Beck 2001: 202). Sistem polne zaposlenosti postaja preteklost, današnji trend je uvajanje fleksibilnih oblik zaposlitev. Fleksibilizacija poteka tako na področju samega delovnega časa kot tudi kraja delovnega mesta, sklenitve pogodb o zaposlovanju, delovne zakonodaje, delovnih mezd itd. Fleksibilne oblike zaposlitve in dela podjetjem omogočajo lažje doseganje konkurenčne prednosti. Podjetja v želji za večjim profitom selijo svoje poslovalnice v druge države, z njimi pa tudi delavce. Podjetja pri tem upoštevajo ekonomsko načelo, po katerem se kapital seli tja, kjer je dobiček največji in stroški najnižji. V praksi to pomeni selitev kapitala v tiste države, kjer spremembe v gospodarstvu privedejo do manjše regulacije trga dela. Velika podjetja iz razvitih držav selijo nestabilne dele svoje proizvodnje v države z manjšo regulacijo trga dela in na ta način poleg doseganja nižjih stroškov dela prenesejo tudi del tveganja, ki so ga prej v celoti nosila sama. To tveganje pa se prenese na zaposlene, ki za svoje delo prejema nizko plačo in nimajo stalne zaposlitve. Posledica teh ekonomskih sprememb je naraščanje tistih oblik zaposlitve in dela, ki omogočajo podjetjem večjo prilagodljivost potrebam proizvodnje (Svetlik 1994).

Poleg zmanjšanja varnosti zaposlitve, samega dela, varnosti delovnih mest, fleksibilizacije pa se je zmanjšala tudi vloga družine kot formalne institucije, ki je nudila človeku varnost in zaščito. Ločitve so postale nekaj običajnega, ljudje pogosto menjajo partnerje. Vloge spolov niso več trdno načrtane, ampak so izbire o načinu življenja tako na področju dela kot tudi v zasebnem življenju vse bolj prepuščene posameznikom. V preteklosti je bilo skupno življenje moža, žene in njunih otrok že zaradi ekonomskih razlogov podvrženo dokaj ozko definiranim družinskim oblikam in normam, in ni bilo v rokah posameznika, da si izbere obliko družine, danes pa se zdi ravno obratno. Vsak odrasli član družbe se mora individualno odločiti, v kakšni zakonski ali družinski skupnosti bo živel oz. ali bo sploh živel v kakršnikoli trajni zakonski/družinski skupnosti. Temu nekateri avtorji pravijo fenomen vstopanja v postmoderno družino (Terčič 2006: 14).

Smo v novem, t. i. obdobju individualizacije, ki pušča odprte možnosti odločanja v vseh sferah življenja, hkrati pa prinaša tudi nove strahove in skrbi. Zaradi procesa individualizacije se problemi, ki so sicer družbene narave, sprevržejo v individualne. Odločitve o izobraževanju, poklicu, delovnem mestu, kraju bivanja, zakonskem partnerju, številu otrok itd. mora sprejeti vsak zase. V individualizirani družbi se mora vsak posameznik naučiti, da sebe dojema kot središče delovanja (Beck 2001: 198).

Nastanejo družbene krize, ki se začnejo kazati kot individualni problemi. Brez nekdanjih institucij, ki so nudile varnost, brez nekega trdnega jamstva, da posamezniki delajo prav, doživljajo osebno nezadostnost, preplavljajo jih občutki krivde, strahu, pojavljajo se notranji konflikti. Ljudje se v svojih stiskah tako počutijo osamljeno, kljub temu da gre za družbeno problematiko.

Posamezniki se danes zavedajo svoje odgovornosti za odločitve, ki jih sprejemajo v svojem življenju. Če se je nekoč zdelo, da je za smolo ali zmoto kriva usoda, bog ali narava, naravne katastrofe, smrt zakonca, kratka dogodek, za katerega posameznik ni nosil nobene odgovornosti, je danes to dogodek, ki velja za osebni poraz. Tako se v individualizirani družbi ne povečujejo le tveganja, temveč nastajajo nove forme osebnega tveganja, v katerih odgovarja vsak posameznik zase (Beck 2001: 199).

4.2 Osebnostne lastnosti

Praviloma izgorejo vedno najbolj zavzeti delavci, tako rekoč »najbolj pridni«. Izgorejo vedno najsposobnejši, najodgovornejši, najbolj zavzeti, najučinkovitejši, tisti, ki so bili od drugih uspešnejši vse do svojega lastnega zloma. Za osebe, ki doživijo zlom, bi lahko rekli, da so hiper-socializirani (Kukovec-Pšeničny, Findeisen 2005).

Tako lahko vzroke za izgorelost poiščemo v primarni socializaciji. Starši svojemu otroku vcepijo, da je priden le takrat, ko izpolni pričakovanja drugih, ne pa svojih lastnih. Tako vzgajani človek ima na prvem mestu svojega vrednostnega sistema potrebe drugih, svoje pa pusti nezadovoljene. Svoje potrebe zanika ali pa jih potlači, saj za zadovoljevanje svojih potreb ni dobil nagrade ali pohvale (Kukovec-Pšeničny 2006).

Posameznik se v primarni socializaciji nauči ter ponotranji tako zapovedi in prepovedi iz neposrednega okolja kot tudi vrednote širšega družbenega okolja. Notranje napetosti pa nastanejo, ko so razlike med notranjim in zunanjim vrednostnim sistemom prevelike. Te

napetosti pripeljejo do treh procesov, in sicer: prilagajanja, prevzema vrednostnega sistema okolja ali zavračanja (Kukovec-Pšeničny, Findeisen 2005).

Gre za začarani krog, saj posameznik več vlaga, zadovoljuje potrebe drugih in prejme več pohval, hkrati pa zanemarja lastne potrebe, ki so potlačene. Rezultat je tako lahko energetski zlom, saj se človek le »prazni« in nič ne »polni«.

Kukovec-Pšeničny (2006) tako pravi, da so družbeno najbolj želene, podpirane in sprejete osebnostne lastnosti istočasno tudi posameznikov »program za samouničenje« – posamezniki postanejo »prisilno altruistični perfekcionisti«. Gre za ljudi, ki enostavno ne morejo reči NE. Ne želijo se počutiti slabe, ne postavijo mej, kadar naloge presegajo njihove moči. Bojijo se, da bodo s tem prizadeli koga drugega ali pa da jih drugi zaradi tega ne bodo marali, saj imajo občutek, da so naredili nekaj slabega. Ne upajo si reči ne, ker potrebujejo pohvalo, saj se brez nje počutijo slabiče. Starši so jih naučili, da jih imajo radi toliko, kolikor naredijo. Tako so prepričani, da so spoštovani in ljubljene le takrat, ko delajo tisto, kar se od njih pričakuje (Kukovec-Pšeničny 2007).

4.3 Okoliščine delovnega mesta

Sprva se je večina raziskav osredotočala na osebnost posameznika in njegovo nagnjenost do izgorevanja, danes pa je znano in dokazano dejstvo, da je izgorelost problem same narave dela in delovnih mest, ki so doživeli korenite spremembe s pojavom t. i. globalne ekonomije. Ta seli proizvodnjo v kraje, kjer so stroški nižji. Hiter transport in razvoj komunikacijskih tehnologij omogočata umik dela kamorkoli, kjer so stroški poslovanja nižji. Delavci svoj delovni čas žrtvujejo za službo, njihovi delavniki se daljša, svoje delo jemljejo domov ter ga nadaljujejo v svojem prostem času z računalniško opremo, ki so jo kupili sami. Pojava visoke avtomatizacije delovnih mest in visoko razvite tehnologije lahko skoraj v celoti nadomestita človeka, kar močno ogroža varnost zaposlitve. Dandanes pa je zaznati tudi močan upad moči sindikatov, ki so nekoč skrbeli za varnost zaposlenih (Leiter, Maslach 2002).

Christina Maslach in Michael P. Leiter (2002) tako pravita, da izgorelost ni le problem ljudi, pač pa gre za okolje, v katerem delajo. Avtorja poudarjata, da lahko s pojavom izgorelosti opozorimo na pomanjkljivosti organizacijskega življenja, pomeni pa hkrati tudi priložnost, da pokažemo na pritiske, ki vodijo v izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. S tem nam je podana možnost, da odstranimo nasprotja med ljudmi in delovnimi mesti (Žaler 2006).

Dejavnik, ki vpliva na izgorelost, je v veliki meri organizacija dela. Izgorelost povzročajo različni pritiski na delovnem mestu, ki lahko izhajajo iz odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi ali pa samih poslovnih okoliščin (Bakker in drugi 2006). Poklicna izgorelost je lahko tudi vzrok idealistične predstave o določenem poklicu. Predvsem gre za poklice pomoči, saj imajo posamezniki nerealistično in idealizirano predstavo o tem, kako pomagati ljudem v stiski (Brejc 1994: 374). Na podoben problem opozarjata tudi Halbesleben in Buckey, saj menita, da je povod za izgorelost na delu lahko tudi napačna izbira poklica. Sklicujeta se na pomen države, ki bi morala več časa posveti tematiki o pravilni poklicni izbiri posameznikov (Kukovec-Pšeničny 2006).

Predvsem pa so za izgorelost po mnenju T. Brejca (1994: 374) pomembni dejavniki, kot so pretirana delovna obremenitev, premajhna povezanost z vodji in s sodelavci, kot tudi dezorganizacija sistema dela.

Halbesleben navaja, da so za izgorelost pomembni predvsem psihološki dejavniki dela, ki jih lahko povežemo s šestimi področji dela v podjetju (Leiter, Maslach 2005), in sicer so to delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrada za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost in vrednote (Halbesleben in Buckley 2004). Podobne vzroke pa našteje tudi Anthony Cedoline (1982) v svoji knjigi z naslovom *Job Burnout in Public Education: Symptoms, Causes, and Survival Skills* (Cedoline 1982). Avtor navaja sedem vzrokov oziroma delovnih okoliščin, ki povzročajo izgorelost. Poleg faktorjev, ki jih naštejeta Maslach in Leiter, dodaja še individualne dejavnike. S temi dejavniki misli tako finančno ne/stabilnost, ne/zadovoljstvo v partnerstvu kot tudi druge osebne faktorje, kot so sramežljivost, nefleksibilnost ..., ki še povečujejo stres na delu in s tem možnosti za izgorelost.

Maslach in Leiter (2002) ugotavljata, da se v naravi dela in naravi človeka pojavljajo vedno večja neskladja. Delovno okolje postavlja na prvo mesto ekonomske vrednote, močno pa zapostavlja človeške. Naj podrobneje opišem šest virov izgorevanja na delovnem mestu, ki jih podata Maslach in Leiter.

1. **Preobremenjenost:** Ta vir naj bi bil najbolj očiten kazalec neskladja med delom in človekom. Organizacije tako zahtevajo preveč opravljenega dela v prekratnem času in s premalo sredstvi. Vedno hitrejši delovni ritem škoduje kakovosti dela, krha delovne odnose, ubija inovativnost in povzroča izgorelost na delu (Leiter, Maslach 2002: 10).

2. **Pomanjkanje nadzora nad delom:** Današnja organizacijska politika omejuje posameznikovo avtonomijo. Dejstvo je, da je nadzor dokaj relativen in ga je težko opredeliti. Vendarle pa morajo posamezniki vseeno imeti toliko nadzora, da so produktivni pri svojem delu (Leiter, Maslach 2002: 45). Cedoline nadaljuje, da so organizacije postale velike in brezosebne, zaposleni pa so vedno manj vpleteni v odločanje. Dokazano je, da so zaposleni, ki imajo več odgovornosti pri sprejemanju odločitev, bolj zavzeti in imajo večjo motivacijo za delo (Cedoline 1982).
3. **Nezadostno nagrajevanje:** Če za svoje delo delavci niso dovolj nagrajani, je njihovo delo razvrednoteno, s tem pa tudi oni sami. Ljudje od svojega dela pričakujejo, da jim bo prineslo tako materialne nagrade kot tudi določeno stopnjo ugleda, varnosti. Na žalost današnje službe prinašajo vedno manj tovrstnih nagrad, čeprav posamezniki delajo več. Izgorelost pa še dodatno okrepi notranje nezadovoljstvo, saj posamezniki nimajo več notranjega zadoščenja za opravljeno delo (Leiter, Maslach 2002: 46).
4. **Odsotnost trdne skupnosti:** V organizacijah se izgubijo pristni stiki med zaposlenimi. Gre za posledico stanja, ko ljudje izgubijo stik z drugimi zaposlenimi v svojem delovnem okolju. Problem je predvsem v komunikaciji med zaposlenimi, saj le ta danes večinoma poteka na brezoseben način preko telekomunikacijskih sredstev, zaposleni so morda tudi fizično ločeni, ali pa so preprosto tako preobremenjeni z delom, da enostavno nimajo časa za druženje (Leiter, Maslach 2002: 12).
5. **Pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu:** S poštenostjo na delovnem mestu je mišljeno predvsem izkazovanje spoštovanja zaposlenim. Nepoštenost se v največji meri pokaže pri postopkih ocenjevanja in napredovanja, lahko pa se kaže tudi v vsakodnevnih stikih, ko se ljudem npr. pripisuje krivda za nekaj, česar niso storili (Leiter, Maslach 2002: 14).
6. **Konflikt vrednot:** Konflikt vrednot lahko nastane zaradi nasprotja med zahtevami v službi in osebnostnimi načeli zaposlenega. Določena dejanja, ki jih mora posameznik opraviti kot delovno nalogo, so lahko neetična v očeh posameznika (Leiter, Maslach 2002: 15).

Avtorja Schaufeli in Buunk (Brunt 2007) zagovarjata predvsem dve predpostavki, in sicer je izgorelost posledica prekomernega dela in prekomernega stresa na delu. Stres na delu povzročajo predvsem sledeči dejavniki:

- nejasnost in dvoumnost nalog, ki jih delavci opravljajo,
- način vodenja,
- pomanjkanje povratnih informacij,
- izključenost zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

Schaufeli in Buunk (Brunt 2007) podajata specifične faktorje, ki vplivajo na razvoj izgorelosti, in sicer:

- delo v birokratski ali državni ustanovi,
- na delu je zahtevana visoka stopnja izobrazbe,
- delo poteka s strankami, bolniki, ki zahtevajo veliko čustveno podporo.

Zaskrbljujoči pa so podatki, do katerih je prišla raziskava na Danskem, ki je bila opravljena med 2300 policisti, ki so bili razdeljeni v 85 delovnih timov. Raziskava je dokazala, da je izgorelost celo »nalezljiva« med zaposlenimi, kar trdi tudi Arnold Bakker, psiholog z Univerze Utrecht na Nizozemskem (Bakker in drugi 2002). Izgorelost se torej prenaša z enega zaposlenega na drugega. Govorimo o nalezljivosti negativnih čustev, kajti sodelavci prepoznajo sodelavca, ki je poklicno izčrpan, in si njegovo stanje pripišejo. Negativna čustva se žal prenašajo hitreje kot pozitivna. V skrajnem primeru lahko pride do t. i. kolektivne poklicne izčrpanosti zaradi zahtev na delu. Izgorelost »napade« v takem primeru cel delovni kolektiv (Findeisen 2005).

5. Stopnje procesa izgorevanja

Po besedah Marjana Bilbana (2006) je sindrom izgorelosti kumulativen proces in se razvije postopoma v daljšem obdobju. Navaja štiri faze izgorelosti, in sicer si sledijo:

- 1. Faza velikega delovnega navdušenja:** Posamezniki v dosego cilja vlagajo veliko truda, saj prevladuje potreba po potrjevanju. Pojavi se utrujenost in upad delovne učinkovitosti.
- 2. Faza stagnacije:** Pojavi se občutek frustriranosti, ker za vloženi trud ne sledi pričakovana nagrada. Pojavijo se dvomi o lastni kompetentnosti, negotovost pri delu, nezadovoljstvo, upad motiviranosti za delo, pojavijo se že telesne in psihosomatske bolezni. Posameznik nima časa niti energije za gojenje medosebnih odnosov, naraščata netolerantnost do ljudi in socialna izoliranost, pojavijo pa se tudi motnje v komunikaciji.
- 3. Faza socialne izolacije:** Pokaže se depersonalizacija. Posameznik postane ciničen, nestrpen in nedružaben. Oseba občuti notranjo praznino, ki jo želi zapolniti z zlorabo alkohola in drugih medikamentov. Vse to povzroči še dodaten upad storilnosti, posameznik izgubi prijatelje, ki so mu do sedaj stali ob strani, lahko pride tudi do razdora zakona.
- 4. Faza apatije oz. skrajna izgorelost:** Tu se razvije depresija s samomorilnimi mislimi (Bilban 2006).

Andreja Kukovec-Pšeničny (2006) pa navaja tri stopnje izgorelosti. Sledeče stopnje so določili na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani na osnovi opravljenih intervjujev s 16 moškimi in 28 ženskami, starimi od 26 do 57 let, s katerimi so opravili usmerjene pogovore o procesu izgorevanja. Dobljeni podatki kažejo, da proces izgorevanja ločimo v tri stopnje, in sicer:

- 1. stopnja izgorevanja je IZČRPAPOST:** Oseba si ne priznava občutka kronične utrujenosti in slabega počutja. Na videz je posameznik skrajno storilnostno usmerjen (deloholizem). Stopnja izčrpanosti lahko traja tudi do 20 let.
- 2. stopnja izgorevanja je UJETOST:** Oseba se počuti ujeta v način življenja, dela in odnosov. Pojavi se izčrpanost, na katero oseba reagira z menjavo delovnega ali življenjskega okolja. Kljub menjavi okolja pa v njem še vedno vladajo občutki notranje prisile, in s tem se izgorevanje nadaljuje. Za to fazo so značilni občutki ujetosti, občutki krivde in upadanje samopodobe. Ta faza traja leto ali dve.
- 3. stopnja izgorevanja je SINDROM ADRENALNE IZGORELOSTI (SAI) – ADRENALNA IZGORELOST:** V tej fazi so vsi simptomi na višku. Oseba se še naprej trudi ostati aktivna, vendar pa ne more več slediti spremembam okolja. To stanje traja le nekaj mesecev. Sledi adrenalni zlom, kjer se pojavi popolna izguba energije, t. i. psihofizični in nevrološki zlom, ki se manifestira kot psihična motnja v obliki hudih depresivnih ter anksioznih simptomov. Adrenalna izgorelost lahko traja od nekaj tednov do treh mesecev. V to stopnjo izgorelosti spada tudi obdobje po adrenalnem zlomu. V fazi po adrenalnem zlomu sledi sprememba vrednostnega sistema ter osebnostnih lastnosti, pojavi se nov odnos do dela, ljudi in sveta. Odpravljanje posledic adrenalne izgorelosti traja v povprečju od 2 do 4 leta, lahko pa tudi do 6 let (Kukovec-Pšeničny 2006).

