

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA
BIOLOŠKI IN PSIHOLOŠKI VIDIK IZGOREVANJA NA
DELOVNEM MESTU IN KAKO TO VPLIVA NA
DELOVNO UČINKOVITOST

MARINA LADAVAC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

**Biološki in psihološki vidik izgorevanja na delovnem mestu in kako to
vpliva na delovno učinkovitost**

(Biological and psychological aspects of burnout at workplace and how it affects the working
efficiency)

Ime in priimek: Marina Ladavac

Študijski program: Biopsihologija

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Somentor: prof. dr. Gorazd Drevenšek

Koper, december 2015

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Marina LADAVAC

Naslov zaključne naloge: Biološki in psihološki vidik izgorevanja na delovnem mestu in kako to vpliva na delovno učinkovitost

Kraj: Koper

Leto: 2015

Število listov: 43

Število slik: 1

Število tabel: 2

Število referenc: 73

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Somentor: prof. dr. Gorazd Drevenšek

Ključne besede: stres, izgorevanje, delovno mesto, duševno zdravje, biološki procesi

Izvleček:

Za človeka je pomembna osebna rast, zato se razvija na različnih področjih, predvsem pa na delovnem mestu, ki zavzema zelo pomembno vlogo v posameznikovem življenju. Delovno mesto lahko opazno vpliva na zdravje posameznika. Da bi se lahko oseba spopadala z izzivi in nalogami na delovnem mestu ter obenem lahko sproščeno delovala tudi izven njega, mora razviti strategije in veščine za spopadanje s stresom. Kvalitetno življenje lahko pripomore k boljšemu počutju, a večkrat samo to ni dovolj. Spopadanje s stresom na delovnem mestu je pomembno za posameznika in organizacijo, saj dolgoročen stres lahko vodi v izčrpavanje lastnih virov in posledično v izgorevanje. Izgorelost na delovnem mestu oškoduje posameznika in organizacijo. Organizacija lahko s svojim delovanjem znatno pripomore k zmanjševanju stresa in posledično izgorevanja. Pomembni so ukrepi, ki zmanjšujejo stres na minimum. Komunikacija, organizacijska kultura in klima so ena izmed pomembnih dejavnikov v organizaciji. Ravno z izvajanjem ukrepov na teh področjih lahko organizacija vnaša spremembe in tako pripomore k boljšemu blagostanju zaposlenega v podjetju in k boljšemu poslovanju organizacije.

Key words documentation

Name and SURNAME: Marina LADAVAC

Title of the final project paper: Biological and psychological aspects of burnout at workplace and how it affects the working efficiency

Place: Koper

Year: 2015

Number of pages: 43

Number of figures: 1

Number of tables: 2

Number of references: 73

Mentor: Assist. Prof. Ana Arzenšek, PhD

Co-Mentor: Prof. Gorazd Drevenšek, PhD

Keywords: stress, burnout, workplace, mental health, biological processes

Abstract:

The personal growth is important, so it is developing in various fields, especially at the workplace which occupies a very important role in one's life. The workplace may significantly affect the health of the individual. In order to tackle with challenges and tasks at the workplace and at the same time live a peaceful private life, one must develop strategies and skills for coping with stress and challenges along life time. Quality of life can contribute to well-being, but often that is just not enough. Coping with stress in the workplace is important for the individual and the organization, as a long-term stress can lead to depletion of its own resources and consequently the burnout. Burnout in the workplace penalizes the individual and the organization. The organization's intervention can significantly help to reduce stress and consequently burnout. Important is to take measures, to reduce stress to a minimum. Communication, organizational culture and climate are one of the important factors in the organization. It is precisely the implementation of measures in these areas that an organization can change and thus helps to improve employee well-being and better business organization.

ZAHVALA

Mojemu Mančiju za vso podporo, potrpežljivost in ljubezen,
moji družini za vso spodbudo, Stojanu – hvala, ker si verjel vame,
Vam, moji kolegi, ki ste me nevede vlekli naprej,
predvsem pa mentorici Ani Arzenšek in somentorju Gorazdu Drevenšku za vse... brez vajine
strokovne usmeritve in podpore te naloge ne bi bilo.

Hvala vam!

*"Za vse, kar sem bila včeraj, kar sem danes in kar bom jutri ... ker verjamem, da zmorem in
ne odneham, kljub vsemu."*

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	VPLIV STRESA NA ZDRAVJE	3
2.1	Vrste stresa	4
2.1.1	Eustres	5
2.1.2	Distres.....	5
2.2	Psihološki vidik stresa	5
2.3	Biološki vidik stresa	6
3	IZGORELOST	9
3.1	Psihološki vidik izgorelosti	10
3.2	Biološki vidik izgorelosti.....	12
4	DELOVNA UČINKOVITOST	16
4.1	Konflikti v organizaciji.....	16
4.2	Preprečevanje stresa na delovnem mestu	17
4.3	Najbolj ogroženi poklici	18
4.4	Lestvice in vprašalniki.....	19
5	UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA.....	25
5.1	Izvajanje ukrepov s strani organizacije	26
5.1.1	Organizacijska kultura.....	26
5.1.2	Pomembnost organizacijske klime	27
5.1.3	Kako izboljšati komunikacijo.....	27
6	SKLEP	29
7	LITERATURA IN VIRI.....	30

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 3.01: Lestvice in vprašalniki za ugotavljanje stopnje stresa 21

Tabela 3.02: Lestvice in vprašalniki za ugotavljanje stopnje izgorelosti..... 23

KAZALO SLIK

<i>Slika 2.01: Procesiranje informacije</i>	8
---	---

1 UVOD

"Življenje je izjemno pretanjen mehanizem, ki iz naravnega okolja sprejema snovi in energijo za organizacijo lastnih procesov" (Ihan in Simonič, 2005, str. 2).

Spreminjanje je na eni strani pogojeno s spreminjanjem okolja, se pravi Zemlje, na drugi strani pa se je zaradi konkurenčnosti ter odnosov z ostalimi biološkimi vrstami potrebno neprestano prilagajati. Ko zunanji vplivi zmotijo ravnovesje v telesu, se telo pripravi na aktivnost, ko pa stresna situacija preneha, se organizem vrne v prvotno stanje, stanje homeostaze in deluje naprej normalno (Ihan in Simonič, 2005). Ob stresu so najbolj aktivni hipotalamus, amigdala, hipokampus, pons in češerika. Ti centri analizirajo in integrirajo informacijo ter signale ob stresu pošljejo simpatičnemu živčnemu sistemu. To telo pripravi na spopad oz. "boj ali beg", poveča srčni utrip, mišice skrči, zenice razširi itd. Ko stresna situacija mine, se aktivira parasimpatik, ki delovanje umiri, srčni utrip zmanjša, zenice skrči in ob prilagojenem stresu telo vrne v prvotno stanje (Meyer in Quenzer, 2013; Lazarus, 1966). Naloga našega organizma je, da se nenehno in usklajeno prilagaja spremembam in zahtevam okolja. Seveda pa na to vplivajo predvsem naloge in izzivi iz okolja ter prilagoditev posameznika na le-te (Ihan in Simonič, 2005).

Izzivi so povsod, saj smo vpeti v vrtinec ekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja in se pogosto kažejo tudi na delovnem mestu (Pines, 2002). Ravno neprestani izzivi in hiter življenjski tok povzročajo večjo stopnjo stresa in posledično tudi izgorevanje na delovnem mestu. Izgorevanje na delovnem mestu je večkrat posledica ponavljajočega in stopnjujočega se stresa, ki ga posameznik vedno težje premaguje. Izgorelost lahko povzroči hude zdravstvene posledice, posameznik je psihično in fizično izčrpan ter ni več zmožen opravljati svojega dela (Maslach in Leiter, 2002). Nenehno izločanje stresnih hormonov povzroča dolgotrajno okvaro organizma. Ob kroničnem stresu se količina stresnega hormona kortizola v krvi poveča, zmanjša se obrambna sposobnost imunskih celic, poslabša se odzivnost, nastopi slabša delovna storilnost, saj se posameznik ob izgorelosti težko spopada z izzivi. Fizični in psihični odmik privedeta do hudih posledic tako za posameznika kot za delodajalca. To lahko privede do stanja, ko se posameznik zapre vase in posledično se zmanjša tudi podpora sodelavcev, delovna organizacija pa lahko poleg slabših odnosov znotraj organizacije utрпи tudi materialno škodo (Maslach in Leiter, 2002).

V izogib izgorevanju na delovnem mestu so pomembne tudi ustrezne vodstvene veščine, s katerimi vodstvo pridobi zmožnost razumevanja počutja in vedenja posameznikov in skupin znotraj organizacije. Razumevanje vzrokov in posledic izgorevanja tako omogoča vodstvu boljši vpogled v odzivanje zaposlenih na ukrepe, ki jih je vodstvo sprejelo – to vključuje tudi organizacijo dela, vodenje, načrtovanje in nadzor (Ivanko in Stare, 2007).

Da bi posameznik, ki se nagiba h kroničnemu stresu in posledično izgorevanju, izboljšal stanje, je pomembno, da ponovno vzpostavi psiho-fizično ravnovesje. Na to vpliva organiziranost posameznika, njegove osebnostne lastnosti, trenutno okolje, v katerem živi itd. (Cuculić, 2006; Houkes, Winants, Twellaar in Verdonk, 2011). Spodrsaljaje na delovnem mestu je potrebno jemati kot človeške in možne in ne kot osebni poraz, saj posameznik, ki nima pozitivne samopodobe, doživlja spodrsaljaje na delovnem mestu kot izgubo lastne vrednosti in samospoštovanja. Pomembno je, da ima posameznik dobro opredeljeno predstavo o lastnem življenju in hotenjih (Ihan in Simonič, 2005; Jung, Yoon, Kim, 2011).