6. Znaki izgorelosti

Simptomi, ki se kažejo pri izgorelosti, se pojavijo na **telesni, čustveni in vedenjski** ravni.

Na telesni ravni se kaže predvsem telesna izčrpanost, kronična utrujenost, številne psihosomatske motnje, kot so nespečnost, želodčne in prebavne težave, glavoboli, bolečine po vsem telesu. Bolečine se lahko pojavijo v križu in hrbtu, zvišan ali znižan je krvni tlak, pojavi se zmanjšanje ali povečanje telesne teže (Bilban 2006).

Na duhovni ravni se kaže umik v medosebnih odnosih. Izgoreli posameznik se distancira in izolira od ljudi, s katerimi dela in živi v privatnem življenju. Zmanjša se delovna učinkovitost in motivacija za delo, pojavi se celo odpor do dela. Pojavljajo se občutki žalosti, obupa, nemoči in čustvena otopelost. Vedenjski znaki se kažejo v znižanju frustracijskega praga. Izgoreli so razdražljivi, nezadovoljni, nerazpoloženi, polni tesnobe, bojazni in paranoidnosti. Dr. Marjan Bilban pravi, da se spremeni celotno posameznikovo razmišljanje in mišljenje. Osebe postanejo nekreativne, njihovo mišljenje je neizvirno, počasno, poleg tega je opazna raztresenost in zmanjšanje koncentracije. Pojavijo se lahko depresivni simptomi, ki lahko vodijo celo v samomor (Bilban 2006). Prim. Bojan Lovše, dr. med, specialist medicine, dela, prometa in športa, navaja, da izgoreli nihajo v svojem razpoloženju, številni posežejo po alkoholu ali drogah, iščejo uteho v hrani s prenajedanjem ali izgubijo apetit, poveča se količina kajenja, grizenje nohtov, preklinjanje, jok (Žaler 2006). Izgorelost lahko privede celo do smrtnega izida. Zadnje raziskave, ki so bile opravljene na Japonskem, kažejo naraščanje števila smrti zaradi izgorelosti v službi. Japonska je tudi edina država na svetu, ki ima v svojem jeziku besedo, ki pomeni smrt zaradi preveč dela, t. i. »karoši«. Porast tovrstnih smrti pa je trend v vseh državah s sodobnim ekonomskim trendom in ne le na Japonskem (Žaler 2006).

7. Posledice in razširjenost poklicne izgorelosti

Maslach in Leiter (2002) trdita, da pride pri izgorevanju do »razkroja duše«, saj pride do razkroja vrednot, dostojanstva, duha in volje. Maslachova tako pravi, da je »to bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti« (Maslach in Leiter 2002: 16). Posledice izgorevanja se kažejo tako na organizacijski kot tudi posameznikovi ravni. Pri delavcu se posledice kažejo v njegovem delu, saj izgorelost zmanjšuje kakovost njegovega življenja, možnost produktivne in uspešne kariere. Poleg posledic, ki se kažejo na delovnem mestu, se lahko pojavijo težave v družini in med prijatelji. Izgorelost prinaša emocionalno obremenitev ter odmik od družinskih članov in prijateljev (Cooper 1997). Lahko rečemo, da posledice izgorelosti čutijo vsi, ki so kakorkoli povezani z izgorelo osebo. Na osebni ravni pa izgorelost povzroči bolezni, ki sem jih omenila že v prejšnjem poglavju, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronična utrujenost. Pojavijo se tudi psihične motnje, občutek tesnobe, potrtnost, nespečnost. Mnogi v tej stiski posežejo po alkoholu ali drogah. Na strani organizacije je problem izgorelosti v izgubi delavcev, ki niso več predani svojemu delu, niso več ustvarjalni in produktivni, kot so bili pred izgorelostjo (Maslach in Leiter 2002: 16).

Maslach in Leiter (2002: 17) opozarjata na tri razsežnosti, ki prizadeneta izgorelega posameznika na delovnem mestu, in sicer gre za:

- a.) **Izčrpanost:** je prva reakcija na stres pri delu. Izčrpani posameznik se počuti čustveno in telesno preobremenjenega. Ima občutek, da je popolnoma brez moči.
- b.) **Cinizem:** ljudje, ki so cinični, so hladni in odmaknjeni tako od sodelavcev kot tudi od samega dela. S cinizmom se ljudje skušajo obvarovati pred izčrpanostjo in razočaranjem.
- c.) **Neučinkovitost:** ljudje menijo, da je njihovo početje popolnoma neučinkovito. Vse se zdi neizvedljivo, in tudi tisto, kar jim uspe doseči, se zdi ničevno. Izgubijo zaupanje vase.

Posledice adrenalne izgorelosti so dolgotrajne narave, saj človek potrebuje dve ali več let, preden lahko začne normalno delati in živeti (Kukovec-Pšeničny 2007).

Izgorevanje povzroča veliko ekonomsko škodo, saj izgoreli izostajajo z dela in koristijo bolniški dopust. Velikokrat pride do menjave delovnega mesta, pojavi se prezgodnje upokojevanje in zmanjša se učinkovitost pri delu (Sušnik 2004).

V državah EU trpi zaradi najrazličnejših oblik in posledic stresa od 65 do 70 odstotkov prebivalstva. Največkrat je ta stres povezan z razmerami na delovnem mestu, brezposelnostjo ali denarno stisko. Po mnenju strokovnjakov Svetovne banke in EU v državah članicah EU zaradi stresa vsako leto izgubijo na milijone delovnih ur in več sto milijonov evrov narodnega dohodka (Žaler 2006). Podatki z Nizozemske leta 2003 poročajo o 3 milijardah evrih izgube na leto zaradi dolgotrajne odsotnosti z dela, ki je posledica psiholoških motenj (Houtman 2004). V podjetju Volvo Trucks so izračunali, da jih stane vsak neproizvodni delavec, ki zboli za izgorelostjo, 1 milijon švedskih kron, vodstveni delavec pa kar 4 milijone (Inštitut za razvoj človeških virov 2006e).

Stres na delu je dosegel tudi države, ki so doslej slovele po mirnem in udobnem življenju in visoki socialni varnosti. Ena izmed teh držav je Švedska, kjer so se ljudje nenadoma znašli sredi divjega življenjskega in delovnega tempa (Houtman 2004). Še posebej pa je zaskrbljujoče spoznanje, da v nobeni državi EU zaposleni niso tako nezadovoljni z delovnimi razmerami kot v Sloveniji. Več kot tretjina Slovencev trdi, da delajo v slabih razmerah, imajo težave z motivacijo in produktivnostjo (Žaler 2006). Po raziskavah mednarodne organizacije za delo (ILO) je nezadovoljstvo na delu predvsem posledica večanja stresa na delovnem mestu, prevelikega števila delovnih ur, naraščanja števila pogodb za določen čas, zaradi katerih zaposleni vedno bolj trepetajo za delovna mesta. Mednarodni urad za delo je leta 2002 prišel do ugotovitev, da izgorelost in depresija postajata ključni bolezni 21. stoletja. Zaradi teh dveh vzrokov je izgubljenih več delovnih dni kot zaradi kateregakoli drugega vzroka (Žaler 2006). Podatki iz Velike Britanije iz leta 2006 in raziskave drugih evropskih držav kažejo na velik razmah poklicne izgorelosti, saj več kot polovica zaposlenih kaže simptome zgodnjih faz izgorelosti, vsak deseti delavec pa doživi skrajno fazo izgorelosti, ki lahko trajno poškoduje njegove delovne sposobnosti (Kukovec-Pšeničny 2006).

Raziskava, ki je bila opravljena v Sloveniji leta 2006 na področju izgorelosti, je pokazala zaskrbljujoče rezultate tudi pri nas. Inštitut za razvoj človeških virov v Ljubljani je prišel do sledečih ugotovitev, in sicer od 946 anketiranih le 40 odstotkov oseb ni kazalo znakov izgorelosti. 30 odstotkov jih je kazalo znake preizčrpanosti (prva stopnja izgorelosti), 22 odstotkov znake ujetosti (druga stopnja izgorevanja), 8 odstotkov pa je izgorelih, od teh jih je že polovica doživela adrenalni zlom (Kukovec-Pšeničny 2007). Raziskava je zajemala različne starostne skupine od študentov do upokojencev, vključene so bile vse izobrazbene stopnje in skoraj vsi poklici. Zajeti so bili tako zaposleni z različnimi statusi zaposlitve kot tudi nezaposleni. Razlik v doživljanju izgorelosti glede na spol ni, razen pri ženskah na vodilnih mestih in pri samostojnih podjetnicah v primerjavi z moškimi na enakih položajih. Pri nezaposlenih in zaposlenih na ne-vodilnih položajih ni razlik med spoloma. Izgorelost tako bolj ogroža ženske na zahtevnih delovnih mestih kot moške na enakih položajih. Za izgorelost imajo enake predispozicije ljudje vseh starosti in različnih izobrazb. Najvišja stopnja izgorelosti se je pokazala pri menedžerjih, tem pa sledijo samostojni podjetniki. Med zaposlenimi in nezaposlenimi se prav tako niso kazale razlike, torej je nezaposlenost v enaki meri obremenjujoča kot zaposlenost izven vodilnih delovnih mest. Zaskrbljujoče je tudi sprejetje sindroma izgorelosti pri menedžerjih, saj le-ti znake izgorevanja doživljajo kot statusni simbol, kot nekaj, kar se tiče dela, ki ga opravljajo. Kukovec-Pšeničny nadaljuje, da se nekateri, predvsem mladi menedžerji, z izgorelostjo celo ponašajo. Glede na visoke rezultate izgorelosti je sklep raziskave, da v Sloveniji veliko ljudi nosi v sebi storilnostno pogojeno samopodobo ter da so okoliščine življenja in dela zelo obremenjujoče (Kukovec-Pšeničny 2007).

Študija, ki je bila opravljena na Nizozemskem leta 1996 (Brunt 2007), je prišla do sledečih rezultatov: k izgorelosti so najbolj nagnjeni visoko izobraženi, ki so stari od 30 do 40 let in zaposleni v storitvenem sektorju. Nizozemski statistični urad je leta 1996 zabeležil 62 odstotkov aktivnih prebivalcev, ki so se počutili preobremenjeno na delu. Glede na to, da gre za mlado delovno populacijo (v starosti od 24 do 34 let), lahko sklepamo, da gre za razkorak med pričakovanji in dejansko delovno situacijo. Gre za posameznike, ki so visoko izobraženi, ambiciozni, so vdani delu, za svojo požrtvovalnost na delu pa pričakujejo tudi višje nagrade, kot jih dobijo. Največ pritiska so na delu doživljali zaposleni na področju logistike, komunikacij in na področjih, kjer so se sklepali posli. Raziskava je dokazala, da je višja pozicija v organizaciji in bolj izobražen kader bolj nagnjen k izgorelosti. Še posebno nagnjenost k izgorelosti so zasledili pri socialnih delavcih, učiteljih, pravniki in zdravnikih.

Sklep raziskave je, da so poklici pomoči bolj nagnjeni k izgorelosti. Raziskava je prav tako kot raziskava v Sloveniji dokazala, da imajo ženske več možnosti za izgorelost. Razlogi naj bi bili predvsem v dokazovanju žensk na več področjih, saj morajo ženske v sodobnem svetu opravljati več »poklicev«. Ženska se mora izkazati kot dobra žena, mati ter pridna in ambiciozna delavka. Nizozemska raziskava je opredelila ključne značilnosti ljudi, ki imajo večje možnosti za izgorelost. Njihove karakteristike so: ambicioznost, pridnost, ne znajo reči »ne«, rabijo potrditve in priznanja, da pridno in kvalitetno delajo (Brunt 2007).

Če torej povzamem, je izgorelost razširjena po vsem svetu. Večina študij poudarja, da gre za visoko izobraženo delovno silo, ki je mlada, ambiciozna in zavzeta za svoje delo. V nekoliko večji meri grozi izgorelost ženskam in ljudem, ki opravljajo poklice osebne pomoči.

8. Ukrepi za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti

Kot sem že omenila, je izgorelost odvisna od lastnosti posameznika, družbenih okoliščin in tudi narave njegovega dela oziroma delovnih okoliščin organizacije, v kateri je zaposlen. Posledično se je pri reševanju in preprečevanju izgorelosti treba obrniti na vsa tri področja.

Večinoma pa se ukrepi proti izgorelosti obračajo na posameznika in delovne okoliščine, saj je skoraj nemogoče vplivati na spremembo vseh družbenih dejavnikov.

V svoji diplomski se bom osredotočila na organizacijo dela, predvsem na izboljšanje kvalitete delovnega okolja, in ne na posameznika, ter različne programe samopomoči. Vsekakor podpiram programe, ki nudijo krepitev duhovnega in fizičnega zdravja, saj je to dandanes še kako potrebno. Za zmanjšanje stresa in izgorelosti je priporočljivo izvajati sprostivne tehnike, kot so joga, meditacija idr.

Po besedah Andreje Kukovec - Pšeničny (Perat in Kukovec-Pšeničny 2005) z Inštituta za razvoj človeških virov je pri adrenalnem zlomu uspešno le celostno zdravljenje. Zdravljenje mora zajemati tako lajšanje simptomov kot tudi odpravljanje psihofizičnih posledic. Izgorelega je treba odstraniti iz situacije, ki ga je pripeljala do adrenalnega zloma. Posameznik potrebuje občutek sprejetosti in mir okoli sebe. Vsa pozornost je usmerjena v počitek in umiritev. Pazimo, da ne silimo v izgorelega, saj ga lahko že peščica nasvetov spravi čez rob.

Maclahova (2002) pravi, da so vzroki za izgorelost v večini situacijski in ne toliko osebni, zato zagovarja iskanje rešitev v družbenem kontekstu delovnih mest. Avtorica nadaljuje, da imamo na izbiro dva načina, in sicer je prvi, kako ukrepati v krizni situaciji, drugi pa kako preprečiti nastanek izgorelost. Seveda je bolj primeren drug način, saj le-ta ponuja dolgoročne strategije za zmanjševanje izgorelosti, in ne le, kako ukrepati v krizni situaciji.

Maclah in Leiter (2002: 80–102) ponudita dva pristopa, kako reševati izgorelost. In sicer :

- a.) **Individualni pristop:** Začne se s posameznikom, ki opozori ostale sodelavce na izgorelost. Posameznik postane vodja skupine, ki pridobi člane in usmerja celotno skupino. Naslednja stopnja pristopa je faza, v kateri zaposleni postanejo enotni glede neskladij. Celotni projekt je treba predstaviti nadrejenim oz. upravi podjetja. Skupina se mora osredotočati na probleme, ki povzročajo neskladja na delovnih mestih. Kot sem omenila že v tretjem poglavju, gre za tista neskladja, ki povzročajo izgorelost. To so pomanjkanje

nadzora nad delom, sistem nagrajevanja in podobno. V končni fazi seveda ne smemo vedno pričakovati rešitev problema s srečnim koncem. Rezultat je proces, ki omogoča uspešno prilagajanje hitro spreminjajočim se dogodkom na delovnem mestu.

b.) **Organizacijski pristop:** Ta pristop se osredotoča na področja organizacijskega življenja. Gre za neskladja med delom in delavcem z vidika delovnega mesta in ne z vidika delavca kot v individualnem pristopu. Cilj organizacijskega pristopa je ustvariti strukture in procese, ki povečujejo povezanost z delom in tako preprečujejo izgorelost. Menedžment mora imeti jasno sliko tako o dogodkih v organizaciji kot tudi o tem, kaj se dogaja z zaposlenimi (glede medsebojnih odnosov, predanosti delu ...). Prva faza se torej začne z menedžmentom. Mnogi vodilni tako ugotovijo, da je za uspeh organizacije pomembno okolje, ki je vzpodbudno za zaposlene in pospešuje predanost ljudi delu. V drugi fazi postane projekt organizacijski, saj je za uspešnost posega uprave (menedžmenta) potrebno sprejetje projekta celotne organizacije. Vse ravni in enote organizacije morajo biti predane projektu. Tu je pomembna predvsem dobra komunikacija med osebjem organizacije. Cilj organizacijskega pristopa je vplivati na eno ali več neskladij, kot so npr. vplivanje na skupnost, poštenost, večjo komunikacijo in reševanje nasprotij. Rezultat je skladnejša organizacijska skupnost. Ne smemo pričakovati popolne rešitve problema, pač pa gre za nenehen proces, s katerim se organizacija prilagaja spreminjajočim se okoliščinam. Namen ni takojšnja rešitev, pač pa se je treba osredotočiti na dolgoročne koristi. Naloga menedžmenta je razviti takšno organizacijsko okolje, ki zaposlenim zagotavlja podporo. Ne gre zgolj za reševanje problemov, pač pa za ustvarjanje novih možnosti. Normalno je, da organizacija ne more predvideti vseh situacij, ki bremenijo zaposlene, lahko pa se menedžment vsakodnevno prizadeva za izboljšanje odnosov med ljudmi in njihovim delom.

Organizacijski pristop ima širše razsežnosti in zato večjo verjetnost, da bo deloval, poleg tega pa je vpliv dolgoročnejši.

Susan E. Jackson, pedagoginja in psihologinja na univerzi v Maryland – College Parku, in Randall S. Schuler, profesor na Graduate School of Business v New Yorku, sta avtorja številnih uspešnic in člankov o izgorelosti. Susan E. Jackson pa je tudi soavtorica Maslach Burnout Inventory. To je instrument za merjenje izgorelosti, s katerim se že dvajset let razkriva ta pojav. Vprašalnik o izgorelosti vsebuje vprašanja o zaznavi zaposlenih o šestih področjih organizacijskega življenja (delovne obremenitve, nadzor nad delom, nagrada za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost in vrednote). Ge za natančno merilo izgorevanja, ki ga organizacije in raziskovalci uporabljajo skoraj po vsem svetu za ocenitev tega, kako zaposleni doživljajo svoje delo (Petrič 2006).

Susan E. Jackson in Randall S. Schuler (Jackson in Schuler 1983) predstavita strategije, ki jih lahko uporabi služba upravljanja s človeškimi viri pri preprečevanju izgorelosti v organizacijah. Avtorja trdita, da je v moči organizacije, da spremeni pogoje, ki vplivajo na nastanek izgorelosti. Nadzorni bi se morali v večji meri potruditi za razvoj sistema nagrajevanja, in tako priskrbeti več vrst nagrad za zaposlene. Nadaljujeta, da naj organizacije izoblikujejo delovna mesta, nad katerimi bodo imeli zaposleni nadzor. Vendar pa so omenjeni ukrepi za organizacijo verjetno dražji, predvsem pa terjajo več časa kot ostali trije programi, ki jih bom omenila v nadaljevanju. Cenejši programi naj bi bili sledeči :

1. **Program vnaprejšnje socializacije**
2. **Program udeležbe zaposlenih pri odločanju**
3. **Program povratnih informacij**

Prvi program je primernejši predvsem za nove zaposlene, drugi in tretji pa za ostale zaposlene. Glede na razmeroma nizke stroške se številna podjetja odločajo za uporabo teh treh programov.