2 VPLIV STRESA NA ZDRAVJE

“V razmeroma obsežni literaturi o stresu se ta pojav najpogosteje opredeljuje kot subjektiven, osebni odziv na dražljaje iz okolja” (Brejc, 2000; v Ivanko in Stare, 2007, str. 219). Stres je pojav z množico definicij, kjer prevladujeta dve dejstvi:

- v večini primerov izhaja iz okolja,
- posledice so notranje, psihološke in fiziološke narave.

Tako lahko rečemo, da je stres funkcija organizma, ki posamezniku omogoča boljše prilagoditev na spremembe (Meyer in Quenzer, 2013; Lazarus, 1966).

Pogostejše opredelitve stresa so:

“neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa – škodljivega in prijaznega” (Looker in Gregson, 1993, str. 31);

“je zunanji dejavnik, ki vodi do specifičnih duševnih in psihosomatskih motenj” (McMichael, 1986; v Kobal, 1993, str. 101);

“je reakcija organizma na dražljaje iz okolja, ki vključuje znake obrambe in prilagajanja” (Luban in Pozzi, 1994, str. 12).

Po zgoraj navedenih definicijah lahko povzamemo, da je stres dogajanje iz zunanjega okolja, ki vpliva na posameznikovo počutje in zdravje. Lahko zaključimo, da je stres biopsihološki proces, ki vpliva na posameznikov odziv na določeno situacijo v določenem okolju (Spielberg, 1985).

Psihonevroimunologija je veda, ki se ukvarja z merjenjem in ocenjevanjem stresa v povezavi z imunskim odgovorom ter s svojimi raziskavami omogoča objektivni vpogled v povezavo med stresom in nastajanjem nekaterih bolezni. Bistvena je človekova sposobnost konstruktivnega prilagajanja na spremembe, ki so za posameznika ogrožajoče. Med te štejejo okoljske (fizične, fizikalno-kemijske), prehranske ter psiho-socialne spremembe, ki sprožijo

odziv celotnega organizma, vključujoč živčni, hormonski in imunski sistem. Spremembe lahko vplivajo na posameznika konstruktivno ter tako omogočajo, da posameznik razvije telesne, kognitivne, emocionalne in vedenjske odzive, ki so pomembni za prilagoditev na spremembo in reintegracijo v okolje, lahko pa vplivajo tudi nekonstruktivno. Če se posameznik ne zmore prilagoditi na spremembo, pride do podaljševanja stresa, kar na dolgi rok vpliva na prilagoditvene sposobnosti posameznika in le-to lahko povzroči različne psihopatologije ter osebne spremembe. Ponavljajoče se nekonstruktivne prilagoditve lahko sčasoma privedejo do bolezni (Ihan in Simonič, 2005).

2.1 Vrste stresa

Pri raziskovanju stresa se raziskovalci osredotočajo predvsem na izzive in dogodke iz okolja, na njihov vpliv na posameznika, na drugi strani pa, kako se posameznik na take dogodke odziva. Kako se posameznik sooča s stresno situacijo, je odvisno od tega, koliko je posameznik čustveno stabilen, kakšna je njegova samopodoba, ali ima občutek nadzora, od nagnjenosti k depresivnosti, empatij in altruizma, kakšne so njegove značilnosti v interakciji z drugimi osebami, denimo sposobnosti, znanja, veščine, naučena nemoč ipd. To so notranji dejavniki stresa (Musek, 1993).

Za konkretno razumevanje stresa je pomembna tudi situacija oz. okolje, v katerem se posameznik nahaja (Musek, 1993). Coping je strategija, ki zajema številne besedne pomene: uspešno urediti, obvladovati, kosati se, spoprijemati (Lamovec, 1990). Spoprijemanje zajema širši pogled na procese, kot so samoregulacija čustev, kognicije in vedenja, fiziologije ter okolja in je proces, kjer posameznik obvladuje na eni strani zahteve in izzive okolja, na drugi strani pa lastne vire (Folman in Lazarus, 1988; po Lamovec, 1990; Skinner, 1995).

George in Jones (1996) opisujeta različne poglede na stres. Stres za njiju lahko pomeni tako grožnjo kot tudi priložnost. Pomembno je le, kako posameznik dojema in se spopada z le-temi (George in Jones, 1996). Maddi je s svojimi kolegi pri raziskovanju koncepta stresa prišel do zaključka, da izražanje stresa temelji na treh tipih osebnosti, ki jim stres predstavlja izziv, nadzor in predanost. Tako posameznikom, ki imajo radi svoje delo, le-to pomeni izziv in imajo občutek nadzora nad svojim življenjem ter se bodo s stresom spopadali bolje kakor

posamezniki, ki se čutijo nemočne in imajo nenehno občutek, da so pod stresom (Maddi in Khoshaba, 1994).

2.1.1 Eustres

Da bi bili zadovoljni v življenju, potrebujemo tudi stres, ki nas motivira, da se spopadamo z izzivi. Tak stres imenujemo eustres in je pozitiven stres, saj deluje na posameznika kot motivator, kar omogoča, da je posameznik bolj produktiven, motiviran in nenazadnje tudi bolj vesel. Kratkotrajen eustres izboljšuje učinkovitost in kvaliteto življenja, medtem ko dolgotrajen eustres ne omogoča organizmu dovolj časa za regeneracijo in ga tako obremeni (Lazarus, 1999).

2.1.2 Distres

Stresno stanje lahko primerjamo z nekakšno silo ali "pritiskom", ki deluje na površino. Večji kot je pritisk, večja je možnost, da bo ta vplival na elastičnost. Ko se količina stresa poveča do te mere, da ga posameznik več ne zmore upravljati ali tolerirati, govorimo o distresu. Večkratne stresne ponovitve vplivajo na prožnost pri soočanju s situacijami in izzivi ter vrnitev v stanje pred stresno situacijo brez večjih posledic. Tako stanje ni prijetno in stres v tem primeru na posameznika ne deluje kot motivator, temveč se kaže kot neobičajno družbeno prilagajanje, frustriranost, agresija, izčrpanost (kar povzroči pasivnost) in umik v polje zasebnega. Ob spremembah napetost narašča, oseba se težko spopada z izzivi in večje so možnosti za slabo odločanje. Tak stres lahko traja krajši ali daljši čas, povzroča tesnobo in zaskrbljenost, zmanjšuje učinkovitost in je lahko povzročitelj duševnih in telesnih bolezni (Lazarus, 1999).

2.2 Psihološki vidik stresa

Odziv posameznika na nek izziv je odvisen od njegovega doživljanja/zaznavanja stresne situacije. Ko se posameznik ne zmore prilagoditi izzivom in zahtevam, se pojavi psihološki stres, ki vpliva na psihično zdravje posameznika (Cohen, Deverts in Miller, 2007). S psihološkega vidika je stres eden izmed dejavnikov, ki povzročajo dolgotrajne ali celo permanentne spremembe v čustvenih, psiholoških in vedenjskih odzivih, obenem pa je v manjših količinah potreben za doseganje ciljev ter za lasten razvoj. Oseba, ki doživlja stres

dlje časa, se odziva nekoliko drugače, kot bi se odzivala v situacijah s kratkotrajnim stresom. Tako se stres s psihološkega vidika kaže v obliki negativnih občutij, čustev in razpoloženj, posameznik razvije tudi navade, ki vplivajo nanj negativno in sčasoma lahko pride tudi do izgorevanja (Ivanko in Stare, 2007).

Simptome, ki so rezultat pretiranega stresa, sta Luban in Pozzi (1994) razdelila na tri skupine:

1. čustveni simptomi se nanašajo na motnje, kot so anksioznost, razdražljivost in apatija, psihična utrujenost ter pretirana zaverovanost vase ali pa zavračanje samega sebe;
2. vedenjski simptomi, ki zajemajo izogibanje drugim osebam, pretiravanje, težave s spoštovanjem zakonov ter slabim samonadzorom;
3. telesni simptomi, ki se kažejo kot fizična izčrpanost in pogosto obolevanje.

2.3 Biološki vidik stresa

Na odzivanje stresnega sistema vplivajo tako okolje kot tudi genetski dejavniki (Ellis, Essex in Boyce, 2005). Stres vpliva na regulacijo imunskih in vnetnih procesov, kar lahko vpliva na nastanek depresije, raznih infekcij, avtoimunskih bolezni, bolezni koronarnih arterij in nenazadnje tudi na nastanek raka. To so le nekatere bolezni, ki jih povzroča stres (Ivanko in Stare, 2007).

Hans Selye je leta 1949 v medicino prvi uvedel izraz stres in skušal prikazati, kako deluje stres na telo. Velikokrat stres obravnavamo napačno, saj ga povezujemo z izzivi iz okolja in ne kot odziv na te izzive (Luban in Pozzi, 1994; Lazarus in Folkman, 1984; Slivar, 2003). Običajno se v začetni fazi odzivnosti na stres aktivira živčni sistem – simpatik in hipersekrecija kateholaminov iz sredice nadledvične žleze, kar povzroči, da se sprostita adrenalin in noradrenalin v kri. Na ta način stres vpliva na spremembe v kardiovaskularnem sistemu, kar deluje na aktivacijo mišic (Selye, 1976).

Selye je v svoji raziskavi o tem, kakšen je odziv živali na različne stresogene dejavnike, naletel na skupek fizioloških sprememb, ki jih je poimenoval "splošni adaptacijski sindrom" in ga razdelil na tri stopnje:

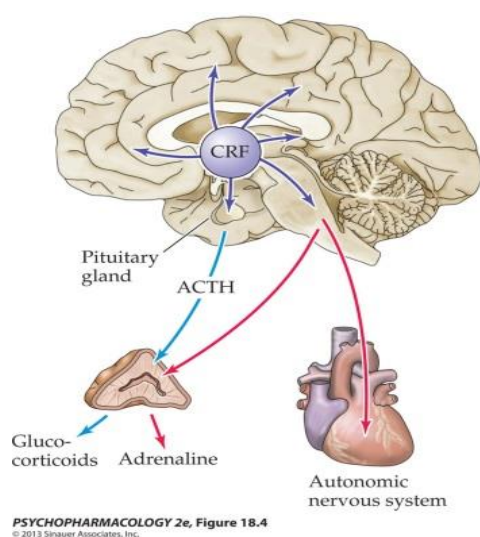
- 1. *Alarmna reakcija*: nastane zaradi nenadne izpostavljenosti stresnim okoliščinam, ko se aktivira simpatični živčni sistem. Ta preko hormonskega sistema sprosti

energetske zaloge, ki omogočijo organizmu hiter odziv in tako sledi značilna reakcija "boj ali beg". V tej fazi je telo v stanju splošne pripravljenosti, kar vpliva na spremembe v telesnih procesih. Fiziološke spremembe vplivajo na posameznika tako, da ga pripravijo na spopad s stresnimi situacijami in če se izpostavljenost stresnih dejavnikov nadaljuje, sledi naslednja faza, faza odpora (Selye, 1976; Spielberg, 1985; Černigoj, 2002).

- *2. Faza odpora:* aktivira se parasimpatični živčni sistem, ki normalizira telesne procese in telo vrne v prvotni položaj, stanje pred stresno situacijo. Telesna energija se tako ne porabi do kritične meje in vpliv stresa na posameznika je lahko v tej fazi tudi pozitiven. Oseba je lahko mentalno in telesno bolj aktivna in nenazadnje v novi situaciji tudi konstruktivna. V primeru, da se stresna situacija nadaljuje in se telo ne zmore vrniti v prvotni položaj, se energetske zaloge začnejo prazniti in pojavi se utrujenost. Če se utrujenost nadaljuje, pridemo do naslednje faze (Selye, 1976; Spielberg, 1985; Černigoj, 2002).
- *Faza izčrpanosti:* zaradi kontinuirane utrujenosti in nezmožnosti povratka v prvotno stanje, to je stanje pred stresno situacijo, se oseba znajde na robu lastnih moči. V tej fazi posameznik izgubi telesno moč za spopadanje s situacijo, kar vpliva tudi na njegovo psihološko zdravje. Taka situacija drastično vpliva na stanje tkiv in organov, kar resno ogroža zdravje posameznika (Selye, 1976; Spielberg, 1985; Černigoj, 2002).

Pri splošno razvidnih znakih prekomernega stresa so to lahko mrzle dlani in stopala. Ob stresu se sproži stresna reakcija, ki lahko vpliva na slabši dotok krvi v okončine, kar povzroči mrzle ude (Ivanko in Stare, 2007). Pod vidne simptome stresa lahko uvrščamo še potenje, pogosto uriniranje, spremembe, ki se pojavijo na koži, težave s spanjem, jecljanje, hripavost, slab imunski sistem, herpes, migrene, motnje dihanja, suha usta, motnje hranjenja ipd. (Ivanko in Stare, 2007).

Senzorični dražljaji so podatki, ki nam povedo, kakšna je narava stresnega dejavnika in le-ti potujejo naprej v možgansko skorjo. V možganski skorji se podatki obdelajo in ocenijo, nakar se najbolj ustrezen odziv kot podatek prenese naprej v hipotalamus. Hipotalamus sproži verižno reakcijo, ki povzroči, da živčni in biokemični procesi vplivajo na spremembo delovanja celotnega telesa. Aktivira se simpatični živčni sistem in ta vpliva na to, da se telo pripravi na akcijo ali beg s sproščanjem kortikotropin sproščujočega dejavnika, ki aktivira adrenokortikotropni hormon, kot kaže *slika 2.01*.



Slika 2.01: Procesiranje informacije (Meyer in Quenzer, 2013).

Ta iz nadledvičnih žlez spodbuja izločanje glukokortikoidnih hormonov, npr. kortizola. Tako se telesni mehanizmi prebudijo in mobilizirajo. S sproščanjem kortizola v krvni obtok se povečuje odpornost in vzdržljivost (Looker in Gregson, 1993; Spielberg, 1985).

3 IZGORELOST

Že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je izgorevanje predstavljalo velik javnozdravstveni problem in to je ostal vse do danes. Do izgorevanja prihaja predvsem na delovnem mestu, čeprav izgorevanje izven delovnega mesta ni izjema. Freudenberg je leta 1976 izraz izgorevanje opisal kot zelo pogost sindrom, ki se pojavlja predvsem med zdravstvenimi delavci (Freudenberg, 1974; Benbow, 1998). Freudenberg je bil pri raziskovanju izgorelosti motiviran tudi zaradi lastnih izkušenj, saj je opazil, da bolj, kot je bil utrujen, bolj se je pri delu trudil. Prišel je do zaključka, da nekateri, kljub temu da čutijo notranji in zunanji pritisk, delajo preveč in predolgo (Freudenberg, 1974).

Izgorelost pogosto opredeljujejo kot:

”stanje telesne, duševne ali čustvene izčrpanosti na delovnem mestu, v prostem času, med prijatelji, v partnerstvu in družini, ki se pojavi postopoma ali nenadno izbruhne”
(Burisch, 1989, str. 10).;

”psihično izčrpanost, ki se pojavi pri posameznikih, ki so stalno izpostavljeni pritiskom in negativnemu stresu na delovnem mestu. Izgorelost ni zgolj občutek izčrpanosti na koncu delovnega dne, temveč napredujoč cikel izčrpanosti in izgube vitalnosti, ki vpliva na posameznikova čustva, telo in duha” (Stevens, 1995, str. 25).;

”razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše” (Maslach in Leiter, 2002, str. 16).

Navedene definicije opisujejo izgorelost kot nezmožnost spopadanja s čustveno zahtevnimi situacijami na delovnem mestu in izven. Izgorelost je bolezen, ki pusti vedenjske posledice ter posledice na psihičnem in fizičnem zdravju (Kuremyr, Kihlgren, Norberg, Astrom in Karlsson, 1994).

Izgorevanje ni odvisno le od posameznika, temveč v veliki meri temelji na stanju v organizaciji. Večje, kot so zahteve iz okolja brez priznavanja človeške plati posameznika, večji je občutek nezmožnosti in razkroja pri osebi, ki se s to situacijo spopada (Maslach in Leiter, 2002). Izgorevanje ima tri razsežnosti:

- *Izčrpanost*: posameznik se počuti čustveno in telesno preobremenjen. Ima občutek praznine, nemoči in izčrpanosti. Primanjkuje mu energije, tudi po spancu, in občutek utrujenosti ostane enak, kakor je bil pred spanjem (Maslach in Leiter, 2002).
- *Cinizem ali depersonalizacija*: s tem se posameznik skuša zavarovati pred razočaranjem ali izčrpanostjo. V tej razsežnosti posameznik zavzame hladen odnos do drugih, je odmaknjen in na delovnem mestu ali doma prispeva le nujno oz. nič. Do drugih oseb poveča negativno vedenje in jih tretira kot objekte. S takim odnosom se samo še poveča slabo počutje in neučinkovitost (Maslach in Jackson, 1986; Maslach in Leiter, 2002).
- *Neučinkovitost*: s slabo učinkovitostjo posamezniku raste manjvrednostni občutek. Občutek ima, da ni zmožen opraviti nekega dela in izgublja zaupanje v lastne zmožnosti. Ker je posameznik poleg nizkega samozaupanja tudi neučinkovit, izgubi tudi zaupanje okolice (Maslach in Leiter, 2002).

V tem poglavju bo nekoliko podrobneje opisano, zakaj je izgorelost zelo resna bolezen, kako do izgorelosti pride in kakšne posledice ima tako z biološkega kakor s psihološkega vidika.

3.1 Psihološki vidik izgorelosti

Nekatere evropske države, kot so Švedska in Nizozemska, imajo že strokovno usposobljene zdravstvene in socialne delavce, psihologe, psihiatre in ostale strokovne delavce, ki nudijo pomoč osebam z izgorevanjem. Izgorevanje je v teh državah sprejeto kot bolezen in je vključeno med ostale bolezni v medicinski strokovni literaturi (Schaufeli, Leiter in Maslach, 2008). Izgorelost običajno prizadene posameznike, ki so idealisti, perfekcionisti, posameznike, ki se razdajajo in ne gledajo nase, posameznike, ki so predani, ter tiste, ki imajo visok občutek odgovornosti. Do izgorelosti pride sčasoma, saj govorimo o procesu, ki potrebuje daljše soočanje z intenzivnimi naporji, prekomernim negativnim stresom in čustvenimi izzivi (Taris, Le Blanc, Schaufeli in Schreurs, 2005).