1. **Program vnaprejšnje socializacije**

Številni na novo zaposleni delavci so na delu šokirani, saj so od poklica pričakovali nekaj drugega, kot se je ta izkazal v realnosti. Bistvo tega programa je, da posameznik doživi šok, še preden začne s svojo prvo zaposlitvijo. Program naj bi dosegel, da se posameznik seznanji z realnostjo svojega poklica. S tem programom se torej zmanjšajo pričakovanja, ki jih ima začetnik ob prihodu na delo. Posledično se zmanjšuje absentizem na delu. Uporabljati ga je mogoče v vseh poklicih in v katerikoli organizaciji. Program poteka v več fazah, in sicer:

V prvi fazi se izoblikuje milejšo obliko šoka, ki bi ga neizkušeni delavec lahko doživel. Nujno je, da gre za realno situacijo, ki so jo zaposleni že izkusili. V drugi fazi se zaposlenega seznanijo z negativnimi dejstvi, politiko ter prakso organizacije. Paziti je treba, da se posameznika ne prestraši, zato ga seznanimo tudi z možnimi rešitvami. V tretji fazi potekajo pogovori z zaposlenimi, ki povedo, kako poteka njihovo delo. V zadnji, četrti fazi tega programa pa posameznika naučimo tehnike obvladovanja konfliktov in pogajanj, ki se pojavijo na delovnem mestu. Z znanjem in veščinam se začetniku odpirajo možnosti, da sprejema konflikte in nepredvidljive situacije kot izziv in ne kot nekaj, kar zanj predstavlja šok. Glavni namen tega programa je novo zaposlenim predstaviti realno sliko dela, ki ga bo opravljal, hkrati pa ga naučiti, kako reagirati v nepredvidljivih in težkih okoliščinah. Nikakor ni namen odvrniti ljudi od določenega poklica, seveda pa moramo pričakovati, da se lahko zgodi tudi to. Sledeče predstavlja veliko oviro številnim, ki bi si želeli izvesti ta program, a se bojijo izgube potencialnih kandidatov za službo. Program je koristen tudi zaradi tega, ker nam pokaže tako negativne kot pozitivne strani dela. Koristen je le za novo zaposlene, dolgoletnim uslužbencem ne koristi pri odpravi izgorelosti. Slabost programa je tudi ta, da ne nudi dolgotrajne zaščite pred pojavom izgorelosti, pač pa zmanjšuje razočaranja nad poklicem, ki bi se lahko pojavila v prvih treh letih zaposlitve (Jackson in Schuler 1983).

2. Program udeležbe zaposlenih pri odločanju

Dokazano je, da na zaposlene visoka stopnja odločanja vpliva izredno motivacijsko. Na žalost pa so zaposleni v večini organizacij ukleščeni s pravili, politiko in vrednotami organizacije, v kateri delajo. Sedanje študije dokazujejo, da večji nadzor nad delom zmanjšuje izgorelost. Nasprotno pa jo nejasne vloge in konflikti povečujejo, saj nejasnost vlog poleg negotovosti in čustvene izčrpanosti vodi v ciničnost ter ravnodušje do ostalih zaposlenih. Na drugi strani pa večja odgovornost in participacija pri odločanju daje občutek moči ter zmanjša občutke frustracije in napetosti. Posledica participacije je tudi naraščanje komunikacije, ki zmanjšuje izoliranost od sodelavcev in nadrejenih. Zaposleni so tako v večji meri seznanjeni z dogajanjem v podjetju in so posledično bolj učinkoviti pri svojem delu. Ustvari se prijetna klima ter okolje, ki nudi zaposlenim družbeno podporo. Zaposleni dobi občutek, da ni edini, ki se spopada s težavami na delovnem mestu.

Pri uvedbi sledečega programa, ki poveča odgovornost zaposlenih, morajo biti organizacije pazljive, da točno definirajo stopnjo odgovornosti za posamezna delovna mesta. Odgovornosti se morajo nanašati na vsakodnevne aktivnosti zaposlenega ter izključno na njegovo področje dela. Najbolje je, da vsak posameznik odgovarja le za svoje delo in ne delo drugih.

Okoliščine, kjer drugi odločajo namesto tebe, znajo biti frustrirajoče in zmanjšujejo nadzor nad lastnim delom (Jackson in Schuler 1983).

3. Program povratnih informacij

V mnogih organizacijah zaposleni ne prejmejo povratnih informacij o svojem delu, in zato ne vedo, kako dobro opravljajo svoje delo. Največkrat dobijo le grajo za napake, ki jih storijo. Naloga organizacij je, da uredijo to področje, se pravi, da izboljšajo povratne informacije o opravljenem delu zaposlenih. Sledeči problem je še posebno viden pri delu z ljudmi/strankami, saj delavci ne vedo, če so stranke zadovoljne z njihovo pomočjo/svetovanjem. Eden od načinov, s katerim lahko ugotovimo zadovoljstvo strank, je t. i. CLIENT FEEDBACK SURVEY, pri nas bi temu rekli ankete o zadovoljstvu strank. Po drugi strani lahko povratne informacije o našem delu dobimo tudi od sodelavcev. Ocena sodelavcev je bolj realna, saj poznajo omejitve, profesionalno etiko, prakso, realnost in okoliščine, ki vladajo v organizaciji. Pri samem ocenjevanju je dobro, da sodelujejo tudi nadrejeni, saj jim podrejeni na ta način lažje povedo, kaj menijo o njihovem delu. Organizacija na ta način pride do pomembnih informacij o tem, kako se zaposleni počutijo na delu, kot tudi do informacij o napetostih, konfliktih, zastarelih in neučinkovitih pravilih ter postopkih, ki vladajo v organizaciji. Posledično odkrijemo področja, ki povzročajo izgorelost na delovnem mestu (Jackson in Schuler 1983).

Izgorelost na delovnem mestu lahko pusti resne posledice tako delavcem kot tudi delodajalcem, zato je izredno pomembna uvedba programov in postopkov, ki jo zmanjšajo. Naštela sem več ukrepov in programov, ki jih organizacije lahko uporabijo, ker pa vem, da je vsaka organizacija posebna, je treba to upoštevati tudi pri izbiri ustreznega programa za preprečevanje nastanka poklicne izgorelosti. Poleg tega je pri preprečevanju izgorelosti pomembno zavedanje, da nam bo vsem lažje, če se skupaj lotimo izboljšati organizacijsko življenje na dolgi rok in ne čakamo le na individualne pobude posameznikov, saj bomo s tem nagrajeni z delovnimi mesti, ki bodo prožna, produktivna in bolj humana.

Organizacija NEA (National Education Association) za preprečevanje izgorelosti in stresa prav tako svetuje izboljšanje kvalitete delovnega okolja. Področja, ki bi jih moralo urediti vsako podjetje, so določitev specifičnih nalog, ureditev sistema nagrajevanja in institucionalna podpora (National Education Association 2002).

Delo, ki nudi napredek, je stimulatívno in redko vodi v stres. Predvsem je pomembna ugodna klima med zaposlenimi, komunikacija ter socialna podpora zaposlenih. Vendar pa ljudje nismo izolirani od dejavnikov, ki na nas vplivajo v privatnem okolju. Poleg delovnih okoliščin lahko na nas vplivajo še drugi stresni dejavniki iz privatnega življenja, kot so krediti, stanovanjski problemi, bolezni, težave v partnerstvu ... Na posamezne okoliščine pa vsak posameznik reagira drugače. NEA nadaljuje, da si je pri zmanjševanju stresa treba predvsem vzeti čas zase, v prostem času početi stvari, ki nas veselijo, se družiti s svojo družino, prijatelji, poskrbeti za svoje telo in duha ter poizkusiti gledati na življenje z veliko mero optimizma (National Education Association 2002).

Maslachova pravi, da če bi vsa znanja in informacije o tem, kako se spopasti z izgorelostjo, mogli opisati z eno besedo, bi bila ta beseda ravnotežje. Ravnotežje med dajanjem in prejemanjem, ravnotežje med stresom in umirjenostjo, ravnotežje med delom in prostim časom, ki je v nasprotju s preobremenjenostjo, preveč obveznostmi in drugimi neravnotežji izgorelosti (Igodan in Newcomb 1986).

9. Ustanove pomoči za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti v Sloveniji

Glede na rezultate raziskav Inštituta za razvoj človeških virov v Ljubljani, ki sem jih omenila v šestem poglavju, postaja poklicna izgorelost resen problem tudi v Sloveniji, saj se kar pet odstotkov Slovencev zlomi zaradi izgorelosti na delovnem mestu (Kukovec-Pšeničny 2007).

Pojem izgorelosti je v Sloveniji dokaj nov, kljub temu pa imamo na voljo nekaj seminarjev, delavnic za preprečevanje poklicne izgorelosti in preobremenjenosti, tehnik sproščanja ter vzpostavljanja ravnotežja med službo in preostalim življenjem. Prav tako se izvaja psihoterapija za tiste, ki trpijo zaradi preizčrpanosti ali pa so se zaradi izgorelosti na delovnem mestu že zlomili.

Posledice izgorelosti oz. zdravljenje izgorelosti v Sloveniji obravnavajo splošni zdravniki v okviru somatskih bolezni, torej zdravijo izgorelost psihiatri in psihoterapevti. Preprečevanje izgorelosti, se pravi svetovanje, kako se spopasti z izgorelostjo, pa je prepuščeno iniciativi posameznika ali ustanove.

Organizacije, ki v Sloveniji ponujajo delavnice, programe ali druge vrste svetovanja za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti, so sledeče:

- **Inštitut za razvoj človeških virov v Ljubljani**, na katerem se že od leta 2002 aktivno ukvarjajo s proučevanjem izgorelosti. Na inštitutu nudijo več vrst pomoči, in sicer psihološko svetovanje, svetovanje podjetjem, celotno obravnavo posameznikov in tudi različne seminarje ter delavnice (Inštitut za razvoj človeških virov 2006b).
- **Akademija za psihosintezo**, ki jo vodijo Barbara Novak Škarja, Suzana Rebolj in Rožana Grdina. Akademija že več kot 10 let deluje na področju osebnega in transpersonalnega razvoja ter psihosinteze. Nudi seminarje za vzgojitelje, pedagoške delavce, delavce v zdravstvenih in socialnih službah ter prostovoljnih društvih. Na področju izgorelosti nudi delavnico z naslovom: »Kako ob delu z drugimi ne pozabiti nase«. Na delavnici opozarjajo na nevarnosti nenehnega stresa, ki se pojavlja na delu, saj le-ta lahko pripelje do poklicne izgorelosti (Akademija za psihosintezo 2006c).

- **Inštitut za integrativno psihoterapijo in zdravljenje (IPSA)**; na inštitutu poteka psihoterapija, psihološko svetovanje in supervizija. Organizirajo tudi izobraževanja za strokovne delavce (integrativna psihoterapija, transakcijska analiza, psihologija travme). IPSA sodeluje s številnimi mednarodnimi organizacijami in inštituti s področja psihoterapije in svetovanja. V izobraževalne programe so vključeni vrhunski domači in tuji strokovnjaki. Inštitut je pridružen član European Association for Integrative Psychotherapy (EAIP). Inštitut ponuja v okviru izgorelosti program z naslovom »Izgorelost pri delu« in program »Celostno obvladovanja stresa«. Slednji program skuša vplivati na kvaliteto posameznikovega življenja. Osnova programa je učenje čuječnosti (mindfulness), ki je praksa zavedanja in opazovanja našega trenutnega doživljanja. Praksa čuječnosti je po besedah IPSA ena izmed najučinkovitejših metod obvladovanja stresa, ki je tudi raziskovalno potrjena. Poleg prakse čuječnosti program vključuje spoznanja sodobne pozitivne psihologije, kognitivne terapije, transakcijske analize in integrativne psihoterapije (Inštitut za integrativno psihoterapijo in zdravljenje 2006).

- **Inštitut Krog Terapevtski center** je zasebni neprofitni zavod, ki nudi terapevtsko pomoč in podporo posameznikom, parom, otrokom in družinam, ki se soočajo z izzivi in težavami v osebnih, medosebnih in družinskih odnosih, pri vzgoji ter najrazličnejših duševnih stiskah. Poleg tega nudijo tudi terapevtsko oporo pri razreševanju zlorab, izboljšanju samopodobe, premagovanju težav ob novonastalih življenjskih situacijah (ločitev, smrt, brezposelnost, stres, bolezen ...). Na inštitutu nudijo podporo proti poklicni izgorelosti v obliki skupinskega dela, supervizije, mentorstva, različnih delavnic ter drugih sprostitev in družabnih aktivnosti (Inštitut Krog Terapevtski center 2006).

- **Edupool** (združuje prek 30 izobraževalnih ustanov iz celotne Slovenije) nudi podjetjem in drugim ustanovam aktualna izobraževanja, ki so potrebna za uspešno obvladovanje izzivov vsakodnevnega poslovanja in priprave na prihodnost. Edupool nudi program z naslovom »Uspešna borba proti izgorelosti«. Program vsebuje sklop vaj v okviru delavnice. Vaje se izvajajo po skupinah ali posamezno (Edupool 2006).

- **Trimpeks, d.o.o.**, je privatno podjetje, ki nudi različne programe in izobraževanja na temo izgorelosti. Izgorelost v podjetju najprej izmerijo. Na osnovi rezultatov ugotovijo, kateri aspekti dela zaposlene najbolj obremenjujejo in povzročajo največ stresa. Zaposlenim svetujejo, kako se učinkovito spoprijemati s stresnimi situacijami ter kako uspešno komunicirati s sodelavci in strankami. Poleg analize izgorelosti po dogovoru izvajajo tudi letne razgovore z zaposlenimi, v katerih ugotavljajo morebitne težave, resne ovire za doseg ciljev, ambicije in želje zaposlenih ter načine za profesionalno in osebno rast zaposlenih v skladu z vizijo podjetja. Poleg strokovnega svetovanja nudijo tudi številna predavanja za podjetja, kot so Motiviranje zaposlenih, Učinkovito vodenje, Uspešno timsko delo itd. (Trimpeks, d.o.o., 2005).
- **Znanka, d.o.o.**, je podjetje, ki nudi izobraževanje odraslih in skrbi za razvoj osebne rasti udeležencev. Znanka nudi program z naslovom: »Obvladovanje stresa in preprečevanje izgorelosti«. Program temelji na teoriji in praksi gestalt terapije. Nudijo več možnosti izvedbe programa, in sicer v okviru predavanj, delavnic, individualnega svetovanja ali skupinskega svetovanja (Znanka, d.o.o., 2003).
- **Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor** je neprofiten javni zavod, vključen v javno zdravstveno mrežo. Izvajajo storitve osnovnega zdravstvenega varstva tako s preventivnega kot s kurativnega področja. V okviru organizacijske enote Medicina dela, prometa in športa nudijo svetovanje psihologa pri sindromu izgorelosti. Prav tako nudijo svetovanje in razgovore v primeru subjektivnih težav na delovnem mestu ter psihološko svetovanje pri obvladovanju stresa. Psihologi in klinični psihologi opravljajo individualne psihološke preglede in testiranje delavcev, voznikov, športnikov (Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor 2006).
- **Zdravstveni Zavod DOKTOR LOVŠE** je zasebna ambulanta medicine dela, prometa in športa z licenco in registrirano dejavnostjo pri Ministrstvu za zdravje. Poleg preventivnih zdravstvenih pregledov podjetjem ter samostojnim podjetnikom nudijo ogled delovnih mest, strokovno svetovanje s področja varnega in zdravega dela. Na zavodu nudijo predavanja in usposabljanja za samostojne podjetnike in zaposlene delavce na temo stresa in izgorelosti. Na predavanjih se slušatelji seznanijo s pojmom izgorelosti, kako se odpravlja utrujenost, kako si pravilno razporediti

delovni čas, kako na delu izvajati aktivni odmor in telesne vaje za razbremenitev itd. (Zdravstveni Zavod DOKTOR LOVŠE 2004).

- **SIRIUS.SI, d.o.o.**, je družba za podjetniško in poslovno svetovanje. Podjetje nudi osebno svetovanje in delavnice. Opravijo tudi raziskave v podjetju o stresu na delovnem mestu in glede na dane rezultate pripravijo izobraževanje. Zaposlene tako skušajo naučiti skozi številne delavnice, kako prepoznati, preprečevati in obvladovati stres ter izgorevanje na delu (SIRIUS.SI, d.o.o., 2007).

Izmed vseh naštetih organizacij je Inštitut za razvoj človeških virov v Ljubljani ustanova, ki se ukvarja izključno z izgorelostjo, zato bom njihovo delo predstavila v nadaljevanju. Vse ostale organizacije večinoma nudijo programe ali delavnice, ki so preventivne narave. Navedene ustanove pomoči pa verjetno tudi niso vse, ki nudijo tovrstno svetovanje. Zajete so zgolj tiste, ki sem jih našla preko spleta. Če vas zanima več o sledečih organizacijah, se obrnite na njihove spletne strani, ki so navedene v poglavju Internetni viri.

INŠTITUT ZA RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV V LJUBLJANI

Inštitut deluje že od leta 1990, kjer raziskujejo vprašanja zaposlovanja in dela, od leta 2002 pa se aktivno ukvarjajo s proučevanjem izgorelosti. Na inštitutu poleg raziskovanja izgorelosti nudijo še psihološko svetovanje, izobražujejo ter osveščajo posameznike, podjetja, strokovnjake in širšo javnost o izgorelosti. Njihov cilj je predvsem pomagati izgorelim osebam in njihovim bližnjim, da razumejo stanje izgorelosti, ga vodijo ter uravnovesijo. Organizacije skušajo opozoriti na povezavo med organiziranostjo podjetja in psihološkimi razmerami v podjetju, s tem pa preprečiti podjetjem, da izgubijo svoje najboljše delavce, saj izgorelost prizadene prav njih. Poleg izgorelosti Inštitut svetuje tudi pri obvladovanju (kriznih) življenjskih situacij ter vzpostavljanju in vzdrževanju subjektivnega blagostanja (weel-being) (Inštitut za razvoj človeških virov 2006a).

Inštitut vodi Andreja Kukovec-Pšeničny, uni. dipl. psih., ki je doživela izgorelost tudi sama. Leta 2006 je zaključila prvo splošno raziskavo o pojavljanju sindroma adrenalne izgorelosti v Sloveniji. Trenutno pa izvaja raziskavo o povezavi osebnostnih značilnosti, vrednostnega sistema in izgorelosti (Inštitut za razvoj človeških virov 2006a).