Maslachova je s sodelavci raziskovala stres med delavci v poklicih, ki so usmerjeni k človeku. V intervjujih z njimi je ugotovila, da je večina sodelujočih tožila o pogosti čustveni

izčrpanosti, da so do svojih klientov in pacientov gojili negativne občutke in so bili večkrat celo cinični ter da svojega dela niso zmogli več opravljati kvalitetno (Schaufeli, Leiter in Maslach, 2008).

Izgorelost lahko povzroči usodne posledice, saj se posameznik bojuje z nezmožnostjo premagovanja ovir, z zdravstvenimi težavami in spremenjenim življenjskim slogom. Izgorevanje povzroči kronično utrujenost, slab spanec, občutek tesnobe in strahu, potrtnost, depresijo ter druge psihične motnje, ki so odvisne od stopnje izgorelosti in osebe same. Posameznik v takem stanju lahko pride do stopnje, ko se počuti tako ujetega v negativno doživljanje, da lahko kot edini izhod vidi celo samomor (Olkinuora, Asp, Juntunen, Kauttu, Strid in Äärimaa, 1990).

Telesni simptomi izgorelosti se kažejo v pomanjkanju energije in posameznik mora vložiti ogromno truda, da bi opravil nalogo, ki mu prej ni bila težavna, se bojuje s slabšo imunsko odpornostjo, ki vpliva na pogoste viroze, prehlade, infekcijske bolezni, z glavoboli, ima težave s prebavili ter motnje delovanja srca. Pri izgorelosti je tveganje za nastanek avtoimunskih bolezni in razvoj rakavih obolenj zelo visoko (Ulrich, 1989).

Močna in dalj časa trajajoča negativna čustva so znak, da se pri posamezniku dogaja nekaj resnega ter da je velika verjetnost, da njegovo vedenje in pričakovanja niso v skladu s stvarnostjo. Pri izgorelosti posameznik utrpí čustveno krizo vrednot, ki se kaže predvsem s preseganjem lastnih mej zmogljivosti in posledično tudi s čustvenimi izzivi (Bilban, Pšeničny, Deželak in Čudina, 2007). Kadar se pri posamezniku nakopiči utrujenost in se ni zmožen odpočiti in na ta način spet obnoviti svojih energetskih virov, pride do preutrujenosti. V takem stanju se je posameznik še zmožen odločiti, ali bo izboljšal svoje zdravje ali pa bo nadaljeval svoje izčrpavanje in ignoriral znake preutrujenosti. Če se odloči za nadaljevanje ali celo za potenciranje svojega početja, bo nadaljnje izčrpavanje lastnih virov vodilo le še v izgorelost (Bilban, Pšeničny, Deželak in Čudina, 2007).

Pomembno je, da se posameznik zaveda, ali med vlaganjem v svoje telesne, čustvene in kognitivne energije ter obnavljanjem te energije vlada ravnovesje. Kadar tega ravnovesja ni, se po Pšeničny (2006) začnejo odvijati naslednje stopnje izgorevanja:

1. Izčrpanost: na tej stopnji posameznik še poveča svojo storilnost in prikriva občutke kronične utrujenosti. Osebo umeščamo med deloholike in tako stanje lahko traja celo do 20 let. Za to stopnjo so značilni občutki kronične utrujenosti, zmanjšana prožnost in odpornost ter celo zanikanje lastnega stanja (Pšeničny, 2006).
2. Ujetost: posameznik se počuti ujetega v načinu življenja, dela in odnosov. Občutek ujetosti spremlja izčrpanost, ki lahko prispeva k odzivnosti posameznika. Tako počutje lahko vpliva na spremembo delovnega ali celo življenjskega okolja. Sprememba okolja ne pripomore tudi k boljšemu počutju, saj posameznik s seboj prinese še svoj stari življenjski slog in tako tudi vzrok za nadaljnje izgorevanje. Povečata se tako število znakov, kakor tudi moč izgorevanja. Za to stopnjo so značilni občutki ujetosti, krivde in upadanja samopodobe, kar lahko traja tudi do dve leti (Pšeničny, 2006).
3. Sindrom adrenalne izgorelosti – SAI: tu so vsi simptomi na višku in gre za stanje pred adrenalnim zlomom. Kljub temu da se posameznik trudi biti še naprej aktiven, ne zmore več, saj je dolgotrajno in vztrajno izčrpavanje privedlo do skoraj popolne izgube energije, velikega psihofizičnega in nevrološkega zloma, do somatskih znakov ter celo do psihičnih motenj, ki se pogostokrat kažejo s simptomi depresije ali anksioznosti. Tako stanje lahko traja do treh mesecev (Pšeničny, 2006).

V to stopnjo uvrščamo tudi stanje po adrenalnem zlomu: tu se posameznik sooča s spremembo lastnih vrednot ter osebnostnih lastnosti. Adrenalna izgorelost je lahko tako formativen proces, kakor tudi formativna kriza, kar vpliva na transformacijo osebnosti, spremembo vrednostnega sistema ter iskanja novih odnosov do dela, ljudi in sveta (Pšeničny, 2006).

3.2 Biološki vidik izgorelosti

Izgorelost izhaja predvsem iz psihološke narave dojemanja stresa in povezanih procesov, ki vplivajo na fiziološke procese in se kot bolezen tako tudi kaže. Diferencirana tkiva večceličnih organizmov omogočajo preživetje organizma. Za komunikacijo medceličnih mehanizmov in usklajevanje medsebojnih reakcij sta ključna živčni sistem, kjer se signali prenašajo po živcih, ter endokrini sistem, kjer se signali prenašajo po hormonih (Osredkar,

2008). Hipotalamus in hipofiza tvorita funkcionalno enoto – nevroendokrini sistem. Ta povezuje živčni in endokrini sistem, ki je zelo pomemben za ravnovesje celotnega organizma (Štiblar, Cör, Cvetko in Marš, 2007; Kocjančič, Mrevlje in Štajer, 2005).

Endokrini sistem je sestavljen iz endokrinih žlez in po tkivih razpršenih endokrinih celic, ki s svojim delovanjem vplivajo med drugim tudi na prilagajanje na stres in presnovne aktivnosti organizma (Štiblar, Cör, Cvetko in Marš, 2007; Kocjančič, Mrevlje in Štajer, 2005). Endokrini sistem sestavljajo hipofiza, češarika, ščitnica, obščitnice, nadledvični žlezi, Langerhansovi otočki trebušne slinavke, moda in jajčnika. V teh organih se proizvajajo prenašalci signalov (Kocjančič, Mrevlje in Štajer, 2005). Nevroendokrini signali se prenašajo s hormoni. Zato imajo hormoni pomembno vlogo pri uravnavanju stresa. Kadar se hormon izloči iz celice, potuje po krvnem obtoku do ciljnega organa. V ciljnem organu se za vsak hormon sproži določen učinek. Preko vezave na specifične receptorje hormoni delujejo na celice, kar povzroči specifičen odgovor ciljne celice. Če primerjamo delovanje endokrinega sistema z delovanjem živčnega sistema, je vpliv hormonov počasnejši in dolgotrajnejši (Kocjančič, Mrevlje in Štajer, 2005; Berne, Koeppen in Stanton, 2008).

Vplivi iz okolja ter psihični in hormonski procesi lahko negativno vplivajo na delovanje možganov in živčni sistem. Živčne poti posredujejo dražljaje iz okolja od čutil do možganov. Živčni sistem hitro prenaša sporočila do tarčnih celic. Sporočila, ki jih prenašajo nevroni, potujejo po živčnem vlaknu do živčnih končičev. Iz živčnih končičev se sprostijo nevrottransmiterji, ki delujejo na tarčne celice. Živčni sistem uravnava delovanje vseh notranjih organov, vzdržuje stabilno notranje okolje, vpliva na odziv na spremembe iz okolja ter vpliva na zavest, čustvovanje, spomin in mišljenje (Pinel, 2011). Živčevje glede na delovanje delimo na somatsko živčevje ter avtonomno živčevje. Somatsko živčevje omogoča odgovor na zunanje dražljaje, oživčuje čutila in skeletne (progaste) mišice ter se ga zavedamo, saj možgani kontrolirajo njegovo delovanje. Avtonomno živčevje omogoča odgovor na sporočila, ki jih dobi iz notranjih organov, nadzoruje žleze in gladke mišice (notranji organi) ter izhaja iz hrbtenjače, zato se tudi delovanja ne moremo zavedati. Avtonomni živčni sistem delimo na dva, po delovanju nasprotujoča si dela: simpatični živčni sistem in parasimpatični živčni sistem. Simpatični živčni sistem deluje na aktivacijo organizma, deluje glede na čustveno vznburjenje in tako v primeru stresne situacije vpliva na povečanje srčnega utripa, hitrejše dihanje, izločanje hormonov in razširitev zenic. Skratka telo postavi v stanje akcije.

Parasimpatični živčni sistem pa po vznburjenju organizem pomirja. Vpliva tudi na polnjenje energetskih zalog, ki so se porabile pri aktivaciji simpatičnega živčnega sistema (Pinel, 2011).

Kadar je posameznik izpostavljen stresu, se kot odziv na stres aktivira os hipotalamus–hipofiza–nadledvična (HPA os). Z aktivacijo HPA osi se iz skorje nadledvične žleze začne proizvajati visoka raven kortizola. Proizvodnja kortizola ali drugega glukokortikoida je življenjsko pomembna za posameznika, saj ta omogoča telesu, da se ubrani pred zunanjimi stresorji. Ob fizičnem ali nevrogenem stresu se poveča najprej sekrecija adrenokortikotropnega hormona (ACTH), nato takoj za tem še sekrecija kortizola iz skorje nadledvične žleze, kar povzroči, da se mobilizirajo procesi, ki zagotavljajo energijo potrebno za sintezo glukoze in ostalih spojin, ki služijo odgovorom in delovanju različnih tkiv v človeškem organizmu (Guyton, 1985; Wilson, 2001).

Nadledvični žlezi sta sestavljeni iz sredice in skorje. Sredica nadledvične žleze deluje podobno kakor simpatični živčni sistem. Aktivira se tako, da izloča hormona adrenalin in noradrenalin. Vloga skorje nadledvične žleze je izločanje kortikosteroidov, ki se sintetizirajo iz steroida holesterola. Funkcije kortikosteroidov so življenjsko zelo pomembne (Guyton, 1985). Pri izgorevanju so za posameznika pritiski in izzivi razlog za kronično povišan kortizol, ki neprestano spodbuja hipotalamus in le – ta HPA os. Kadar pride do izgorelosti, se za razliko od izgorevanja raven kortizola zmanjša, kar je posledica odzivnosti postsinaptičnih receptorjev monoaminskih nevrottransmitterjev (Heim, Ehlert in Hellhammer, 2000; Mommersteeg, van Doornen in Heijnen, 2003; Pruessner, Hellhammer in Kirschbaum, 1999).

Posameznik se zaradi povišanega kortizola v fazi izgorevanja lahko počuti evforičnega, hiperaktivnega, vznemirjenega. Lahko pa se pojavi tudi hiperglikemija, povišan krvni tlak ter povišana želodčna kislina. V fazi izgorelosti pa se zaradi pomanjkanja kortizola pojavi hipoglikemija, nespečnost, oseba je nemirna in se ni zmožna koncentrirati, nastopita lahko tudi depresija in apatija, kronična utrujenost, razdražljivost, negativno razmišljanje, otekanje, omotičnost, motnje odvajanja, nizek krvni tlak, občutki tesnobe in ortostatična tahikardija (Keele, Neil in Joels, 1982; Varadaraj in Cooper, 1986). To je le del simptomatike izgorelosti, saj zgoraj naštetе simptome povzroča le pomanjkanje kortizola, a žal je izgorevanje

dolgotrajen proces, ki vpliva na delovanje organizma in tako posledično tudi na njegovo zdravje (Guyton, 1985).

4 DELOVNA UČINKOVITOST

“Učinkovitost, kot notranja značilnost sistema, se nanaša na sposobnost organizacije, da postavljene cilje doseže v določenem času in pod določenimi pogoji, pri tem pa bo učinkoviteje deloval zaposleni, ki bo opravil enako delo hitreje in z manj napora ali pa bo ob enakem naporu opravil več dela” (Črnivec, 2007, po Tesen in Žnidaršič, 2012, str. 2).

Delovna učinkovitost se nanaša na to, kako kvalitetno opravljajo zaposleni v organizaciji svoje delo. Bistveni so rezultati in proizvodni učinki zaposlenega, se pravi boljši bodo pogoji za opravljanje dela, bolj učinkovit bo zaposleni pri opravljanju le-tega. Organizacije v današnjem času posvečajo večjo pozornost produktivnosti in ne pogojem za opravljanje dela (Boštjančič, 2007). Za boljšo delovno učinkovitost je pomembno vlaganje v zaposlenega, saj delovna učinkovitost vpliva na produktivnost zaposlenega, produktivnost pa je odvisna od tega, kakšne pogoje ima zaposleni za opravljanje svojega dela (Maslach in Leiter, 2002).

Vpliv sprememb, ki so se s časom uvedle v delovni proces, se kažejo predvsem v razširjenosti stresa in izgorelosti na delovnem mestu. Delovno mesto lahko v veliko primerih opišemo v psihološkem in v ekonomskem smislu kot prostor, kjer se posamezniki čustveno, fizično in duhovno izčrpavajo (Maslach in Leiter, 2002). Če je delovno mesto nekoč zaposlenemu pomenilo stabilnost in varnost, mu danes pomeni ravno obratno – negotovost (Pšeničny in Jurančič Štibar, 2006). Tako stanje je nastalo predvsem zaradi zniževanja dejanske vrednosti, na katero vpliva predvsem neprestani pritisk konkurence. Za nastanek večje nestabilnosti ima velik prispevek tudi globalna ekonomija, ki vpliva na stopnjo nezaposlenosti v razvitih državah, tehnologija, s katero se zamenjuje človek, prerazporeditev moči in propadanje pravnega položaja podjetij, kjer je velika odgovornost slabo poplačana (Maslach in Leiter, 2002).

4.1 Konflikti v organizaciji

Ker ima vsak posameznik svoje načine delovanja in izražanja lahko, kljub temu da si deli s sodelavci ali organizacijo isti cilj, nastane konfliktna situacija, ki jo je potrebno razreševati sproti in na sprejemljiv način. V konfliktni situaciji je pomembno predvsem, kako se posameznik odzove na konflikt.

Opredelitve konfliktov:

”konflikt je oblika nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem” (Fritz Fischaleck, po Ivanko in Stare, 2007, str. 183);

”konflikt je nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij” (Deutsch, po Ivanko in Stare, 2007, str. 183);

”konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji” (Možina, 1994, str. 641).

Če se opremo na zgoraj navedene citate, lahko povzamemo, da konflikti običajno temeljijo na odnosu med zaposlenimi v procesu dela, predvsem, ko se uvajajo spremembe, ko je prisotna tekmovalnost in ambicije, nasprotovanje vodi in avtoriteti znotraj organizacije, medsebojna odvisnost posameznikov ali skupin in diferenciacij v skupini (Jurina, 1994, po Ivanko in Stare, 2007).

Znotraj organizacije se s konflikti soočajo tako, da jih razrešujejo. Za razreševanje konfliktov se po Gordonu (po Jurina, 1994) uporabljajo štiri metode, ki temeljijo na odnosu nadrejeni – podrejeni.

Zmaga – izguba: v tej metodi nadrejeni zmaga, podrejeni zgubi (temelji načelo: vodja ima vedno prav); zmaga – izguba: je metoda, kjer podrejeni zmaga, nadrejeni izgubi (temelji na predpostavki, da ima podrejeni večinoma prav); izguba – izguba: oba, podrejeni in nadrejeni izgubita (odnos v tej situaciji ne more napredovati); zmaga – zmaga: oba, podrejeni in nadrejeni zmagata (temelji na enakovrednosti, oba lahko imata tako prav kot narobe, prevlada avtoriteta znanja, ki temelji na sodelovanju).

Za razreševanje konfliktov je pomembno dejavno poslušanje sogovornika, dajanje in sprejemanje točno določenih sporočil in informacij, obojestransko spoštovanje in zaupanje, sprejemanje novih informacij, vztrajnost in odločnost itd. (Jurina, 1994).

4.2 Preprečevanje stresa na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu ne prizadene samo posameznika, temveč vpliva tudi na končni rezultat organizacije. Za doseganje boljših dolgoročnih rezultatov je pomembno, da

organizacija vlaga v preprečevanje prekomernega stresa na delovnem mestu (Ivanko in Stare, 2007).

Če je bil posameznik s svojo pozitivno naravnostjo, inteligentnostjo, energijo, zanesljivostjo, kreativnostjo in voljo po učenju za podjetje »dodana vrednost«, je v današnjem času osnovna zahteva za večanje konkurenčnosti podjetja, zato je ključno vlaganje ravno v te lastnosti (Lebow in Simon, 1997).

Posledice stresa, ki se kažejo na delovnem mestu, so zmanjšana produktivnost posameznika, povečano število bolniških dopustov, odstop iz delovnega mesta, slabe delovne navade in umik iz medosebnih odnosov. Stres vpliva na posameznika tako, da se na delovnem mestu ne dokazuje, kakor se je pred prekomernim stresom in tudi če je na delovnem mestu, je odsoten in ni pri stvari, kot se to od njega pričakuje (Ivanko in Stare, 2007).

Da bi organizacije lahko uresničile svoj polni potencial, je potrebno izvajati ukrepe, ki zmanjšujejo stres na delovnem mestu. Stres na delovnem mestu lahko zmanjšujemo z delom, ki omogoča posamezniku samostojnost in interes za opravljanje nalog, z vključevanjem posameznikov, ko gre za odločitve, ki se nanašajo na njihovo delo, s spodbujanjem participativnega menedžmenta in timskega dela, s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, ki zagotavlja povratne informacije in razvijanje organizacijske kulture. Na zmanjševanje stresa v organizaciji vplivajo usmerjenost vodstva na rezultate dela, spoštovanje znanja, sposobnosti in prispevkov zaposlenih ter uporaba napak kot izhodišč za izboljšave (Brejc, 2000).

S temi ukrepi vodstvo ne prispeva samo k boljšemu počutju posameznika na delovnem mestu, temveč tudi k izboljšanju lastne organiziranosti in posledično bolj stabilne in močnejše organizacije (Ivanko in Stare, 2007).