Na inštitutu nudijo:

- a.) Psihološko svetovanje;** namenjeno je posameznikom, ki so izgoreli, so v krizni situaciji ali imajo psihične ter psihosomatske težave. Svetovanje je namenjeno vzpostavljanju občutka zadovoljstva s svojim življenjem (Inštitut za razvoj človeških virov 2006b). V okviru psihološkega svetovanja nudijo *svetovalni pogovor* oziroma *psihoterapevtski pogovor* in t. i. *life coaching*. *Svetovalni pogovor* je oblika psihološke pomoči, ki posameznika seznanja, kako se soočiti s problemi in konflikti. Svetovalec pa ga aktivno posluša in mu omogoča razbremenitev doživetega. Pogovori se izvajajo v obliki individualne obravnave (90 min) ali v obliki male skupine do deset članov (90 min). Trajanje svetovanja je lahko zaključeno v nekaj srečanjih ali pa je potrebno večmesečno srečevanje, odvisno od zastavljenih ciljev oziroma problema (Inštitut za razvoj človeških virov 2006d). Druga oblika svetovanja je t.i. *life coaching*. Gre za proces rednega individualnega dela med klientom in svetovalcem (coachem). Svetovalec je usposobljena oseba, ki je večja v poslušanju, se svojemu klientu popolnoma posveti, se osredotoči na njegove lastnosti, ga spodbuja, sprejme njegovo drugačnost in ga v nobenem primeru ne obsoja. Je neke vrste družabni sopotnik, v športnem žargonu bi mu lahko rekli trener. »Coaching« se izvaja preko osebnih srečanj, telefonskih klicev, spleta, spletnih pogovorov ali pa v kombinaciji vseh teh načinov. Pogovori potekajo redno, vsaj enkrat tedensko. Pomen coachinga pri izgorevanju je predvsem preventivne narave, saj človeku pomaga prepoznati neregularne življenjske in delovne okoliščine. Izgoreli se ponavadi ne želi vrniti v okoliščine, ki so ga privedle do izgorelosti. Posameznik izgubi smisel in življenjske cilje. Naloga coacha je, da mu pomaga odkriti nove cilje, ga vzpodbuja, stoji ob strani in mu pomaga vzpostaviti novo ravnotežje med življenjem in delom (Inštitut za razvoj človeških virov 2006c). Na psihološko svetovanje se posamezniki lahko naročijo preko telefona.
- b.) Svetovanje podjetjem;** usmerjeno je k prepoznavanju vzrokov in okoliščin, ki povzročajo izgorelost zaposlenih. Podjetjem svetujejo, kako izoblikovati ukrepe za preprečevanje izgorelosti. Cilj svetovanja je

povečanje motiviranosti in storilnosti med zaposlenimi (Inštitut za razvoj človeških virov 2006e). Stroški, ki jih ima lahko podjetje zaradi neustreznih psiholoških pogojev dela, so povečana odsotnost z dela, bolniške odsotnosti, povečanje števila nesreč pri delu, fluktuacija, povečanje stroškov iskanja, usposabljanja novih delavcev, izguba najbolj zavzetih in najbolj odgovornih delavcev. Poleg stroškov se zmanjšuje tudi zavzetost za delo, produktivnost, učinkovitost in posledično konkurenčnost podjetja na trgu (Inštitut za razvoj človeških virov 2006e). Inštitut omogoča analizo psiholoških delovnih okoliščin, ki so povezane z že omenjenimi šestimi področji dela (delovna obremenitev, nadzor, nagrajevanje, delovna skupnost, pravičnost, vrednote). Podjetju predlagajo možne strategije, ki bi lahko izboljšale ta področja oziroma področja, ki izboljšave potrebujejo.

c.) Celostno obravnavo; je individualni pristop k človeku, katere namen je prepoznavanje ter zadovoljevanje potreb, ki so potrebne za optimalno psihofizično stanje človeka (Inštitut za razvoj človeških virov 2006b). V okviru celostne obravnave so na voljo različne terapije. Na področju izgorelosti nudijo terapijo za *odpravljanje posledic adrenalne izgorelosti* in *odpravljanje kronične utrujenosti*. Obravnava za odpravo adrenalne izgorelosti obsega preprečevanje in odpravljanje njenih psihofizičnih posledic. Odpravljanje vzrokov in posledic je odvisno od vsakega posameznika posebej. Terapevtski postopki so zato individualne narave in se med seboj razlikujejo glede na izgorelo osebo ter fazo, v kateri se izgorela oseba nahaja (Inštitut za razvoj človeških virov 2006f).

d.) Seminarje, delavnice; namenjene so tako posameznikom kot podjetjem. Na delavnicah se pridobijo znanja in veščine za obvladovanje življenjskih in delovnih okoliščin ter vzpostavljanje ravnotežja med njima (Inštitut za razvoj človeških virov 2006b). Razpisanih je več terminov za delavnice, na katere se lahko zainteresirani prijavijo kar preko spleta in so seveda plačljive.

Izredno pozitivno se mi zdi, da vsi omenjeni ponudniki programov/delavnic omogočajo prijavo preko spleta, nekateri v ceno vključijo celo bivanje v hotelu, kjer delavnice potekajo. Širjenje ponudbe tovrstnih programov in seminarjev vsekakor kaže na zavedanje problema izgorelosti tudi v Sloveniji, kar je prav tako vredno pohval. Kljub vsemu pa je pri nas vseeno zaskrbljujoče zdravljenje izgorelosti, saj se večino izgorelih bolnikov diagnosticira kot depresivne bolnike in tako tudi zdravi. Zdravljenje izgorelosti z antidepresivi lahko izgorelost celo poslabša.² Sklepamo lahko, da jemanje antidepresivov izgorelost celo pospeši, če ni na voljo ustrezne terapevtske pomoči (Jurančič-Šribar 2006).

² Antidepresivi namreč zmanjšujejo izločanje kortizola, ki je pri adrenalni izgorelosti že tako znižan. Ljudje, ki imajo pomanjkanje kortizola v telesu, so apatični, utrujeni in slabega počutja, saj le-ta vpliva na metabolizem ogljikovih hidratov (Jurančič-Šribar 2006).

10. Empirična raziskava izgorelosti v slovenskih organizacijah

10.1 Metodološki okvir

Empiričen del diplomske naloge je osnovan na anketi, ki sem jo opravila v dveh slovenskih organizacijah. Anketo sem opravila v kadrovski službi in na diplomatskih delovnih mestih Ministrstva za zunanje zadeve (MZZ) in v Biotehniškem centru Naklo – Srednja šola (BTŠ). Na MZZ je odgovarjalo 19 zaposlenih, na BTŠ pa 32 zaposlenih. Skupaj sem prejela 51 izpolnjenih anket, od teh pa sta bili 2 anketi neveljavni, torej sem analizirala 49 anket. Za organizaciji sem se odločila zaradi možnosti opravljanja moje raziskave, hkrati pa pokrivata poklice, ki, sodeč po teoriji, sodijo med tiste, ki imajo več možnosti za izgorelost.

Namen raziskave, ki sem jo opravila, je predvsem preveriti trditve, ki sem jih spoznala skozi literaturo. Želela sem preveriti, če demografski dejavniki, kot so spol, starost, izobrazba, zakonski stan, vodstvene naloge in delovno mesto vplivajo na oceno izgorelosti. Poleg tega me je zanimalo, če sta kvaliteta delovnega okolja in izgorevanje povezana in ali sta med seboj povezana izgorelost in skrb za psihofizično zdravje. Hipoteze so sledeče:

H1: Obstajajo razlike v doživljanju izgorelosti glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe, zakonski stan in delovno mesto.

H2: Ocenjena kvaliteta delovnega okolja in ocena znakov izgorevanja sta med seboj povezani. (Tisti, ki ocenjujejo slabše delovne razmere na delu, poročajo o več znakih izgorelosti).

H3: Ocena znakov izgorevanja in skrb za psihofizično zdravje sta med seboj povezani. (Tisti, ki poročajo o več znakih izgorelosti, manj skrbijo za svoje psihofizično zdravje).

Anketo sem opravila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil glede na hipoteze razdeljen na štiri dele. V prvem delu sem spraševala po socialno-demografskih podatkih (spol, starost, izobrazba, zakonski stan, vodstvene naloge, delovno mesto). V drugem in četrtem so anketiranci ocenjevali svoje delovne okoliščine in skrb za svoje psihofizično zdravje. V tretjem delu pa so bila zastavljena vprašanja o znakih izgorelosti.

Vprašanja do bila zaprtega tipa, pri nekaterih vprašanjih pa so lahko anketiranci pod opcijo drugo dodali še svoje mnenje o določenem vprašanju.

Izpolnjene ankete sem analizirala v SPSS-statističnem programu. Analizo sem opravila na podlagi programov, ki jih ponuja SPSS (deskriptivne funkcije, za potrditev hipotez pa sem uporabila linearno regresijo ter bivariatno korelacijo). Pri odgovorih, kjer sem navajala srednje vrednosti, so anketiranci na vprašanja odgovarjali s petstopenjsko lestvico, kjer ocena 1 pomeni nestrinjanje oziroma najnižjo mero pogostosti – nikoli, ocena 5 pa popolnoma strinjanje oziroma najvišjo mero pogostosti – zelo pogosto.

10.2 Opis vzorca

- SPOL

Skupno število anketiranih je bilo 51, od tega sta bili 2 anketi neveljavni. V anketi so prevladovale predstavnice ženskega spola (75,5 %), delež moških je bil precej manjši (20,4 %). Glej prilogo B.

- STAROST

Glede na starostne razrede je med anketiranimi prevladovala starost med 31 do 40 let (46,9 %), sledi od 41 do 50 let (20,4 %), potem 20 do 30 let (16,3 %) in nazadnje nad 50 let (14,3 %). En anketiranec ni navedel starosti. Glej prilogo C.

- IZOBRAZBA

Anketirani so bili večinoma univerzitetne izobrazbe (61,2 %). Sledila je srednja (18,4 %), nato visoka (14,3 %), spec., magisterij ali doktorat (4,1 %) in nazadnje višja stopnja izobrazbe (2 %). Glej prilogo Č.

- ZAKONSKI STAN

Med vprašanimi je glede na zakonski stan prevladovalo število tistih, ki so poročeni (69,4 %), sledili so jim tisti, ki so v izvenzakonski zvezi (14,3 %), samski (10,2 %), razvezani (4,1 %), najmanjše število pa je bilo tistih, ki so vdovci (2 %). Glej prilogo D.

- DELOVNO MESTO

V moji raziskavi je sodelovalo največ učiteljic (46,9 %), sledili so tisti, ki so zaposleni na diplomatskem delovnem mestu (24,5 %). Tema poklicema sledijo strokovnotehnično delovno mesto (10,2 %), delo v administraciji (6,1 %), svetovalna služba in uradniško delovno mesto (4,1 %), najmanj pa je bilo tistih, ki so zaposleni kot vodje izobraževanja odraslih in koordinatorji projektov (2 %). Glej prilogo E.

- VODSTVENE NALOGE

Večina vprašanih ne opravlja vodstvenih nalog (85,7 %), manjši del (14,3 %) pa pri svojem delu opravlja določene vodstvene naloge v smislu vodenja določenega sektorja oziroma skupine zaposlenih. Glej prilogo F.

10.3 Opis ostalih spremenljivk

10.3.1 Okoliščine delovnega mesta

Naslednjo spremenljivko sem poimenovala okoliščine delovnega mesta, znotraj te spremenljivke pa je 25 trditev, ki so označene od v7_1 do v7_25 (Glej prilogo G). Vprašani so morali oceniti, v kolikšni meri se strinjajo z navedeno trditvijo od 1 (se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam).

Statistično analizo sem opravila za vsako organizacijo posebej (MZZ in BTŠ), tako da so tudi rezultati za vsako spremenljivko predstavljeni posamično, najprej za MZZ in potem BTŠ.

Tabela: 10.3.1.1: Aritmetična sredina okoliščin dela na MZZ

Spremenljivka	Aritmetična sredina
Z vodjo in sodelavci se pogovarjam sproščeno in prijateljsko ter si upam izraziti svoje mnenje.	4,2
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri mojem delu.	4,1
Zavzet/Zavzeta sem za delo, ki ga opravljam.	4,1
Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.	4,1
Za svoje konjičke in zabavo si vzamem čas.	3,5
Delam čedalje več.	3,5
Po službi pozabim na delo in počnem stvari, ki me veselijo.	3,5
Moja zaposlitev je varna.	3,4
Rad/Rada prihajam na delo in ga z veseljem opravljam.	3,4
Skrbim za zdravo prehrano in dovolj gibanja.	3,3
Imam povratne informacije o rezultatih svojega dela.	3,3
Vedno pazim, da si ne naložim preveč dela in da mi ostane še kaj prostega časa.	3,1
Nadrejeni mi daje razumljive informacije za dobro opravljanje mojega dela.	3,0
Seznanjen/Seznanjena sem z dogajanjem znotraj naše ustanove/podjetja.	2,9
Imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil/opravila.	2,8
Kadar sem pod pritiskom, mi zmanjka časa za sprostivne dejavnosti.	2,8
V naši organizaciji izginjajo pristni stiki med zaposlenimi.	2,7
Velikokrat čutim pritiske na delu s strani nadrejenih ali sodelavcev.	2,7
Čutim se ujetega/ujeta v način življenja in dela, ki me izčrpava, ter nimam moči, da bi ga spremenil/spremenila.	2,6
Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.	2,4
Moje delo je dobro plačano.	2,1
S sodelavci med seboj tekmujemo, namesto da bi sodelovali.	1,9
Čutim odpor do svojega dela.	1,9
Moja delovna učinkovitost upada.	1,7
Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.	1,7

Najprej moram poudariti, da je bilo število anketiranih na MZZ premajhno za reprezentativen vzorec. V anketi je sodelovalo 19 zaposlenih.

Srednje vrednosti so pokazale, da so anketiranci na MZZ v povprečju zelo zadovoljni s svojimi okoliščinami na delu, saj večina meni, da se z vodjo in sodelavci pogovarjajo sproščeno (4,2), imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje na delu (4,1), so pogosto zavzeti za delo, ki ga opravljajo (4,1), imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo (4,1), za svoje konjičke in zabavo si vzamejo čas (3,5), po službi pozabijo na delo in počnejo stvari, ki jih veselijo (3,5), imajo še kar izrazit občutek varne zaposlitve (3,4) ter dokaj radi prihajajo na delo in ga z veseljem opravljajo (3,4). Na MZZ dokaj pogosto skrbijo za zdravo prehrano in dovolj gibanja (3,3), imajo še kar zadovoljive povratne informacije o rezultatih svojega

dela (3,3), dokaj pogosto pazijo, da si ne naložijo preveč dela in da jim ostane dovolj prostega časa (3,1) ter še kar pogosto prejemajo razumljive informacije nadrejenih za dobro opravljanje svojega dela (3). Sledeči rezultati kažejo na ugodno organizacijsko klimo zaposlenih na MZZ, kar zmanjša možnosti za nastanek izgorelosti na delu, saj se v povprečju delavci na MZZ počutijo dobro.

Na MZZ pa se zaposleni dokaj strinjajo, da se je povečala intenziteta dela (3,5) in da dokaj pogosto zmanjkuje časa, da bi ga opravili (2,8), kar se mi zdi, da je splošni trend današnjega časa, ki zaposlenim povzroča stres na delu, vendar pa je treba poudariti, da to še ni razlog za izgorelost na delu. Kar je bilo opaziti med sledečimi rezultati, je morda negativno dejstvo, da večina ni zadovoljna s svojo plačo (le majhen del vprašanih meni, da prejmejo dobro plačilo (2,1)), poleg tega je povprečna ocena strinjanja glede pohvale nadrejenih za opravljeno delo dokaj nizka (2,4).

Če posplošim sledeče rezultate, bi lahko trdila, da so vse ocene navedenih trditev v anketi relativno visoke in kažejo na ugodne okoliščine dela na MZZ.

Tabela: 10.3.1.2: Aritmetična sredina okoliščin dela na BTŠ

Spremenljivka	Aritmetična sredina
Zavzet/Zavzeta sem za delo, ki ga opravljam.	4,4
Delam čedalje več.	4,1
Z vodjo in sodelavci se pogovarjam sproščeno in prijateljsko ter si upam izraziti svoje mnenje.	3,9
Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.	3,9
Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.	3,8
Imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil/opravila.	3,7
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri mojem delu.	3,7
Rad/Rada prihajam na delo in ga z veseljem opravljam.	3,7
Za svoje konjičke in zabavo si vzamem čas.	3,4
Velikokrat čutim pritiske na delu s strani nadrejenih ali sodelavcev.	3,3
Skrbim za zdravo prehrano in dovolj gibanja.	3,2
Moja zaposlitev je varna.	3,2
Po službi pozabim na delo in počnem stvari, ki me veselijo.	3,1
Seznanjen/Seznanjena sem z dogajanjem znotraj naše ustanove/podjetja.	3,0
Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.	2,8
Čutim se ujetega/ujeto v način življenja in dela, ki me izčrpava, ter nimam moči, da bi ga spremenil/spremenila.	2,8
V naši organizaciji izginjajo pristni stiki med zaposlenimi.	2,8
Moja delovna učinkovitost upada.	2,7
Vedno pazim, da si ne naložim preveč dela in da mi ostane še kaj prostega časa.	2,7
Nadrejeni mi daje razumljive informacije za dobro opravljanje mojega dela.	2,7
Imam povratne informacije o rezultatih svojega dela.	2,6
Kadar sem pod pritiskom, mi zmanjka časa za sprostivne dejavnosti.	2,3
Moje delo je dobro plačano.	2,1
S sodelavci med seboj tekmujemo, namesto da bi sodelovali.	2,0
Čutim odpor do svojega dela.	1,6

Če primerjam organizaciji med seboj, so zaposleni na BTŠ z okoliščinami dela v povprečju manj zadovoljni kot zaposleni na MZZ. Zaposleni na BTŠ se namreč v večji meri strinjajo s trditvijo, da nosijo delo, ki ga ne morejo opraviti v službi, domov (3,8). Sklepam, da je tu razlika zaradi dejstva, da je delo zaposlenih na šoli nekoliko drugačno od dela na MZZ. Učitelji nosijo domov kontrolne naloge, domača branja ipd. in jih popravljajo doma. Učitelji se morajo pripraviti na učno uro, tako da tudi priprave na pouk potekajo doma. Zaposleni na BTŠ imajo še večji občutek intenzitete dela (4,1).