4.3 Najbolj ogroženi poklici

Izgorelost na delovnem mestu temelji na dveh dejavnikih. Prvi dejavnik so delovne zahteve, ki korelirajo z izčrpanostjo, drugi dejavnik pa se nanaša na delovne vire, ki negativno korelirajo z neangažiranostjo posameznika na delovnem mestu. Izgorelost se najbolj pogosto pojavlja pri poklicih, ki so usmerjeni k človeku, a glede na dejavnike, na katerih temelji

izgorelost, se ne pojavlja samo v teh poklicih, temveč je lahko prisotna v vseh poklicih (Demerouti, Bakker, Nachreiner in Schaufeli, 2001).

Kot bolj ogrožene poklice lahko uvrstimo policiste, zdravstvene delavce, socialne delavce, psihologe, odvetnike, učitelje, inženirje in vse poklice, kjer je v visoki meri prisotno stresno okolje in čustveno zahtevne naloge (Ruotsalainen, Verbeek, Mariné in Serra, 2014).

4.4 Lestvice in vprašalniki

Lestvice in vprašalniki, ki so povezani z ugotavljanjem stopnje stresa ter izgorelostjo na delovnem mestu:

The Professional Life Stress Scale – PLSS (Fontana in Abouserie 1993) je lestvica, s katero se ugotavlja stopnja stresa, ki ga doživlja zaposleni na delovnem mestu. Postavke zajemajo psihične, telesne in vedenjske simptome stresa v poklicnem delu, odnos s sodelavci in nadrejenimi ter odnos do dela (Jereb in Mijulkov, 2013).

Occupational Stress Inventory - Revised Edition OSI-R (Osipov in Spokane, 1981; revidirana 1998). OSI-R meri področje poklicnega stresa, psihološke obremenitve in vire za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu. Za vsako od področij, lestvica meri specifične lastnosti, ki se nanašajo na okolje ali posameznika. Sestavljen je kot testna baterija in ima tri dimenzije (Jereb in Mijulkov, 2013).

Job Stress Survey – JSS (Spielberger in Vagg, 1999) je ocenjevalni vprašalnik, ki zagotavlja informacije o delovnem mestu in delovnem okolju in ga lahko uporabimo za izboljšanje delovnih pogojev, organizacijskih sprememb oz. drugih intervencij. Nanaša se na zaznavanje intenzivnosti delovnih razmer, ki vplivajo negativno na psihično stanje zaposlenih. JSS je primeren za industrijska, izobraževalna, poslovna in druga delovna okolja, kjer je potrebno poznati vire, ki povzročajo stres. Ima 30 postavk, ki opisujejo stresorje, povezane z delom, ki jih udeleženec oceni na podlagi zaznane resnosti in pogostosti pojavljanja dogodka (Jereb in Mijulkov, 2013).

Maslach Burnout Inventory – MBI (Maslach, Jackson, Leiter in Schaufeli, 1986) meri izgorelost na delovnem mestu. Ima tri dimenzije: čustvena izčrpanost, depersonalizacija in osebna izpolnitev. Namenjen je zaposlenim, ki se poklicno ukvarjajo z ljudmi. Razvita je tudi

splošna oblika vprašalnika, ki je namenjena širšemu krogu zaposlenih (Galanakis, Moraizou, Garivaldis in Stalikas, 2009, po Jereb in Mijulkov, 2013).

Vprašalnik sindroma adrenalne izgorelosti – SAI (Pšeničny, 2007) se uporablja za ugotavljanje razlik med posameznimi stopnjami adrenalne izgorelosti ter njihovimi značilnimi znaki, ki se kažejo na telesnem, čustvenem, vedenjskem in kognitivnem področju (Pšeničny, 2007).

Oldenburg Burnout Inventory – OLBİ (Demerouti, Bakker, Vardakou in Kantas, 2003) meri izgorelost na delovnem mestu in fizični, kognitivni ter psihični vidik izčrpanosti (Halbesleben in Demerouti, po Drnovšek, 2005; Korasa in Krčar, 2013).

Tabela 3.01

Lestvice in vprašalniki za ugotavljanje stopnje stresa (Jereb in Mijulkov, 2013).

		The Professional Life Stress Scale – PLSS	Occupational Stress Inventory - Revised Edition OSI-R	Job Stress Survey – JSS
Opis	Št. postavk	46 / slovenska verzija ima 36 postavk, ki sestavljajo 4 faktorje	140	30
	Ocenjevalna lestvica	5 trditev, ki se stopnjujejo (vpr. 1–22) označi, katera najbolj velja; Označi, če jih doživlja (vpr. 2); 3-stopenjska (1 vedno, 3 nikoli); ali metoda prisilne izbire (da ali ne; vpr. od 3 do 21)	5-stopenjska (1 – redko ali nikoli ne drži, 5 – večinoma drži)	9-stopenjska lestvica; 1 – najmanj stresno, 9 – najbolj stresno
Aplikacija	Št. udeležencev	Individualno ali skupinsko	Individualno ali skupinsko	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnitve	15–20 minut	30 minut	15–20 minut
	Način vrednotenja	Ročno, s pomočjo ključa za vrednotenje. Rezultati obsegajo vrednosti do 16 (stresni problem), od 16 do 30 (zmeren stres), od 31 do 45 (stres je očiten problem) in od 45 do 60 (stres je hud problem)	Vrednotenje odgovorov s pomočjo ključa omogoča tudi izračun in izris T-vrednosti in profila rezultatov posameznika.	Ročno vrednotenje s pomočjo ključa ali pa računalniško vrednotenje

Merske karakteristike	Norme	Ne	Da (spol, starost nad 18 let)	Da – obstajajo norme, ki so osnovane na podatkih zaposlenih v poslovnih, industrijskih, univerzitetnih in vojaških delovnih okoljih, vključene pa so tudi norme, ločene glede na spol ali pa združene.
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,88$; Za posamezne faktorje: -psihološki stres; $\alpha = 0,88$ Stres, povezan z nezadovoljstvom pri delu; $\alpha = 0,72$ – telesni stres; $\alpha = 0,65$ – vedenjski stres; $\alpha = 0,64$ Interna konsistentnost: $\alpha = 0,70$; α (priredba za študente) = $0,72$, razpolovitvena metoda (priredba za študente) = $0,58$ Zanesljivost (poročeni pari): $\alpha = 0,69$ (ženske) in $0,70$ (moški).	Alfa koeficienti zanesljivosti za lestvice obsegajo vrednosti od $0,71$ do $0,94$; korelacije vseh lestvic (test-retest) pomembne na ravni $p < 0,01$ Alfa koeficienti so znašali $0,88$, za ORQ, $0,93$ za PSQ in $0,89$ za PRQ.	Interna konsistentnost lestvic sega od $0,87$ do $0,93$; Cronbachova alfa za splošno oceno stresa na delovnem mestu, tako za podlestvico »intenzivnost« kot za podlestvico »pogostost« znaša nad $0,80$.; Salmond in Ropis (2005) poročata o zanesljivosti, merjeni z alfa koeficientom za njuno raziskavo, ki je za prvo podlestvico znašala $0,96$, za drugo $0,92$, za indeks stresa pa kar $0,95$.
	Veljavnost	Kriterijska veljavnost: r (Vprašalnik akademskega stresa) = $0,47$; $p < 0,01$ Vsebinska veljavnost: potrjena s faktorsko analizo.	Potrjena konstruktna in diskriminantna veljavnost OSI vprašalnika, tako za stres, napor in spoprijemanje.	Ni informacij o veljavnosti.
Prednost		Dostopnost tudi na internetu; uporabljena v več raziskavah, ki potrjujejo zanesljivost in veljavnost PLSS; slovenski prevod in podatki za učitelje; časovno ekonomičen.	Norme (ZDA); Močno psihometrično preverjen inštrument, revidiran; uporabljen v številnih raziskavah; zanesljiv in veljaven.	časovno ekonomičen, možno računalniško vrednotenje.
Pomanjkljivost		Ni norm; težji dostop do originalnega vprašalnika; preveden in prirejen le v raziskovalne namene.	Plačljiv, naročimo ga lahko le iz tujine; ni slovenskega prevoda in norm.	Ni preveden in prirejen za slovensko okolje, nima slovenskih norm; premalo raziskav in dokazov o veljavnosti; vprašljiva vsebinska veljavnost.

Opomba: Tabela 3.01 je pridobljena 20. 11. 2015 iz: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/stres-na-delovnem-mestu1.pdf>

Tabela 3.02

Lestvice in vprašalniki za ugotavljanje stopnje izgorelosti (Drnovšek, Korasa in Krčar, 2013).

		Maslach Burnout Inventory – MBI	Vprašalnik sindroma adrenalne izgorelosti – SAI	Oldenburg Burnout Inventory – OLBI
OPIS	Št. postavk	44 postavk 1. del: 22 postavk 2. del: 22 postavk	246 postavk + vprašanja, ki so povezana s storilnostno pogojeno samopodobo in spreminjanjem vrednot, vprašanja, ki se nanašajo na posameznikov odnos do zadovoljevanja lastnih potreb.	16
	Ocenjevalna lestvica	Slovenski prevod: 1. del (pogostost pojavljanja): 7-stopenjska lestvica (0 – nikoli, 6 – vsak dan); 2. del (intenzivnost doživljanja): 8-stopenjska lestvica (0 – nikoli, 7 – zelo močno).	4-stopenjska lestvica; 0 – ni znaka, 3 – znak se močno stopnjuje v zadnjem letu.	5-stopenjska lestvica; 1 – se močno ne strinjam, 5 – se močno strinjam.
APLIKACIJA	Št. udeležencev	Individualno ali skupinsko.	Individualno ali skupinsko.	Individualno ali skupinsko.
	Čas izpolnit.	10–15 minut.	Ni podatka.	Ni podatka.
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih.	Ni podatka.	Pri obeh dimenzijah so 4 postavke vrednotene pozitivno in 4 negativno (obratno vrednotenje); Dimenzija distanciranega odnosa do dela 1, 3(R), 6(R), 7, 9(R), 11(R), 13, 15. Izčrpanost 2(R), 4(R), 5, 8(R), 10, 12(R), 14, 16. (R) pomeni obratno vrednotenje.