Anketa zaposlenih na BTŠ je bila opravljena na konferenci v času zaključevanja šolskega leta. Menim, da so tako visoke ocene strinjanja posledice tega, saj gre za obdobje, ko so učitelji verjetno še bolj izpostavljeni intenziteti dela.

Zaposleni na BTŠ so se v večji meri strinjali s trditvijo, da imajo preveč dela in premalo časa, da bi ga opravili (3,7), v večji meri čutijo pritiske na delu s strani nadrejenih in sodelavcev (3,3), dokaj veliko mero strinjanja je dobila tudi trditev, da se čutijo ujete v način življenja in dela, ki jih izčrpava ter tako nimajo moči, da bi ga spremenili (2,8) ter se podobno strinjali (2,7), da njihova delovna učinkovitost upada. Nizke ocene strinjanja so tako kot na MZZ namenili dobremu plačilu (2,1). Zaposleni na BTŠ pa so v primerjavi z MZZ tudi manj zadovoljni z informacijami o rezultatih svojega dela, povprečna ocena strinjanja (2,6) je nižja kot na MZZ (3,3). Sledeče trditve kažejo nekoliko večje nezadovoljstvo okoliščin dela, kot jih je bilo opaziti na MZZ, vendar pa menim, da stanje še zdaleč ni kritično, saj je velik del tudi pozitivnih strinjanj. Zaposleni na BTŠ so zavzeti za delo, ki ga opravljajo (4,4), se z vodjo in sodelavci pogovarjajo sproščeno in prijateljsko ter si upajo izraziti mnenje (3,9), imajo visok občutek nadzora nad delom (3,9), imajo jasno predstavo o delu, ki ga morajo opraviti (3,7), radi prihajajo na delo in ga z veseljem opravljajo (3,7), si pogosto vzamejo čas za preživljanje prostega časa (3,4), skrbijo za zdravo prehrano in dovolj gibanja (3,2), imajo občutek varne zaposlitve (3,2) in po službi pozabijo na delo ter počnejo stvari, ki jih veselijo (3,1).

Če povzamem sledeče rezultate, so okoliščine dela v povprečju dobre in v splošnem zaposleni tako na MZZ kot na BTŠ ne delajo v slabem delovnem okolju, ki bi pripomogel k nastanku izgorelosti. Zaposleni se zavedajo, da se je povečalo število delovnih ur in da mnogim pogosto zmanjka časa za opravljanje dela. Velik del vprašanih meni, da za opravljeno delo prejemajo prenizka plačila. Kljub tej naglici, ki jo doživljajo čez dan, si vseeno vzamejo čas za svoje konjičke in zabavo ter skrbijo za svoje zdravje, kar je izrednega pomena pri preprečevanju nastajanja izgorelosti pri delu.

10.3.2 Znaki izgorelosti

V sklopu spremenljivke, ki so merile izgorelost, so morali anketiranci izbrati, kako pogosto se pri njih pojavljajo navedene trditve od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto). Znotraj te spremenljivke je 38 trditev, ki so označene od v8_1 do v8_38 (Glej prilogo J).

Tabela: 10.3.2.1: Aritmetična sredina znakov izgorelosti na MZZ

Spremenljivka	Aritmetična sredina
Kako pogosto se ukvarjate s športom ali kako drugo dejavnostjo, ki vas veseli?	3,4
Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega in zamenjali trenutno službo?	3,3
Ljudje okoli mene me ves čas potrebujejo.	3,1
Izvajate kakšno sprostitveno tehniko, kot so joga, meditacija, sproščanje, sprehod v naravo?	3,1
Stalno sem v naglici in se mi nekam mudi.	2,8
Ko končam z delom, se počutim izčrpanega/izčrpano.	2,8
Kljub utrujenosti prevzemam dodatne naloge.	2,8
Počutim se utrujenega/utrujeno	2,7
Dajejo me bolečine v hrbtenici.	2,6
Počutim se preobremenjenega/preobremenjeno.	2,6
Zbujam se enako utrujen/utrujena, kot sem bil/bila pred spanjem.	2,5
Potrebujem dopust, a si zanj ne morem vzeti časa	2,5
Neprestano se razdajam za druge in to me izčrpava.	2,4
Potrebe drugih so pomembnejše od mojih potreb.	2,4
Imam težave s koncentracijo.	2,3
Opravljenno delo mi je pomembnejše od dopusta.	2,3
Neprestano odlagam zadovoljevanje svojih potreb in želja.	2,3
Čutim glavobole.	2,3
Moje delo me dolgočasi.	2,3
Postajam ciničen/cinična.	2,2
Spanje je plitko in najmanjši hrup me zbudi.	2,2
Čeprav potrebujem pomoč, ne zaprosim zanjo ali jo celo odklanjam.	2,1
Moj krvni tlak močno niha.	2,1
Ljudje me hitro spravijo v bes.	2,1
Počutim se nemočnega/nemočno.	1,9
Čutim kronično utrujenost.	1,9
Počutim se negotovega/negotovo.	1,9
Čutim močno jezo.	1,9
Boli me želodec in imam težave s prebavo.	1,8
Čutim napetost in razdražljivost, ki ju nikakor ne zmorem pomiriti.	1,8
Nič me ne navdušuje.	1,8
Že misel na kakršenkoli napor me spravlja v stisko.	1,7
Svoja čustva težko nadzorujem.	1,7
Počutim se odtujenega/odtujeno od ljudi.	1,6
Zelo sem depresiven/depresivna.	1,6
Moje najmočnejše čustvo je žalost.	1,4
Pogosto jočem.	1,1
Pomislil/Pomislila sem že na samomor.	1,0

Pri analizi spremenljivke, ki je merila izgorelost na MZZ, je razvidno, da zaposleni v splošnem ne kažejo izgorelosti.

Na MZZ se dokaj pogosto ukvarjajo s športom (3,4) in izvajajo sprostitvene tehnike, kot so joga, meditacija, sproščanje, sprehodi v naravo (3,1), kar nakazuje, da zaposleni skrbijo za svoje psihofizično počutje.

Dokaj visoke ocene strinjanja so namenili trditvam, da pogosto razmišljajo o tem, da bi zamenjali službo s trenutno službo (3,3), imajo občutek, da jih ljudje okoli njih ves čas potrebujejo (3,1), čutijo se stalno v naglici in se jim nekam muči (2,8), ko zaključijo z delom se dokaj pogosto počutijo izčrpano (2,8), kljub utrujenosti prevzemajo dodatne naloge (2,8) ter se dokaj pogosto čutijo utrujeno (2,7). Rezultati kažejo sicer na določeno utrujenost vprašanih, saj povprečne ocene strinjanja zgoraj omenjenih trditev niso tako nizke. Ljudje imajo občutek naglice in izčrpanosti, vendar pa so ocene fizičnih znakov, ki ocenjujejo simptome izgorelosti, toliko nižje (težave s koncentracijo (2,3), cinizem (2,2), glavoboli (2,3), nihanje krvnega tlaka (2,1), kronična utrujenost (1,9), napetost in razdražljivost (1,8), težek nadzor čustev (1,7), jeza (1,9), depresivnost (1,6), odtujenost (1,6), jok (1,1)). Sklepam, da ne gre za izgorelost, pač pa le za utrujenost, ki je posledica intenzitete dela.

Iz tabele 10.3.2.1 je razvidno, da so bolečine v hrbtenici ocenjene z najvišjo povprečno oceno v primerjavi z ostalimi fizičnimi znaki (2,6). Menim, da bolečine v hrbtenici ne kažejo na simptome izgorelosti, pač pa da so to posledice dela, ki poteka v pisarni in zahteva večurno sedenje iz dneva v dan. Vsi ostali fizični dejavniki so, kot sem že omenila, ocenjeni z nizkimi povprečnimi ocenami in ne kažejo zaskrbljujočega stanja izgorelosti zaposlenih na MZZ.

Tabela: 10.3.2.2: Aritmetična sredina znakov izgorelosti na BTŠ

Spremenljivka	Aritmetična sredina
Stalno sem v naglici in se mi nekam mudi.	3,9
Počutim se preobremenjenega/preobremenjeno.	3,8
Ljudje okoli mene me ves čas potrebujejo.	3,6
Kljub utrujenosti prevzemam dodatne naloge.	3,5
Izvajate kakšno sprostitveno tehniko, kot so joga, meditacija, sproščanje, sprehod v naravo?	3,3
Ko končam z delom, se počutim izčrpanega/izčrpano.	3,3
Potrebujem dopust, a si zanj ne morem vzeti časa.	3,3
Kako pogosto se ukvarjate s športom ali kako drugo dejavnostjo, ki vas veseli?	3,2
Počutim se utrujenega/utrujeno.	3,2
Neprestano se razdajam za druge in to me izčrpava.	3,1
Potrebe drugih so pomembnejše od mojih potreb.	3,0
Zbujam se enako utrujen/utrujena, kot sem bil/bila pred spanjem.	2,9
Čutim kronično utrujenost.	2,8
Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega in zamenjali trenutno službo?	2,8
Ljudje me hitro spravijo v bes.	2,8
Neprestano odlagam zadovoljevanje svojih potreb in želja.	2,8
Počutim se negotovega/negotovo.	2,7
Imam težave s koncentracijo.	2,6
Dajejo me bolečine v hrbtenici.	2,6
Že misel na kakršenkoli napor me spravlja v stisko.	2,6
Opravljenno delo mi je pomembnejše od dopusta.	2,6
Počutim se nemočnega/nemočno.	2,6
Postajam ciničen/cinična.	2,5
Svoja čustva težko nadzorujem.	2,5
Čutim glavobole.	2,5
Čutim napetost in razdražljivost, ki ju nikakor ne zmorem pomiriti.	2,4
Boli me želodec in imam težave s prebavo.	2,3
Čeprav potrebujem pomoč, ne zaprosim zanj ali jo celo odklanjam.	2,3
Spanje je plitko in najmanjši hrup me zbudi.	2,2
Čutim močno jezo.	2,2
Moj krvni tlak močno niha.	2,2
Zelo sem depresiven/depresivna.	2,2
Nič me ne navdušuje.	1,9
Moje delo me dolgočasi.	1,8
Moje najmočnejše čustvo je žalost.	1,7
Pogosto jočem.	1,7
Počutim se odtujenega/odtujeno od ljudi.	1,6
Pomislil/Pomislila sem že na samomor.	1,0

Pri tej spremenljivki se je izkazalo, da je izčrpanost, utrujenost, morda celo izgorelost prisotna v večji meri na BTŠ kot na MZZ. Iz zgornje tabele 10.3.2.2 je razvidno, da so visoke ocene dobile predvsem trditve, ki kažejo na hitenje, preobremenjenost, izčrpanost in utrujenost. Na BTŠ imajo pogosto občutek, da so v naglici in da se jim stalno nekam mudi (3,9), počutijo se preobremenjeno (3,8), kljub utrujenosti prevzemajo dodatne naloge (3,5), po delu se počutijo izčrpano (3,3), potrebujejo dopust, pa si zanj ne morejo vzeti časa (3,3), so utrujeni (3,2), imajo občutek, da se razdajajo za druge in to jih izčrpava (3,1), potrebe drugih se jim zdijo pomembnejše od njihovih lastnih (3,0), zbuja se enako utrujeni, kot pred spanjem (2,9) in dokaj pogosto čutijo kronično utrujenost (2,8). Ostali fizični znaki izgorelosti, kot so cinizem, glavoboli, depresivnost, jeza, nihanje krvnega tlaka, so dobili srednje in tudi nizke ocene povprečnih vrednosti strinjanja, kljub temu pa so ocene višje od vprašanih na MZZ.

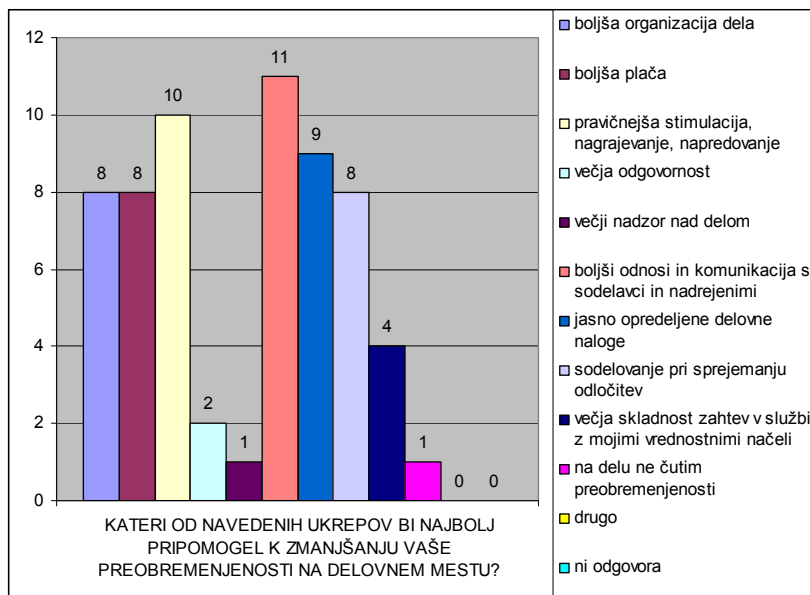
Na BTŠ pa se vprašani kljub temu dokaj pogosto ukvarjajo s sprostitevniimi tehnikami, kot so joga, meditacija, sproščanje, sprehodi v naravo (3,3), in z ostalimi dejavnostmi, ki jih veselijo (3,2), kar kaže, da si zaposleni, kljub veliki intenziteti dela, pogosto vzamejo čas zase in počnejo stvari, pri katerih pozabijo na službene obveznosti.

Menim, da stanje izgorelosti na BTŠ ni tako zaskrbljujoče, kljub temu pa nakazuje na določeno utrujenost in izčrpanost zaposlenih, kateri je treba nameniti pozornost. Izgorelost je proces, ki se razvije postopoma, in morda se na šoli pojavljajo že določeni zametki izgorelosti, ki bi jo lahko še zaustavili pred njenim izbruhom. Če primerjam obravnavani organizaciji, se je v moji raziskavi potrdilo to, kar pravi teorija, in sicer da so k izgorelosti bolj nagnjeni poklici pomoči in poklici učiteljev, torej zaposlenih na BTŠ.

10.3.3 Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu?

Naslednja spremenljivka je spraševala anketirance, kateri od naštetih ukrepov bi najbolj pripomogel k temu, da bi se zmanjšala njihova preobremenjenost na delu. Navedenih je bilo 10 trditev, anketirani pa so imeli možnost izbrati tudi opcijo drugo ali pa svojega odgovora niso podali (glej prilogi M in N).

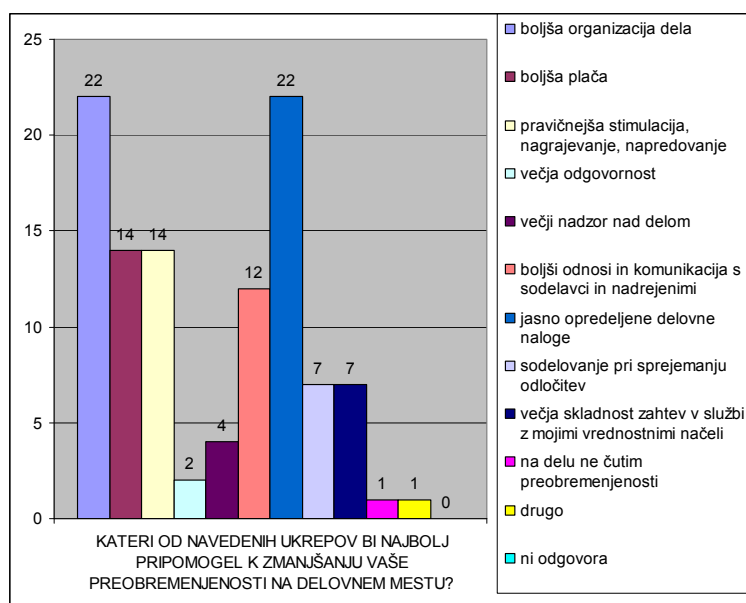
Graf: 10.3.3.1: Ukrepi, ki bi najbolj pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti dela na MZZ



Iz zgornjega grafa 10.3.3.1 je razvidno, da na MZZ največje število zaposlenih meni (11), da bi boljši odnosi in komunikacija s sodelavci in nadrejenimi najbolj pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti na delu. Ta trditev se mi zdi nekoliko sporna, saj so anketiranci pri prejšnjih spremenljivkah skoraj v večini trdili, da se s sodelavci in vodjo pogovarjajo sproščeno in si upajo izraziti svoje mnenje. Morda je do neskladnosti odgovorov prišlo zaradi premajhnega vzorca ali pa so anketiranci trditve narobe razumeli in jih drugače interpretirali, kot sem želela. Mogoče imajo sodelavci med seboj boljše odnose kot z svojimi nadrejenimi in je bila trditev preveč široko zastavljena, saj sprašuje po odnosih tako med sodelavci kot med zaposlenimi. Anketiranci so tako enkrat odgovarjali o odnosih med sodelavci, drugič pa o odnosih z nadrejenimi. Druga predpostavka je morda ta, da se zaposlenim zdijo odnosi tako pomembni, da bi jih kljub temu da so dobri, lahko še izboljšali. Sledi (10) pravičnejša stimulacija, nagrajevanje in napredovanje, kar se je izkazalo že pri prejšnjih spremenljivkah, saj so ravno tako izrazili nezadovoljstvo z višino svojih plač. Tretji ukrep po številu vprašanih (9) zopet kaže na neko neskladnost odgovorov, saj je jasnost opredeljenih delovnih nalog pri prejšnjih spremenljivkah trditev, ki je bila ocenjena visoko, v smislu, da imajo vprašani jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje na delu. Visoko so uvrstili tudi organizacijo dela, kar 8 vprašanih meni, da bi to zmanjšalo preobremenjenost na delu. Sodelovanje pri sprejemanju odločitev sovpada s prejšnjimi odgovori, kar kaže na to, da zaposleni niso dovolj obveščeni o dogajanjih znotraj podjetja, v katerem so zaposleni.

Sledi (4) večja skladnost zahtev v službi z vrednostnimi načeli, večja odgovornost (2) in na zadnjem mestu večji nadzor nad delom (1), kar kaže visoko zadovoljstvo zaposlenih z nadzorom nad delom.