MERSKE KARAKTERISTIKE	Norme	Da (tuje norme; 11.000 udeležencev, zaposlenih na področju dela z ljudmi).	Ni podatka.	Da, za originalno verzijo vprašalnika, ki se nanaša na nemško populacijo.
	Zanesljivost	Notranja zanesljivost: α (osebna izpolnitev) = 0,76; α (depersonalizacija) = 0,76; α (čustvena izčrpanost) = 0,90. Test-retest (največ 4 mesece): $r = 0,60-0,80$.	$\alpha = 0,99$; SIA - F: 0,943; SAI - E: 0,979; SAI - V: 0,958; SAI - K: 0,958.	Zanesljivost < 0.70, Re-test $r = 0.34$ (za lestvico exhaustion $r = 0.51$), zanesljivosti obeh podlestvic okoli 0.85.
	Veljavnost	Konvergentna veljavnost: zadovoljiva.	Konstrukcijska veljavnost (primerjava z Maslach Burnout Inventory) $r = 0,72$.	Konvergentna veljavnost med podlestvicami je visoka; Konstruktna veljavnost med originalno verzijo in angleško verzijo; Veljavnost med OLBI in MBI-GS (korelacija $r = 0.70$), Paralelna lestvica obeh merskih inštrumentov $r = 0.48$, faktorska veljavnost.
PREDNOSTI		Ekonomičnost; zelo pogosto v uporabi; v več različicah: MBI – HSS (Human Services Survey) iz leta 1986 uporabljajo zaposleni, ki se poklicno ukvarjajo z ljudmi; MBI – ES (Educators Survey) je prirejen za učitelje; MBI-GS (General Survey) iz leta 1996 je prirejen za delavce, zaposlene na različnih področjih; lestvici Čustvena izčrpanost in Depersonalizacija imata konsistentno strukturo skozi različne raziskave.	Prednosti skupinskega reševanja; reševanje na spletni strani; jasna navodila in jasne postavke.	Narejena kot nadgradnja MBI (meri le 2 koncepta, drugače konceptualno blizu MBI); OLBI vključuje fizični vidik ter kognitivne in psihične vidike utrujenosti; časovno kratek.
POMANJKLJIVOSTI		Ni normiran v slovenskem jeziku; avtorsko zaščiten, najdemo ga v knjigi Lamovec (1994); manj stabilna je dimenzija Osebne izpolnjenosti; Osebna izpolnjenost se nanaša bolj na faktor osebnosti in ne simptom izgorelosti; osredotoča se le na fizični vidik utrujenosti.	Reševanje na spletni strani vpliva na nenaključen vzorec, saj vprašalnik lahko izpolnjujejo le osebe, ki pri sebi zaznavajo znake izgorelosti; nekoliko dolg vprašalnik.	Nestabilna faktorska struktura (nižje nasičenosti); nižja zanesljivost podlestvic.

Opomba: Tabela 3.02 je pridobljena 20. 11. 2015 iz:

<https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/izgorelost.pdf>

5 UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA

Vzrok za izgorelost posameznik pripisuje preobremenjenosti z delom, ki povzroča frustracije, organizacija pa vidi vzrok izgorelosti pri posamezniku. Maslach in Leiter (1997) navajata izgorelost kot poklicni problem, saj ta od posameznika zahteva več, kot zmore dati, in posamezniku nudi manj, kot potrebuje. Za odpravo in preprečevanje izgorevanja je pomembno vključevanje tako posameznika kot organizacije. Tako bodo ukrepi pripomogli k celoviti obravnavi problema in preprečevali izgorevanje (Maslach in Leiter, 2002).

Za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu je pomembno prepoznavanje prvih znakov. V prvi fazi lahko posameznik že sam ukrepa in tako pripomore k boljšemu počutju. Da bi lahko prispevali k boljšemu počutju in se izognili izgorevanju, je pomembno vlaganje v kvaliteto življenja. Posameznik si lahko izboljša kvaliteto življenja tako, da ima zdrav odnos do sebe že izven delovnega mesta, se pravi, da se zdravo in pravilno prehranjuje, da se ukvarja s športom in uporablja psihohigienske metode za sproščanje. Na tak način lahko poskrbi, da ostaneta fizično in psihično zdravje stabilno in tako zmanjša možnost, da do izgorevanja pride (Miš, 2002).

Če je prvi korak poskrbeti za kvaliteto lastnega življenja, je naslednji korak ukrepati za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Ukrepi za zmanjševanje stresa na delovnem mestu omogočajo posamezniku, da se lažje spopada z delovnimi izzivi. Delovne izzive si olajša tako, da razvršča naloge glede na pomembnost, si zastavlja dosegljive cilje, sprejema spremembe na pozitiven način, uporablja sprostitvene tehnike, razvršča nestvarne zahteve, sprejema probleme kot izzive, ima redne dopuste in odmore ter se nagraduje za dobro opravljeno delo. Z zmanjševanjem stresa na delovnem mestu se zmanjša tudi možnost nastanka izgorelosti (Miš, 2002).

Kvalitetno življenje in ukrepi za zmanjševanje stresa na delovnem mestu niso dovolj za preprečevanje izgorelosti, saj za to ni odgovoren le posameznik. Oseba, ki je utrpela izgorelost, si sama težko pomaga, zato je pomembno, da so tudi delodajalci seznanjeni s tematiko. Za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu je potrebna boljša informiranost in usposobljenost vodstva, kar vpliva tudi na boljše organizacijske strategije (Maslach in Leiter, 2002).

5.1 Izvajanje ukrepov s strani organizacije

Izgorelost običajno nastane v organizacijah, kjer so v ospredju ekonomske vrednote in se narava človeka in narava dela v veliki meri razhajata. Za preprečevanje izgorevanja je ravno upoštevanje človeške plati na delovnem mestu med najpomembnejšimi ukrepi (Maslach in Leiter, 2002). Organizacija z zmanjševanjem stresa na delovnem mestu zmanjšuje tudi stopnjo izgorelosti. Ukrepi, ki lahko znatno vplivajo na zmanjševanje stresa na delovnem mestu, so izboljšana komunikacija, organizacijska klima in organizacijska kultura. Zato je potrebno tem ukrepom posvečati nekoliko več pozornosti (Brejc, 2000).

5.1.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je pojav, ki temelji na medsebojni interakciji, zato je pomembno upoštevanje kolektivne narave organizacije. Je skupek prepričanj in pričakovanj, ki zajemajo skupne vrednote, norme in predstave zaposlenih v organizaciji in se razlikujejo od organizacije do organizacije. Pomembna je predvsem zato, ker ne vpliva samo na uspešnost podjetja, temveč na celotno poslovanje organizacije (Ivanko in Stare, 2007; Rozman, 1993).

Lastnosti organizacijske kulture delimo na področje vedenja, ki vpliva na medsebojno sodelovanje in sporazumevanje, ter se odraža kot medsebojno spoštovanje, na področje norm, to je organizacijski bonton, na prevladujoče vrednote, ki so poenotene za vse zaposlene in se nanašajo na kvaliteto storitev in učinkovitost v podjetju, ter na filozofijo, ki temelji na odnosu do zaposlenih. Med lastnosti spadajo še pravila, ki so vodilo za norme v organizaciji, ter organizacijska klima, ki je odraz odnosov v podjetju (Treven, 2001).

Rozman (1993) navaja tri faze, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture. V prvo fazo uvršča analizo, ki omogoča razumevanje stanja trenutne organizacijske kulture. Vrednotenje temelji na primerjavi trenutne organizacijske kulture in predlagane organizacijske kulture, ki bi vplivala na izboljšanje stanja v organizaciji in spada v drugo fazo. V tretjo fazo pa je Rozman navedel oblikovanje kulture, ki naj bi utrdila organizacijo (1993).

5.1.2 Pomembnost organizacijske klime

Delovno okolje ima velik vpliv na vsakega zaposlenega znotraj organizacije. To vpliva tako na produktivnost kot tudi na angažiranost pri delu in nenazadnje tudi na moralo med zaposlenimi (Chandrasekar, 2011). Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot pojav znotraj podjetja, ki označuje množico lastnosti podjetja, ki so zaznavne narave in se jih zaposleni zavedajo, zato jo lahko tudi opišejo. Organizacijska klima nastane preko interakcije med člani podjetja ter vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično na vedenje zaposlenih. Nanaša se na odnose med zaposlenimi ter na odnose med podjetjem in zunanjim okoljem. Organizacijska klima odraža organizacijske cilje ter kakovost delovnega okolja, ki vpliva na uspešnost poslovanja (Lešnik Musek, 2006).