Graf: 10.3.3.2: Ukrepi, ki bi najbolj pripomogli k zmanjšanju preobremenjenosti dela na BTŠ



Na BTŠ menijo, da bi boljša organizacija dela pripomogla k zmanjšanju preobremenjenosti na delu – kar 22 vprašanih meni tako. Pričakovala sem, da bodo na šoli zadovoljni z organizacijo dela, saj je šolstvo pri nas zelo sistematizirano ter določeno z letnim šolskim koledarjem in učnim programom, vendar kaže, da temu ni tako. Na BTŠ so tako kot na MZZ nezadovoljni s prejetim plačilom za svoje delo, 14 jih meni, da je to eden izmed ukrepov, ki bi pripomogel k zmanjšanju preobremenjenosti na delu, enako število (14) je nezadovoljnih s prejeto stimulacijo, nagrajevanjem in napredovanjem. Na tretjem mestu (12) pa so boljši odnosi in komunikacija s sodelavci in nadrejenimi, kar me zopet postavi v dilemo, saj so na BTŠ pri prejšnjih spremenljivkah visoko cenili dobro komunikacijo z nadrejenimi in sodelavci. Menim, da so vzroki drugačnih odgovorov podobni, kot sem jih navedla pri MZZ, in sicer da je premajhen vzorec vprašanih ali pa so si vprašani trditvi razlagali drugače. Sledi zadovoljstvo s sodelovanjem pri sprejemanju odločitev (7) in skladnost zahtev z njihovimi vrednostnimi načeli (7), ki so višje ocenjene kot na MZZ, saj je večje število vprašanih izrazilo, da bi ta dejavnik zmanjšal stres na delu. Nižje uvrščene so bile večja odgovornost (2) in da na delu ne čutijo preobremenjenosti, tako da so tudi na BTŠ zadovoljni z odgovornostjo na delu. Pod opcijo drugo pa je eden od vprašanih napisal, da bi njegovo preobremenjenost na

delu zmanjšalo več ljudi, ki bi mu stali ob strani pri njegovem delu in bi jim lahko povsem zaupal.

Izkazalo se je torej, da zaposleni niso zadovoljni s svojim plačilom in stimulacijo ter napredovanjem. Želijo si boljšo organizacijo dela, bolj jasno opredeljene delovne naloge ter boljše odnose in komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi. Omenjeni dejavniki spadajo med šest najpomembnejših, že večkrat omenjenih virov izgorevanja na delu. Kljub temu so ostali viri, kot so pomanjkanje nadzora nad delom, pomanjkanje poštenosti na delu in konflikt vrednot, ocenjeni z nizkimi ocenami, kar kaže na to, da ti tri dejavniki ne povzročajo tako velike preobremenjenosti na MZZ in BTŠ.

10.3.4 Stres na delu

Pri tej spremenljivki, ki je merila stres na delu, so anketiranci morali oceniti od 1 (najmanjši stres) do 5 (največji stres), kaj jim od navedenega povzroča največ stresa na delu.

Tabela: 10.3.4.1: Aritmetična sredina stresa na delu na MZZ

Spremenljivka	Aritmetična sredina
Slabi odnosi s sodelavci in vodstvom.	3,2
Nezadostno nagrajevanje (premajhna plača).	3,1
Občutek nemoči.	3,0
Preobremenjenost z delom.	2,9
Nejasno opredeljena vloga.	2,7
Neskladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli.	2,6
Ne vidim rezultatov svojega dela.	2,5
Izključenost pri sprejemanju odločitev.	2,3
Negotovost zaposlitve.	2,3
Pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje.	2,2
Pomanjkanje nadzora nad delom.	2,2

Na MZZ so namenili najvišje povprečne ocene stresa slabim odnosom s sodelavci in vodstvom (3,2), kar kaže na to, da na MZZ vladajo dokaj slabi odnosi med zaposlenimi in vodstvom, kar se je izkazalo že pri spremenljivki, ki je spraševala, kateri od ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju preobremenjenosti na delu. Pred tem so pri spremenljivki, ki meri okoliščine delovnega mesta, trdili, da se s sodelavci in nadrejenimi pogovarjajo sproščeno in prijateljsko ter si upajo izraziti svoje mnenje, kar kaže na neskladnost odgovorov. Dejstvo, da je taka razlika med odgovori, bi pripisala, kot sem že večkrat omenila,

majhnosti vzorca, morda napačnemu interpretiranju trditev anketirancev ali pa je bilo vprašanje preširoko zastavljeno, saj v eni trditvi sprašujem tako po odnosih s sodelavci kot z nadrejenimi. Sledi nezadovoljstvo s plačo (3,1), kar se je izkazalo že pri prejšnjih spremenljivkah, občutek nemoči (3,0) ter preobremenjenost z delom (2,9). Na MZZ imajo občutek varne zaposlitve, saj so negotovost zaposlitve ocenili dokaj nizko (2,3). Za manjši stres na delu so z nizkimi povprečnimi ocenami ocenili pomanjkanje znanja (2,2) in pomakanje nadzora (2,2).

Tabela: 10.3.4.2: Aritmetična sredina stresa na delu na BTŠ

Spremenljivka	Aritmetična sredina
Preobremenjenost z delom.	4,0
Nezadostno nagrajevanje (premajhna plača).	3,4
Nejasno opredeljena vloga.	3,4
Negotovost zaposlitve.	3,1
Občutek nemoči.	2,9
Slabi odnosi s sodelavci in vodstvom.	2,9
Pomanjkanje nadzora nad delom.	2,8
Izključenost pri sprejemanju odločitev.	2,8
Neskladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli.	2,7
Ne vidim rezultatov svojega dela.	2,6
Pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje.	2,0

Največji stres na BTŠ predstavlja preobremenjenost z delom (4,0), kar sem ugotovila že pri prejšnjih spremenljivkah (da zaposleni na BTŠ čutijo precej preobremenjenosti na delu). Tako kot pri ostalih spremenljivkah, se je tudi pri tej izkazalo nezadovoljstvo s prejeto plačo (3,4). Na BTŠ dokaj velik stres predstavlja nejasnost vlog (3,4) in negotovost zaposlitve (3,1), kar je spet čudno, saj so pri spremenljivki, ki je ocenjevala okoliščine dela, to trditev ocenili, kot da imajo visok občutek varnosti zaposlitve na delu (3,2); napake je verjetno treba iskati v majhnosti vzorca. Najnižje ocene stresa so namenili neskladnosti zahtev z vrednostnimi načeli (2,7), da ne vidijo rezultatov svojega dela (2,6) ter pomanjkljivosti ustreznega strokovnega znanja (2,0).

10.4 Preverjanje hipotez

Vzorec moje raziskave ni reprezentativen za širšo populacijo, ampak se na naša na anketirane posameznike znotraj MZZ in BTŠ. S pomočjo regresijske in bivariantne analize sem preverjala povezanost med spremenljivkami.

Prva hipoteza:

H1: Razlike v doživljanju izgorelosti glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe, zakonski stan in delovno mesto.

S pomočjo regresijskega koeficienta sem ugotavljala, ali spol, starost, izobrazba, zakonski stan in delovno mesto vplivajo na izgorelost zaposlenih na MZZ.

Tabela: 10.4.1: Regresijski koeficient za MZZ

	Nestandardiziran regresijski koeficient		Standardiziran regresijski koeficient	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B-regresijski koeficient	Standardni odklon	Beta		
(Konstanta)	1,87	1,55		1,21	0,25
Spol	0,06	0,45	0,05	0,14	0,89
Starost	0,15	0,22	0,31	0,66	0,52
Izobrazba	0,12	0,13	0,35	0,92	0,38
Zakonski stan	-0,01	0,22	-0,02	-0,04	0,97
Delovno mesto	-0,28	0,26	-0,33	-1,11	0,29

Vrednosti koeficienta B- regresijski koeficient, s pomočjo katerega določimo stopnjo vpliva, so lahko sledeče:

$B < 0,1$ – NI VPLIVA

$0,1 < B < 0,2$ – ŠIBEK VPLIV

$0,2 < B < 0,4$ – SREDNJE MOČEN VPLIV

$B > 0,4$ – MOČEN VPLIV

Pri MZZ ima indikator spol koeficient B v vrednosti 0,06 in zatorej nima statističnega vpliva na izgorelost pri zelo visoki signifikanci (0,89). Indikatorja starost (0,15) in izobrazba (0,12) imata prav tako nizke vrednosti regresijskega koeficienta B in tako kažeta na šibek vpliv na izgorelost, vendar ta vpliv ni statistično značilen. Zakonski stan nima vpliva na izgorelost, ker je regresijski koeficient samo -0,01 pa še signifikanten ni. Delovno mesto ima srednje močan vpliv na izgorelost pri vrednosti -0,28 regresijskega koeficienta, vendar prav tako ni statistično značilen. Sledeči rezultati so posledica premajhnega števila anketiranih, saj je bilo anketiranih le 19 zaposlenih na MZZ.

Regresijski koeficient je pokazal, da na MZZ nima noben indikator vpliva na izgorelost. Pričakovala sem, da bodo večje razlike v doživljanju izgorelosti med spoloma. Da bodo ženske v večji meri izgorele, prav tako sem pričakovala, da bodo bolj izgoreli bolj izobraženi in tisti, ki niso poročeni, ter tisti, ki zasedajo višja delovna mesta. Rezultati pa niso reprezentativni za populacijo, kot sem že omenila, saj sem imela premajhen vzorec. Torej svoje prve hipoteze na primeru MZZ ne morem potrditi.

Tabela: 10.4.2: Regresijski koeficient za BTŠ

	Nestandardiziran regresijski koeficient		Standardiziran regresijski koeficient	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B-regresijski koeficient	Standardni odklon	Beta		
(Konstanta)	1,78	1,48		1,21	0,24
Spol	0,55	0,30	0,40	1,83	0,08
Starost	0,17	0,16	0,25	1,11	0,28
Izobrazba	-0,17	0,13	-0,29	-1,37	0,19
Zakonski stan	-0,17	0,22	-0,16	-0,77	0,45
Delovno mesto	0,10	0,10	0,20	0,95	0,35

Spol je statistično značilen in ima močan vpliv na izgorelost, saj je vrednost regresijskega koeficienta 0,55. Tako da se moje predvidevanje, da so ženske bolj nagnjene k izgorelosti na primeru BTŠ, potrdi. Ženske so na delu izpostavljene še dodatnemu stresu, saj morajo poleg dela uskladiti še družinsko življenje. Po opravljenem delu jih doma čakajo še gospodinjska dela in skrb za otroke.

Tabela: 10.4.3: Stopnja izgorelosti glede na spol na BTŠ

STOPNJA IZGORELOSTI	SPOL				SKUPAJ	
	Moški		Ženski			
	N	%	N	%	N	%
1 nizka	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
2	3	50,00 %	10	45,45 %	13	46,43 %
3 srednja	3	50,00 %	9	40,91 %	12	42,86 %
4	0	0,00 %	3	13,64 %	3	10,71 %
5 visoka	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
SKUPAJ	6		22		28	

Iz tabele 10.4.3 je razvidno, da so ženske na BTŠ malo bolj izpostavljene k izgorelosti kot moški. Starost (0,17), izobrazba (-0,17) in zakonski stan (-0,17) imajo šibek vpliv na izgorelost (glej tabelo 10.4.2), vpliv ni statistično značilen, saj so vrednosti regresijskega koeficienta prenizke. Delovno mesto ima prav tako nizke vrednosti regresijskega koeficienta B (0,10) in tako nima vpliva na izgorelost.

Tudi na BTŠ se moja hipoteza ni potrdila v celoti, izkazal se je le vpliv spola na izgorelost, ostali indikatorji, kot so starost, izobrazba in zakonski stan, delovno mesto imajo morda le šibek vpliv ali pa ga sploh nimajo. Vzrok, da se hipoteza ni potrdila, je moč iskati v premajhnem vzorcu ali pa indikatorji enostavno nimajo vpliva, kot je bila moja predpostavka.

Druga hipoteza:

H2: Ocenjena kvaliteta delovnega okolja in ocena znakov izgorevanja sta med seboj povezana. (Tisti, ki ocenjujejo slabše delovne razmere na delu, poročajo o več znakih izgorelosti).

Tabela: 10.4.4: Regresijski koeficient za MZZ

	Nestandardiziran regresijski koeficient		Standardiziran regresijski koeficient	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B-regresijski koeficient	Standardni odklon	Beta		
(Konstanta)	4,34	0,62		6,97	0,00
Kvaliteta delovnega okolja	-0,70	0,12	-0,65	-3,52	0,00

Indikator kvaliteta delovnega okolja statistično značilno močno vpliva na izgorelost. Vrednost koeficienta vpliva ($B = -0,70$) je po pričakovanjih negativna, kar pomeni, da višja, kot je ocena kvalitete delovnega mesta, manjša je stopnja izgorelosti (glej tabelo 10.4.4). Torej lahko na primeru MZZ drugo hipotezo potrdim. Tisti, ki so ocenjevali boljše okoliščine dela, so kazali tudi manj znakov izgorelosti.

Tabela: 10.4.5: Regresijski koeficient za BTŠ

	Nestandardiziran regresijski koeficient		Standardiziran regresijski koeficient	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B-regresijski koeficient	Standardni odklon	Beta		
(Konstanta)	4,46	0,63		7,07	0,00
Kvaliteta delovnega okolja	-0,59	0,21	-0,49	-2,88	0,00

Indikator kvaliteta delovnega okolja statistično značilno močno vpliva na izgorelost. Vrednost koeficienta vpliva ($B = -0,59$) je po pričakovanjih negativna, kar pomeni, da višja kot je ocena kvalitete delovnega mesta, manjša je stopnja izgorelosti. Torej se je druga hipoteza potrdila tudi na BTŠ – boljše kot so delavci ocenili okoliščine dela, manj znakov izgorelosti so kazali.

Kvaliteta delovnega okolja ima torej vpliv na izgorelost, kar je lahko dober pokazatelj vsem, ki skušajo zmanjšati izgorelost na delu. Za zmanjšanje izgorelosti se morajo osredotočiti in izboljšati delovne okoliščine zaposlenih. Zaposleni bodo manj izgoreli, če bodo okoliščine dela ugodnejše, stimulatивne, nudile dovolj nadzora, če bodo zaposleni imeli na delu pristne stike s sodelavci in nadrejenimi, ne bodo čutili prevelike preobremenjenosti, imeli dovolj spoštovanja na delu ter na delu ne bodo v konfliktu s svojimi osebnostnimi načeli.

Tretja hipoteza:

H3: Ocena znakov izgorevanja in skrb za psihofizično zdravje sta med seboj povezana. (Tisti, ki poročajo o več znakih izgorelosti, manj skrbijo za svoje psihofizično zdravje)

Tabela: 10.4.6: Regresijski koeficient za MZZ

	Nestandardiziran regresijski koeficient		Standardiziran regresijski koeficient	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B-regresijski koeficient	Standardni odklon	Beta		
(Konstanta)	3,30	0,28		11,57	0,00
Psihofizično stanje	-0,35	0,08	-0,71	-4,16	0,00

Indikator psihofizično stanje ima srednje močan statistično značilen vpliv na izgorelost, koeficient pa je ponovno negativen ($B = -0,35$), kar je izpolnilo pričakovanja, saj boljše, kot je psihofizično stanje, manj posamezniki doživljajo posledice izgorelosti. Torej lahko tudi to hipotezo potrdim. Bolj kot posamezniki skrbijo za svoje psihofizično stanje, manj znakov izgorelosti kažejo. Torej bolj kot se posamezniki ukvarjajo z dejavnostmi, ki jih veselijo, kot so sproščanje, meditacija, šport, in si vzamejo čas zase, manj kažejo znakov izgorelosti.

Tabela: 10.4.7: Regresijski koeficient za BTŠ

	Nestandardiziran regresijski koeficient		Standardiziran regresijski koeficient	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B-regresijski koeficient	Standardni odklon	Beta		
(Konstanta)	3,86	0,35		11,00	0,00
Psihofizično stanje	-0,40	0,11	-0,57	-3,55	0,00

Indikator psihofizično stanje ima srednje močan statistično značilen vpliv na izgorelost, koeficient pa je ponovno negativen ($B = -0,40$), kar pa je ponovno izpolnilo pričakovanja, saj boljše kot je psiho fizično stanje, manj posamezniki doživljajo posledice izgorelosti.

Tudi na primeru BTŠ se je izkazalo, da sta psihofizično stanje in izgorelost povezana, torej lahko svojo hipotezo potrdim. Boljše kot posamezniki skrbijo za svoje psihofizično stanje, manj znakov izgorelosti kažejo. Moje domneve so se torej potrdile. Zdravje posameznikov je odvisno tudi od njihovega lastnega prizadevanja in skrbi za psihofizično kondicijo. Bolj kot se posamezniki ukvarjajo z dejavnostmi, ki jih sprostitijo, manj so nagnjeni k izgorelosti.

Za zmanjšanje izgorelosti se je torej priporočljivo obrniti tudi na posameznike in jim predstaviti pomembnosti ukvarjanja s športom, meditacijo in ostalimi dejavnostmi, ki človeka ohranjajo v dobri psihofizični kondiciji.

10.5 Glavne ugotovitve empiričnega dela

Če povzamem rezultate ankete, lahko rečem, da je bila anketirana populacija večinoma ženskega spola, stara od 31 do 40 let, poročena, univerzitetne izobrazbe in ne opravlja vodstvenih nalog.

Glede na šest najpomembnejših virov izgorevanja na BTŠ in MZZ prevladuje visoko nezadovoljstvo z nagrajevanjem, imajo občutek odsotnosti trdne skupnosti, pomanjkanje poštenosti (v smislu napredovanja in stimuliranja), počutijo se preobremenjene, zlasti na BTŠ. Z nadzorom nad delom so zaposleni v splošnem zadovoljni, prav tako med vprašanimi večinoma ni bilo takih, ki bi čutili neskladnosti zahtev v službi z njihovimi vrednostnimi načeli.

Posledice izgorelosti niso vidne, saj so ocene izčrpanosti, cinizma in neučinkovitosti zelo majhne. Zaposleni so izrazili preobremenjenost na delu in tožili po utrujenosti, vendar so bili ostali fizični, telesni in vedenjski simptomi izgorelosti ocenjeni nizko, tako da lahko trdim, da so rezultati dobri in kažejo v prid organizacijama. Ne smem pa zanemariti dejstva, da se v organizacijah kažejo določeni pogoji za nastanek izgorelosti, saj so se izkazale določene okoliščine dela zaposlenih, ki bi na dolgi rok lahko pripeljale do izgorelosti.

V mojih proučevanih organizacijah se prva hipoteza ni potrdila, saj se je izkazalo, da ni razlik v doživljanju izgorelosti glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe, zakonski stan in delovno mesto. Razlike v doživljanju so se izkazale le pri zaposlenih na BTŠ, saj so bile ženske bolj izpostavljene izgorelosti, kar je bila tudi moja domneva. Predvidevala sem, da bodo k

izgorelosti bolj nagnjene mlade, ambiciozne ženske, ki imajo visoko izobrazbo, so brez partnerja in zasedajo visoka delovna mesta, vendar pa se je na osnovi ankete pokazalo, da ni tako.

Druga moja hipoteza, da sta ocenjena kvaliteta delovnega okolja in ocena znakov izgorevanja med seboj povezana, se je potrdila tako na MZZ kot na BTŠ. Tisti, ki so ocenjevali slabše delovne razmere na delu, so imeli višje ocene znakov izgorelosti. Dejstvo, da delovne okoliščine dejansko vplivajo na znake izgorelosti, bi zlasti moralo zanimati vse tiste, ki se borijo proti izgorelosti na delu, saj so zaposleni, ki so deležni ugodnih delovnih okoliščin, manj nagnjeni k izgorelosti.

Prav tako se je potrdila povezanost med oceno znakov izgorevanja in skrbjo za psihofizično zdravje. Tretjo hipotezo sem tako v obeh organizacijah lahko sprejela. Tisti, ki so poročali o več znakih izgorelosti, so manj skrbeli za svoje psihofizično zdravje. Ta hipoteza je pokazala izreden pomen zavedanja in skrbi za psihofizično kondicijo posameznikov, saj so tisti, ki so se več ukvarjali s športom in ostalimi sprostitevni dejavnosti, kazali manjše znake izgorelosti. Znano je, da se danes od človeka zahteva malo telesnega napora, veliko bolj pa je obremenjena njegova umska komponenta. Zaradi tega je tudi utrujenost precej drugačna, kot je bila v preteklosti. Včasih je bilo telo utrujeno od težkih fizičnih naporov in je hrepenelo po pasivnem počitku. Sodobni življenjski slog in velika odgovornost na zahtevnih, predvsem vodilnih in vodstvenih delovnih mestih pa od zaposlenih zahteva, da se v prostem času usmerjajo k aktivnemu počitku, k različnim gibalnim dejavnostim. Šport in ostale telesne dejavnosti bi morale posameznikom postati vrednota in s tem nepogrešljiv sestavni del njihovega življenja, saj le-te zmanjšujejo možnosti za nastanek izgorelosti in uspešno ublažijo stresne dejavnike današnjega načina dela in življenja. To naj razumejo tudi direktorji in vodilni kadri v podjetjih in delovnih organizacijah in naj poleg svoje lastne skrbi za športno rekreacijo in druge sprostivne dejavnosti pomislijo tudi na svoje zaposlene s spodbujanjem k aktivnemu življenjskemu slogu. Vsekakor bo to uspešen korak k zdravemu kolektivu, sproščenim medsebojnim odnosom ter posledično korak k zmanjšanju izgorelosti na delu (Sila 2008).

11. Zaključek

Izgorelost (burnout) je poklicna bolezen, ki je značilna predvsem za posameznike, ki so v svojem poklicu pretirano angažirani. Gre za ljudi, ki si postavijo previsoka pričakovanja, norme, so storilnostno naravnani in se ženejo prek meja. Mislijo, da morajo delati še več in boljše. V večini gre za perfekcioniste, deloholike, ljudi, ki veliko več dajejo, kot za to dobijo. Izgorijo lahko ljudje vseh poklicev, nekoliko bolj pa so izpostavljeni posamezniki, ki delajo v poklicih pomoči. 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. Pomemben dejavnik za nastanek izgorelosti pa so predvsem okoliščine dela. Gre za okoliščine, na katere lahko vplivajo delovne organizacije same. Stroške, ki jih ima lahko podjetje zaradi neustreznih psiholoških pogojev dela, so povečana odsotnost z dela, bolniške odsotnosti, povečanje števila nesreč pri delu, fluktuacija, povečujejo se stroški iskanja, usposabljanja novih delavcev, podjetje lahko izgubi najbolj zavzete in najbolj odgovorne delavce. Poleg stroškov se zmanjšuje tudi zavzetost za delo, produktivnost, učinkovitost in posledično konkurenčnost podjetja na trgu. V razvitih državah se že zavedajo ekonomske škode, ki jo povzroča izgorelost, in so zato že razvili posebne programe, s katerimi želijo odpraviti posledice izgorelosti na delovnem mestu ali jo celo pravočasno preprečiti, pri nas pa tega še nekaj časa po vsej verjetnosti ne bomo deležni. Počasi se razumevanje izgorelosti širi tudi v Sloveniji, vendar prepočasi, saj je delež zaposlenih, ki so izgoreli, dokaj velik, nekaj pa jih je celo doživelo zadnjo stopnjo adrenalne izgorelosti. Zdravljenje pri nas je v večini primerov neprimerno, saj se izgorele bolnike obravnava kot bolnike z depresijo, kar pa stanje izgorelosti le še poslabša. Da pa vse le ni tako črno, potrjujejo organizacije, ki se z izgorelostjo načrtno ukvarjajo in nudijo številne seminarje in delavnice na temo izgorelosti, kar kaže že na delno osveščenost z omenjeno problematiko. Na osnovi analiziranega gradiva menim, da je pomembno, da delodajalci in vodstva organizacij storijo vse, kar je v njihovi moči, da bodo okoliščine dela čim bolj prijazne zaposlenim. Zaposleni naj imajo jasna navodila, kaj se od njih na delu pričakuje, imajo naj dovolj nadzora nad svojim delom, za svoje delo naj prejemajo zadovoljiva plačila, stopnja obremenjenosti na delu naj bo primerna in enaka za vse zaposlene.

Dejstvo je, da ne moremo pričakovati čudežnih rešitev samo od vodstva podjetij. Zavedati se moramo namreč, da smo se za preprečitev izgorelosti na delovnem mestu dolžni opreti tudi na lastne moči. Vsak sam ve, kaj mu najbolj pomaga: morda iskren pogovor z družino in prijatelji, sproščanje s športnimi aktivnostmi, izleti v naravo, meditacija, joga ali zabava. V 21. stoletju, času nenehnih sprememb in divjega 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.

12. Viri in literatura

- Beck, Ulrich (2001): *Družba tveganja. Na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: NUK.
- Brejc, Tone (1994): Poklicna izgorelost delavcev v službah za zaposlovanje. *Socialno delo* 33(5), 373–379.
- Černigoj Sadar, Nevenka (2002): Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39(1), 81–102.
- Dragica, Sušnik (2004): Deloholiki tako med menedžerji kot športniki in celo gospodinjami. *Delo*, 1. junij, 35.
- Findeisen, Dušana (2005): Za premagovanje poklicne izgorelosti potrebujemo izobraževanje: osebni izobraževalni moduli za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti:1. del. *Andragoška spoznanja* 11(2), 37–51.
- Gold, Y. in R.A. Roth (1993): *Teachers managing stress and preventing burnout*. London & Washington: The Falmer Press.
- Jurančič Šribar, Lana (2006): Izgorelost – metafora časa, ki ga živimo. *Delo, Sobotna priloga*, 8. junij, 20–21.
- Kropivnik, Samo in Tina Kogovšek (2002): *Analize podatkov z SPSSom: Predavanja in vaje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kukovec – Pšeničny, A. (2005): Počutil sem se kot petrolejka. *Andragoška spoznanja* 11(3), 80–84.
- Kukovec Pšeničny, Andreja in Dušana Findeisen (2005): Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje : osebni in skupinski izobraževalni moduli za preprečevanje poklicne izgorelosti : 2. del. *Andragoška spoznanja* 11(3), 53–64.
- Maslach, K. in M. Leiter (2002): *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educey.
- Mesner Andolšek, Dana (2002): “Make me whole again.” Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39(1), 10–29.
- Petrič, Eva (2006): Ko si na delu izčrpan in prazen. *Delo*, 7. december, 20.
- Sila Boris (2008): Užitek in življenjski slog. *Glas gospodarstva*, Junij, 46–48.
- Svetlik, Ivan (1994): *Zaposlovanje: Približevanje Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan (1995): Socialna politika v Sloveniji- iskanje novega ravnotežja. V Veljko Rus (ur.): *Slovenija po letu 1995: razmišljanja o prihodnosti*, 306–324. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.

- Terčič, Mateja (2006): *Vzgoja za smisel življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Traven, Sonja (2005): *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Youngs, Bettie B. (2001): *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Priročnik za vzgojitelje in učitelje v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah. Ljubljana : Educy.

INTERNETNI VIRI:

- Akademija za psihosintezo (2006): *Akademija za psihosintezo*. Dostopno na http://www.akademija-psihosinteza.org/Kdo_smo.html (14. november 2007).
- Akademija za psihosintezo (2006b): *Kako ob delu z drugimi ne pozabiti nase?* Dostopno na <http://www.akademija-psihosinteza.org/moduli/modul2.html> (14. november 2007).
- Akademija za psihosintezo (2006c): *Programi*. Dostopno na <http://www.akademija-psihosinteza.org/programi.html> (14. november 2007).
- Bakker, Arnold; Hetty van Emmerik in Martin C. Euwema (2006): *Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams*. Dostopno na <http://wox.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/4/464> (16. oktober 2007).
- Bilban, Marjan (2006): *Poklicne izgorelosti čedalje več*. Dostopno na <http://www.referenca.eu/index.php?&id=26&id1=74&id2=55&lang=si> (28. oktober 2007).
- Brunt, Gilla (2007): *Burnout*. Dostopno na <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm> (31. oktober 2007).
- Cedoline, Anthony J. (1982): *What Causes Burnout?* Dostopno na http://smhp.psych.ucla.edu/qf/burnout_qt/what_is_burnout.pdf (31. oktober 2007).
- Cooper, Joel R. (1997): *Beware of Professional Burnout*. Dostopno na http://www.coolware.com/health/medical_reporter/burnout.html (31. oktober 2007).
- Edupool (2006): *Oglasi*. Dostopno na http://www.edupool.si/znanje/znanje_2006/znanje_marec.htm (11. november 2007).
- Halbesleben, Jonathon R.B in M. Ronald Buckley (2004): *Burnout in Organizational Life*. Journal of Management. Dostopno na <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/6/859> (20. september 2007).
- Houtman, Irene (2004): *Greater autonomy at work*. Dostopno na <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2004/11/NL0411NU06.htm> (4. november 2007).
- Igodan, O. Chris in L.H. Newcomb (1986): *Are You Experiencing Burnout?* Dostopno na <http://joe.org/joe/1986spring/a1.html>. (6. november 2007).

- Inštitut Krog Terapevtski center (2006): *Kdo smo?* Dostopno na http://www.zdi-krog.si/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=46&ed=2 (11. november 2007).
- Inštitut za integrativno psihoterapijo in zdravljenje (2006): *Domov*. Dostopno na <http://www.institut-ipsa.si> (11. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006a): *Inštitut za razvoj človeških virov: predstavitev, dejavnosti*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=10&SubMenu_ID=24&id_NZ=19 (12. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006b): *Dobrodošli v Inštitutu za razvoj človeških virov*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?stran=domov&id_NZ=95 (12. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006c): *Life coaching*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=4&SubMenu_ID=11&id_NZ=71 (12. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006d): *Svetovalni pogovor, psihoterapevtski pogovor*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=4&SubMenu_ID=10&id_NZ=44 (12. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006e): *Razširjenost in posledice izgorelosti za podjetje*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=5&SubMenu_ID=12&id_NZ=47 (12. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006f): *Odpravljanje posledic adrenalne izgorelosti*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=6&SubMenu_ID=52&id_NZ=81 (12. november 2007).
- Inštitut za razvoj človeških virov (2006g): *Opis sindroma adrenalne izgorelosti*. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=2&SubMenu_ID=1&id_NZ=18 (15. september 2007).
- Jackson, Susan E. in Randall S. Schuler (1983): *Preventing Employee Burnout*. Dostopno na <http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/PDF/PreventingEmployeeBurnout.pdf> (9. november 2007).
- NEA -National Education Association (2002) : *Stress Reduction: A Worthy Institutional Goal*. Dostopno na <http://www2.nea.org/he/advo00/advo0008/feature.html> (9. november 2007).
- Perat, Mitja in Andreja Pšeničny (2005): *Preprečevanje in odpravljanje posledic adrenalne izgorelosti*. Dostopno na <http://www.viva.si/clanek.asp?id=3020> (25. oktober 2007).

- Pšeničny, Andreja (2006): *Sindrom adrenalne izgorelosti (SAI) in Recipročni model sindroma izgorelosti (RMI)*. Inštitut za razvoj človeških virov. Dostopno na http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=22&id_NZ=90 (20. september 2007).
- Pšeničny, Andreja (2007): *Zaskrbljujoči rezultati prve slovenske raziskave o adrenalni izgorelosti*. Dostopno na <http://www.pozitivke.net/article.php/20070408115931948/print> (8. september 2007).
- Sikirič, Vesna (2007): *Novodobni morilec*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/novodobni-morilec-528.aspx> (25. oktober 2007).
- SIRIUS.SI, d.o.o (2007): *Človeški viri*. Dostopno na <http://stres.svetovanje-on.net/index.php?m=7&x=izpisi> (21. december 2007).
- Smith, Melinda, Ellen Jaffe-Gill, Jeanne Segal in Robert Segal (2007): *Preventing Burnout*. Dostopno na http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm (31. oktober 2007).
- Trimpeks d.o.o (2005): *Izgorelost pri delu*. Dostopno na <http://www.trimpeks.si/izgorelost.html> (11. november 2007).
- Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor (2006): *Psihologija dela*. Dostopno na <http://www.zd-mb.si/index.php?id=423> (21. december 2007).
- Zdravstveni Zavod Doktor Lovše (2004): *Medicina dela*. Dostopno na <http://www.zz-drlovse.si/dela.htm> (21. december 2007).
- Znanka d.o.o (2003): *Obvladovanje stresa in preprečevanje izgorelosti*. Dostopno na http://www.flajs.net/predstavitev_delavnic.htm (9. november 2007).
- Žaler, Jasna (2006): *Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti – poklicni bolezni 21. stoletja*. Dostopno na http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?PID=40&showID=713 (25. oktober 2007).

13. Priloge

Priloga A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem študentka Fakultete za družbene vede, smer sociologija. V okviru svoje diplomske naloge preučujem kvaliteto delovnega življenja v slovenskih delovnih organizacijah.

Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za izdelavo empiričnega dela moje diplomske naloge. Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje, saj brez vaše pomoči moje delo ne bo možno.

Jerica Mesec

Obkrožite ustrezen odgovor. Možen je le EN odgovor.

1. Spol: 1. ženski
2. moški

2. Starost: 1. od 20 do 30 let
2. od 31 do 40 let
3. od 41 do 50 let
4. nad 50 let

3. Izobrazba: 1. osnovnošolska
2. srednja
3. višja
4. visoka
5. univerzitetna
6. spec., magisterij ali doktorat

4. Zakonski stan: 1. samski/a
2. poročen/a
3. živim v izvenzakonski zvezi
4. razvezan/a
5. vdova/ec

5. Ali opravljate vodstvene naloge? (V smislu vodenja določenega sektorja/skupine zaposlenih.)

1. DA
2. NE

6. Delovno mesto:

1. uradniško delovno mesto
2. diplomatsko delovno mesto
3. strokovnotehnično delovno mesto
4. direktor centra
5. ravnatelj/ica
6. učitelj/ica
7. svetovalna služba

8. koordinator/ka projektov
9. delo v administraciji
10. vodja izobraževanja odraslih

7. Ocenite z oceno na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo. Pri vsaki trditvi lahko obkrožite le EN odgovor.

1	2	3	4	5
SE NE STRINJAM	DELNO SE STRINJAM	NITI DA NITI NE	VEČINOMA SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM

7a	Velikokrat čutim pritiske na delu s strani nadrejenih ali sodelavcev.	1 2 3 4 5
7b	Imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil/opravila.	1 2 3 4 5
7c	Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.	1 2 3 4 5
7d	Imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri mojem delu.	1 2 3 4 5
7e	Imam povratne informacije o rezultatih svojega dela.	1 2 3 4 5
7f	Nadrejeni mi daje razumljive informacije za dobro opravljanje mojega dela.	1 2 3 4 5
7g	Z vodjo in sodelavci se pogovarjam sproščeno in prijateljsko ter si upam izraziti svoje mnenje.	1 2 3 4 5
7h	Moja delovna učinkovitost upada.	1 2 3 4 5
7i	Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.	1 2 3 4 5
7j	Seznanjen/Seznanjena sem z dogajanjem znotraj naše ustanove/podjetja.	1 2 3 4 5
7k	S sodelavci med seboj tekmujemo, namesto da bi sodelovali.	1 2 3 4 5
7l	Moje delo je dobro plačano.	1 2 3 4 5
7m	Po službi pozabim na delo in počnem stvari, ki me veselijo.	1 2 3 4 5
7n	Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.	1 2 3 4 5
7o	Moja zaposlitev je varna.	1 2 3 4 5
7p	Čutim odpor do svojega dela.	1 2 3 4 5
7r	Zavzet/Zavzeta sem za delo, ki ga opravljam.	1 2 3 4 5
7s	V naši organizaciji izginjajo pristni stiki med zaposlenimi.	1 2 3 4 5
7š	Rad/Rada prihajam na delo in ga z veseljem opravljam.	1 2 3 4 5
7t	Čutim se ujetega/ujeta v način življenja in dela, ki me izčrpava, ter nimam moči, da bi ga spremenil/spremenila.	1 2 3 4 5
7u	Za svoje konjičke in zabavo si vzamem čas.	1 2 3 4 5
7v	Vedno pazim, da si ne naložim preveč dela in da mi ostane še kaj prostega časa.	1 2 3 4 5
7z	Kadar sem pod pritiskom, mi zmanjka časa za sprostitevne dejavnosti.	1 2 3 4 5
7ž	Skrbim za zdravo prehrano in dovolj gibanja.	1 2 3 4 5
7x	Delam čedalje več.	1 2 3 4 5

8. Ocenite z oceno od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto), kako pogosto se pojavljajo navedene trditve. Pri vsaki trditvi lahko obkrožite le EN odgovor.

1	2	3	4	5
NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO	ZELO POGOSTO

8a	Čutim glavobole.			1 2 3 4 5
8b	Zbujam se enako utrujen/utrujena , kot sem bil/bila pred spanjem.			1 2 3 4 5
8c	Boli me želodec in imam težave s prebavo.			1 2 3 4 5
8d	Dajejo me bolečine v hrbtenici.			1 2 3 4 5
8e	Moj krvni tlak močno niha.			1 2 3 4 5
8f	Spanje je plitko in najmanjši hrup me zbudi.			1 2 3 4 5
8g	Ljudje me hitro spravijo v bes.			1 2 3 4 5
8h	Počutim se negotovega/negotovo.			1 2 3 4 5
8i	Zelo sem depresiven/depresivna.			1 2 3 4 5
8j	Čutim močno jezo.			1 2 3 4 5
8k	Postajam ciničen/cinična.			1 2 3 4 5
8l	Počutim se preobremenjenega/preobremenjeno.			1 2 3 4 5
8m	Že misel na kakršenkoli napor me spravlja v stisko.			1 2 3 4 5
8n	Počutim se nemočnega/nemočno.			1 2 3 4 5
8o	Nič me ne navdušuje.			1 2 3 4 5
8p	Moje najmočnejše čustvo je žalost.			1 2 3 4 5
8r	Počutim se odtujenega/odtujeno od ljudi.			1 2 3 4 5
8s	Čutim kronično utrujenost.			1 2 3 4 5
8š	Čutim napetost in razdražljivost, ki ju nikakor ne zmorem pomiriti.			1 2 3 4 5
8t	Moje delo me dolgočasi.			1 2 3 4 5
8u	Pogosto jočem.			1 2 3 4 5
8v	Neprestano se razdajam za druge in to me izčrpava.			1 2 3 4 5
8z	Svoja čustva težko nadzorujem.			1 2 3 4 5
8ž	Počutim se utrujenega/utrujeno.			1 2 3 4 5
8x	Imam težave s koncentracijo.			1 2 3 4 5
8y	Stalno sem v naglici in se mi nekam mudi.			1 2 3 4 5
8w	Ljudje okoli mene me ves čas potrebujejo.			1 2 3 4 5
8q	Pomislil/Pomislila sem že na samomor.			1 2 3 4 5
8ab	Čeprav potrebujem pomoč, ne zaprosim zanjo ali jo celo odklanjam.			1 2 3 4 5
8ac	Neprestano odlagam zadovoljevanje svojih potreb in želja.			1 2 3 4 5
8ad	Kljub utrujenosti prevzemam dodatne naloge.			1 2 3 4 5
8ae	Potrebujem dopust, a si zanj ne morem vzeti časa.			1 2 3 4 5
8af	Opravljen delo mi je pomembnejše od dopusta.			1 2 3 4 5
8ag	Potrebe drugih so pomembnejše od mojih potreb.			1 2 3 4 5
8ah	Ko končam z delom, se počutim izčrpanega/izčrpano.			1 2 3 4 5
8ai	Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega in zamenjali trenutno službo?			1 2 3 4 5
8aj	Kako pogosto se ukvarjate s športom ali kako drugo dejavnostjo, ki vas veseli?			1 2 3 4 5
8ak	Izvajate kakšno sprostitveno tehniko, kot so joga, meditacija, sproščanje, sprehod v naravo ...?			1 2 3 4 5

9. Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu? Lahko obkrožite VEČ odgovorov. Če obkrožite DRUGO, na črto napišite vaš odgovor.

- a.) boljša organizacija dela
 - b.) boljša plača
 - c.) pravičnejša stimulacija, nagrajevanje, napredovanje
 - d.) večja odgovornost
 - e.) večji nadzor nad delom
 - f.) boljši odnosi in komunikacija s sodelavci in nadrejenimi
 - g.) jasno opredeljene delovne naloge
 - h.) sodelovanje pri sprejemanju odločitev
 - i.) večja skladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli
 - j.) na delu ne čutim preobremenjenosti
 - k.) drugo: _____
-

10. Ocenite posamezno trditev z oceno od 1 (najmanjši stres) do 5 (največji stres), kakšen stres na delu vam povzroča sledeča izjava. Če izberete DRUGO, na črto napišite vaš odgovor in ga prav tako ocenite z oceno stresa od 1-5.

- ___ občutek nemoči
 - ___ negotovost zaposlitve
 - ___ pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje
 - ___ ne vidim rezultatov svojega dela
 - ___ neskladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli
 - ___ pomanjkanje nadzora nad delom
 - ___ nezadostno nagrajevanje (premajhna plača)
 - ___ slabi odnosi s sodelavci in vodstvom
 - ___ preobremenjenost z delom
 - ___ nejasno opredeljena vloga
 - ___ izključenost pri sprejemanju odločitev
 - drugo: _____
-

Priloga B: Frekvenčna porazdelitev – spol

SPOL	FREKVENCA	ODSTOTEK
1 Moški	10	20,4
2 Ženski	37	75,5
Skupaj	47	

Priloga C: Frekvenčna porazdelitev – starost

STAROST	FREKVENCA	ODSTOTEK
od 20 do 30 let	8	16,3
od 31 do 40 let	23	46,9
od 41 do 50 let	10	20,4
nad 50 let	7	14,3
Skupaj	48	

Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev – izobrazba

IZOBRAZBA	FREKVENCA	ODSTOTEK
srednja	9	18,4
višja	1	2,0
visoka	7	14,3
univerzitetna	30	61,2
spec., magisterij ali doktorat	2	4,1
Skupaj	49	

Priloga D: Frekvenčna porazdelitev – zakonski stan

ZAKONSKI STAN	FREKVENCA	ODSTOTEK
samski/a	5	10,2
poročen/a	34	69,4
živim v izvenzakonski zvezi	7	14,3
razvezan/a	2	4,1
vdova/ec	1	2,0
Skupaj	49	

Priloga E: Frekvenčna porazdelitev – delovno mesto

DELOVNO MESTO	FREKVENCA	ODSTOTEK
uradniško delovno mesto	2	4,1
diplomatsko delovno mesto	12	24,5
strokovnotehnično delovno mesto	5	10,2
učitelj/ica	23	46,9
svetovalna služba	2	4,1
koordinator/ka projektov	1	2,0
delo v administraciji	3	6,1
vodja izobraževanja odraslih	1	2,0
Skupaj	49	

Priloga F: Frekvenčna porazdelitev – vodstvene naloge

VODSTVENE NALOGE	FREKVENCA	ODSTOTEK
da	7	14,3
ne	42	85,7
Skupaj	49	

Priloga G: Legenda spremenljivke v7 – okoliščine delovnega mesta

v7_1	Velikokrat čutim pritiske na delu s strani nadrejenih ali sodelavcev.
v7_2	Imam preveč dela in premalo časa, da bi ga opravil/opravila.
v7_3	Imam nadzor nad delom, ki ga opravljam.
v7_4	Imam jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje od mene pri mojem delu.
v7_5	Imam povratne informacije o rezultatih svojega dela.
v7_6	Nadrejeni mi daje razumljive informacije za dobro opravljanje mojega dela.
v7_7	Z vodjo in sodelavci se pogovarjam sproščeno in prijateljsko ter si upam izraziti svoje mnenje.
v7_8	Moja delovna učinkovitost upada.
v7_9	Delo, ki ga ne morem opraviti v službi, nosim domov.
v7_10	Seznanjen/Seznanjena sem z dogajanjem znotraj naše ustanove/podjetja.
v7_11	S sodelavci med seboj tekmujemo, namesto da bi sodelovali.
v7_12	Moje delo je dobro plačano.
v7_13	Po službi pozabim na delo in počnem stvari, ki me veselijo.
v7_14	Nadrejeni me za dobro opravljeno delo vedno pohvalijo.
v7_15	Moja zaposlitev je varna.
v7_16	Čutim odpor do svojega dela.
v7_17	Zavzet/Zavzeta sem za delo, ki ga opravljam.
v7_18	V naši organizaciji izginjajo pristni stiki med zaposlenimi.
v7_19	Rad/Rada prihajam na delo in ga z veseljem opravljam.
v7_20	Čutim se ujetega/ujeto v način življenja in dela, ki me izčrpava ter nimam moči, da bi ga spremenil/spremenila.
v7_21	Za svoje konjičke in zabavo si vzamem čas.
v7_22	Vedno pazim, da si ne naložim preveč dela in da mi ostane še kaj prostega časa.
v7_23	Kadar sem pod pritiskom, mi zmanjka časa za sprostivne dejavnosti.
v7_24	Skrbim za zdravo prehrano in dovolj gibanja.
v7_25	Delam čedalje več.

Priloga H: Aritmetična sredina v7 – okoliščine dela na MZZ

Spremenljivka	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
v7_7	19	1	5	4,21
v7_4	19	2	5	4,10
v7_17	18	2	5	4,05
v7_3	19	3	5	4,05
v7_21	19	1	5	3,52
v7_25	19	1	5	3,52
v7_13	19	1	5	3,47
v7_15	19	1	5	3,42
v7_19	19	2	5	3,42
v7_24	19	1	5	3,31
v7_5	19	1	5	3,26
v7_22	19	1	5	3,10
v7_6	19	1	5	3,00
v7_10	19	1	5	2,94
v7_2	19	1	4	2,84
v7_23	19	1	5	2,84
v7_18	19	1	5	2,73
v7_1	19	1	5	2,68
v7_20	19	1	5	2,63
v7_14	19	1	5	2,36
v7_12	19	1	4	2,10
v7_11	19	1	5	1,94
v7_16	19	1	5	1,89
v7_8	19	1	4	1,73
v7_9	19	1	5	1,68

Priloga I: Aritmetična sredina v7 – okoliščine dela na BTŠ

Spremenljivka	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
v7_17	29	3	5	4,37
v7_25	30	1	5	4,10
v7_7	30	2	5	3,93
v7_3	30	2	5	3,86
v7_9	30	1	5	3,76
v7_2	30	2	5	3,73
v7_4	30	1	5	3,73
v7_19	30	2	5	3,66
v7_21	30	1	5	3,40
v7_1	30	1	5	3,26
v7_24	29	1	5	3,24
v7_15	30	1	5	3,23
v7_13	29	1	5	3,10
v7_10	30	1	5	3,00
v7_14	30	1	5	2,83
v7_20	29	1	5	2,82
v7_18	30	1	5	2,76
v7_8	30	1	5	2,66
v7_22	30	1	5	2,66
v7_6	30	1	5	2,66
v7_5	29	1	5	2,62
v7_23	30	1	5	2,33
v7_12	30	1	4	2,13
v7_11	30	1	4	2,00
v7_16	30	1	5	1,60

Priloga J: Legenda spremenljivke v8 – znaki izgorelosti

v8_1	Čutim glavobole.
v8_2	Zbujam se enako utrujen/utrujena, kot sem bil/bila pred spanjem.
v8_3	Boli me želodec in imam težave s prebavo.
v8_4	Dajejo me bolečine v hrbtenici.
v8_5	Moj krvni tlak močno niha.
v8_6	Spanje je plitko in najmanjši hrup me zbudi.
v8_7	Ljudje me hitro spravijo v bes.
v8_8	Počutim se negotovega/negotovo.
v8_9	Zelo sem depresiven/depresivna.
v8_10	Čutim močno jezo.
v8_11	Postajam ciničen/cinična.
v8_12	Počutim se preobremenjenega/preobremenjeno.
v8_13	Že misel na kakršenkoli napor me spravlja v stisko.
v8_14	Počutim se nemočnega/nemočno.
v8_15	Nič me ne navdušuje.
v8_16	Moje najmočnejše čustvo je žalost.
v8_17	Počutim se odtujenega/odtujeno od ljudi.
v8_18	Čutim kronično utrujenost.
v8_19	Čutim napetost in razdražljivost, ki ju nikakor ne zmorem pomiriti.
v8_20	Moje delo me dolgočasi.
v8_21	Pogosto jočem.
v8_22	Neprestano se razdajam za druge in to me izčrpava.
v8_23	Svoja čustva težko nadzorujem.
v8_24	Počutim se utrujenega/utrujeno.
v8_25	Imam težave s koncentracijo.
v8_26	Stalno sem v naglici in se mi nekam mudi.
v8_27	Ljudje okoli mene me ves čas potrebujejo.
v8_28	Pomislil/Pomislila sem že na samomor.
v8_29	Čeprav potrebujem pomoč, ne zaprosim zanjo ali jo celo odklanjam.
v8_30	Neprestano odlagam zadovoljevanje svojih potreb in želja.
v8_31	Kljub utrujenosti prevzemam dodatne naloge.
v8_32	Potrebujem dopust, a si zanj ne morem vzeti časa.
v8_33	Opravljen delo mi je pomembnejše od dopusta.
v8_34	Potrebe drugih so pomembnejše od mojih potreb.
v8_35	Ko končam z delom, se počutim izčrpanega/izčrpano.
v8_36	Ali razmišljate o tem, da bi delali kaj drugega in zamenjali trenutno službo?
v8_37	Kako pogosto se ukvarjate s športom ali kako drugo dejavnostjo, ki vas veseli?
v8_38	Izvajate kakšno sprostitveno tehniko, kot so joga, meditacija, sproščanje, sprehod v naravo?

Priloga K: Aritmetična sredina v8 – znaki izgorelosti na MZZ

Spremenljivka	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
v8_37	19	2	5	3,42
v8_36	19	1	5	3,26
v8_27	19	1	5	3,05
v8_38	19	1	5	3,05
v8_26	19	1	5	2,84
v8_35	19	1	5	2,84
v8_31	19	1	4	2,78
v8_24	19	1	4	2,73
v8_4	19	1	5	2,57
v8_12	19	1	4	2,57
v8_2	19	1	5	2,52
v8_32	19	0	5	2,47
v8_22	19	1	5	2,42
v8_34	19	1	5	2,42
v8_25	19	1	4	2,31
v8_33	19	1	5	2,31
v8_30	19	1	4	2,26
v8_1	19	1	4	2,26
v8_20	19	1	4	2,26
v8_11	19	1	4	2,21
v8_6	19	1	5	2,15
v8_29	19	1	5	2,10
v8_5	19	1	5	2,05
v8_7	19	1	4	2,05
v8_14	19	1	4	1,94
v8_18	19	1	3	1,94
v8_8	19	1	3	1,89
v8_10	19	1	3	1,89
v8_3	19	1	3	1,84
v8_19	19	1	4	1,78
v8_15	19	1	3	1,78
v8_13	19	1	3	1,73
v8_23	19	1	3	1,73
v8_17	19	1	4	1,63
v8_9	19	1	3	1,57
v8_16	19	1	3	1,42
v8_21	19	0	2	1,10
v8_28	19	1	1	1

Priloga L: Aritmetična sredina v8 – znaki izgorelosti na BTŠ

Spremenljivka	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
v8_26	30	2	5	3,90
v8_12	30	2	5	3,83
v8_27	30	2	5	3,60
v8_31	30	1	5	3,50
v8_38	30	1	5	3,33
v8_35	30	1	5	3,27
v8_32	30	1	5	3,27
v8_37	30	1	5	3,20
v8_24	30	0	5	3,17
v8_22	30	1	5	3,10
v8_34	30	1	5	3,00
v8_2	30	1	5	2,90
v8_18	30	1	5	2,83
v8_36	30	1	5	2,83
v8_7	30	1	5	2,83
v8_30	30	1	5	2,80
v8_8	30	1	5	2,67
v8_25	30	1	5	2,60
v8_4	30	0	5	2,57
v8_13	30	1	5	2,57
v8_33	30	1	5	2,57
v8_14	30	1	5	2,57
v8_11	30	1	5	2,50
v8_23	30	1	4	2,50
v8_1	30	1	5	2,47
v8_19	30	1	5	2,37
v8_3	30	1	5	2,30
v8_29	30	1	4	2,27
v8_6	30	1	5	2,23
v8_10	30	1	5	2,23
v8_5	30	1	5	2,17
v8_9	30	1	5	2,17
v8_15	30	0	5	1,93
v8_20	30	0	4	1,80
v8_16	30	1	5	1,70
v8_21	30	1	5	1,70
v8_17	30	0	5	1,60
v8_28	30	0	1	0,97

Priloga M: Frekvenčna porazdelitev v9 za MZZ – Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu?

Odgovor	N	Odstotek
1 boljša organizacija dela	8	42,11 %
2 boljša plača	8	42,11 %
3 pravičnejša stimulacija, nagrajevanje, napredovanje	10	52,63 %
4 večja odgovornost	2	10,53 %
5 večji nadzor nad delom	1	5,26 %
6 boljši odnosi in komunikacija s sodelavci in nadrejenimi	11	57,89 %
7 jasno opredeljene delovne naloge	9	47,37 %
8 sodelovanje pri sprejemanju odločitev	8	42,11 %
9 večja skladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli	4	21,05 %
10 na delu ne čutim preobremenjenosti	1	5,26 %
11 drugo	0	0,00 %
99 ni odgovora	0	0,00 %
Skupaj	19	

Priloga N: Frekvenčna porazdelitev v9 za BTS – Kateri od navedenih ukrepov bi najbolj pripomogel k zmanjšanju vaše preobremenjenosti na delovnem mestu?

Odgovor	N	Odstotek
1 boljša organizacija dela	22	73,33 %
2 boljša plača	14	46,67 %
3 pravičnejša stimulacija, nagrajevanje, napredovanje	14	46,67 %
4 večja odgovornost	2	6,67 %
5 večji nadzor nad delom	4	13,33 %
6 boljši odnosi in komunikacija s sodelavci in nadrejenimi	12	40,00 %
7 jasno opredeljene delovne naloge	22	73,33 %
8 sodelovanje pri sprejemanju odločitev	7	23,33 %
9 večja skladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli	7	23,33 %
10 na delu ne čutim preobremenjenosti	1	3,33 %
11 drugo	1	3,33 %
99 ni odgovora	0	0,00 %
Skupaj	30	

Priloga O: Legenda spremenljivke v10 – stres na delu

v10_1	občutek nemoči
v10_2	negotovost zaposlitve
v10_3	pomanjkljivo ustrezno strokovno znanje
v10_4	ne vidim rezultatov svojega dela
v10_5	neskladnost zahtev v službi z mojimi vrednostnimi načeli
v10_6	pomanjkanje nadzora nad delom
v10_7	nezadostno nagrajevanje (premajhna plača)
v10_8	slabi odnosi s sodelavci in vodstvom
v10_9	preobremenjenost z delom
v10_10	nejasno opredeljena vloga
v10_11	izključenost pri sprejemanju odločitev
v10_12	akutnost primerov, ki jih je treba rešiti
v10_13	velike, zelo različne skupine dijakov
v10_14	pomanjkanje mojih pravic v primerjavi z dijakovimi
v10_15	občutek stiske dijakov – občutek nemoči

Priloga P: Aritmetična sredina v10 – stres na delu za MZZ

Spremenljivka	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
v10_8	18	1	5	3,17
v10_7	18	2	5	3,11
v10_1	19	1	5	3,00
v10_9	19	1	5	2,89
v10_10	19	1	5	2,68
v10_5	19	1	5	2,58
v10_4	18	1	5	2,50
v10_11	18	1	5	2,33
v10_2	18	1	5	2,28
v10_3	18	1	4	2,22
v10_6	19	1	4	2,16

Priloga R: Aritmetična sredina v10 – stres na delu za BTŠ

Spremenljivka	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
v10_9	28	1	5	3,96
v10_7	27	1	5	3,37
v10_10	26	1	5	3,35
v10_2	26	1	5	3,12
v10_14	1	3	3	3,00
v10_1	28	1	5	2,89
v10_8	26	1	5	2,85
v10_6	25	1	5	2,80
v10_11	25	1	4	2,80
v10_5	25	1	5	2,68
v10_4	26	1	5	2,62
v10_3	26	1	4	2,04