Organizacijska klima je odvisna od tega, kakšno stališče imajo zaposleni do svojega dela, od organiziranosti dela in nagrad, medosebnih odnosov, načina vodenja, počutja, interesov in želja, ki jih imajo zaposleni v okviru njihovega dela, izobraževanja in kariere (Ivanko in Stare, 2007).

Posameznik je motiviran in zavzet za opravljanje dela glede na organizacijsko klimo. Negativno organizacijsko klimo je treba spremeniti. Za boljše razumevanje stanja organizacija uporablja vprašalnike, eden takih je tudi SIOK, ki meri dimenzije organizacijske klime. Z analizo odgovorov dobimo stanje organizacijske klime v organizaciji (Lipovec, 1987). Za izboljšanje klime v organizaciji je potrebna vzgoja, izobraževanje in pridobivanje ustreznih navad (Nastran, 1994).

5.1.3 Kako izboljšati komunikacijo

Odnosi, kjer ni dvomov, prikritih nasprotovanj, taktiziranja, strahu in ki temeljijo na zaupanju, vodijo k uspešnemu delovanju in zadovoljstvu tako zaposlenih kot organizacije. S takim odnosom lahko organizacija napreduje, se razvija in deluje uspešno. Za vsem tem pa stoji dobra komunikacija (Ivanko in Stare, 2007).

Za sporazumevanje uporabljamo komuniciranje, ki je proces za izmenjavo informacij v medosebnih odnosih (Možina in Damjan, 1996). Sporazumevanje je proces, kjer je pomembno, kako so vpletene osebe naravnane, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Medosebni odnosi na delovnem mestu vplivajo tako kot na klimo v organizaciji tudi na zadovoljstvo in zdravje posameznika (Petruša in Remec, 2010). V medosebnem odnosu uporabljamo komunikacijo kot sredstvo za izražanje, ki se lahko nanaša na verbalno ali neverbalno izražanje. Pri neverbalni komunikaciji se izražamo z gestami in gibi ter ni nujno, da se početja zavedamo, pri verbalni komunikaciji pa se nanašamo na hitro komunikacijo, za katero uporabljamo besede, s katerimi jasno izražamo vsebino in opisujemo dogajanje (Pajnkihar, 1999).

Da bi bili uspešni pri izražanju, je pomembna uravnotežena povezava med verbalno in neverbalno komunikacijo. Za jasno oddajanje informacij je potrebno dopolnjevanje obeh oblik komuniciranja zato, da se pravilno dopolnjujeta in tako tvorita celoto (Gorše Muhič, 1999). Dobra komunikacija temelji predvsem na pozitivni naravnosti. Se pravi, če je posameznik pozitivno naravnan in ima dober odnos do sebe in drugih, bo zmožel razumeti napake pri sebi in drugih in na ta način tudi obvladovati motnje, ki lahko nastanejo pri komunikaciji (Filipič, 1998).

6 SKLEP

Pojav izgorelosti je potrebno obravnavati na biopsihološkem nivoju. Namen moje zaključne naloge je bil predstaviti biološke in psihološke vidike izgorelosti ter jih povezati z izboljšanjem učinkovitosti na delovnem mestu, kar je lahko ključno za uspeh tako organizacije kakor zaposlenega v njej.

Ker so današnji izzivi iz okolja tako intenzivni in je posameznikovo zdravje zaradi stresa vedno bolj ogroženo, sem zaključno nalogo začela najprej s to temo. Stres je dejavnik, ki pomembno vpliva na posameznikovo blagostanje. V majhnem obsegu je stres vsakodnevno priporočljiv, ker deluje kot motivator ter ugodno vpliva na zdravje in počutje, dolgotrajen stres pa je neugoden za zdravje, saj ima organizem premalo časa za regeneracijo, kar poveča možnosti za nastanek bolezni.

Stres je pomemben faktor tudi, ko govorimo o izgorevanju na delovnem mestu. Slaba komunikacija, konflikti idr. pripomorejo k višji stopnji stresa, kar lahko dolgoročno vpliva na izgorevanje zaposlenih na delovnem mestu. Izgorevanje povzroča vrsto simptomov, ki so psihične, fizične in vedenjske narave in onemogočajo posamezniku, da bi živel tako, kot je živel pred bolezenskim stanjem. Dobro razumevanje in poznavanje stanja izgorelosti je izhodišče za spopadanje s tem fenomenom.

Posameznik lahko pri zmanjševanju in preprečevanju izgorelosti na delovnem mestu ukrepa z izboljšanjem kvalitete življenja. Oseba, ki se sooča s kronično utrujenostjo, slabim spancem, občutkom tesnobe in strahu, potrtostjo, depresijo ter drugimi psihičnimi motnjami, potrebuje pomoč, saj samo zdravo prehranjevanje, športna aktivnost in tehnike sproščanja ne zadostujejo za preprečevanje izgorelosti.

Organizacija lahko v veliki meri pripomore k preprečevanju izgorelosti na delovnem mestu. Že izboljšanje komunikacije v podjetju omogoča organizaciji pridobitev informacij, ki se nanašajo na kulturo in klimo v podjetju. Ta dva dejavnika imata velik pomen pri izgorevanju, zato lahko izvajanje ukrepov na tem področju pripomore k zmanjševanju pojava izgorelosti in tako tudi pozitivno vpliva na uspešno delovanje organizacije ter njeno konkurenčnost.

7 LITERATURA IN VIRI

- Benbow, S. (1998). Burnout: current knowledge and relevance to old age psychiatry. *Int. J. Geriatr. Psychiatry*, 13(8), 520–526. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1166\(199808\)13:8<520::aid-gps811>3.0.co;2-1](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1099-1166(199808)13:8<520::aid-gps811>3.0.co;2-1)
- Bilban, M., Pšeničny, A., Deželak, F., in Čudina, M. (2007). *Razvoj in znanost*. Ljubljana: Delo in varnost.
- Brejc, M. (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Burisch, M. (1989). *Das Burnout-Syndrom*. Berlin: Springer.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and it's impact on organizational performance in public sector organisations. *International Journal*. Vol. 1, Issue 1.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. (2007). Psychological Stress and Disease. *JAMA*, 298(14), 1685. <http://dx.doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>
- Cuculić, A. (2006). Stres i burn-out sindrom kod djelatnia penalnih institucija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 15(2), 1–100.
- Černigoj, S. N. (2002). Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa. Pridobljeno 15.11.2015 iz: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021CernigojSadar.PDF>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Drnovšek, P., Korasa, J., & Krčar, J. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Izgorelost*. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno 20.11.2015 iz: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/izgorelost.pdf>
- Ellis, B., Essex, M., & Boyce, W. (2005). Biological sensitivity to context: II. Empirical

- explorations of an evolutionary developmental theory. *Develop. Psychopathol.*, 17(02).
<http://dx.doi.org/10.1017/s0954579405050157>
- Filipič, I. (1998). Komunikacija v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 32, str. 221–225.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159–165.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- George, J. M. & Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Organisational Behavior*. New York: Addison – Wesley Publishing Co. Inc.
- Gorše Muhič, M. (1999). *Komunikacija v zdravstveni negi. Priročnik psihiatrične zdravstvene nege in psihiatrije za medicinske sestre in zdravstvene tehnike*. Ljubljana: Psihiatrična klinika.
- Guyton, A. C. (1985). *Anatomy and Physiology*. Saunders (W.B.) Co Ltd.
- Heim, C., Ehler, U., & Hellhammer, D. (2000). The potential role of hypocortisolism in the pathophysiology of stress-related bodily disorders. *Psychoneuroendocrinology*, 25(1), 1–35. [http://dx.doi.org/10.1016/s0306-4530\(99\)00035-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0306-4530(99)00035-9)
- Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M., Verdonk, P. (2011). Development of burnout over time and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs. A three-wave panel study. *BMC Public Health*, 11(1), 240.
- Ihan, A. in Simonič, V. M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim*. Ljubljana: Arx.
- Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jereb, J., & Mijulkov, J. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno 20.11.2015 iz: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/stres-na-delovnem-mestu1.pdf>
- Jung, H. S., Yoon, H. H., Kim, Y. J. (2011). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees'

- tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145–2165.
- Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*. Ministarstvo Unutrašnjih Poslova Republike Hrvatske, Zagreb.
- Keele, C. A., Neil, E., & Joels, N. (1982). *Samson Wright's Applied physiology*. Oxford: Oxford University Press.
- Kobal, D. (1993). Nekatere novejšje teorije o povezanosti med stresom in psihosomatskimi motnjami. *Anthropos*, 25(3–4).
- Kocijančič, A., Mrevlje, F., Štajer, D. (2005). *Interna medicina*. 3rd ed. Ljubljana: Založba Littera Picta.
- Kuremyr, D., Kihlgren, M., Norberg, A., Astrom, S., & Karlsson, I. (1994). Emotional experiences, empathy and burnout among staff caring for demented patients at a collective living unit and a nursing home. *J Adv Nurs*, 19(4), 670-679. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01137.x>
- Lamovec, T. (1990). Načini spoprijemanja s stresom ("Coping"). *Anthropos*, 22(V–VI).
- Lazarus, R. S., (1999). *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company Inc.
- Lazarus, R. S., (1966). *Psychological Stress And The Coping Process*. New York: McGraw Hill.
- Lazarus, R. S., in Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lebow, R., in Simon, W. L. (1997). *Lasting Change: The Shared Values Process That Makes Companies Great*. Canada: John Wiley & Sons, inc.
- Lešnik, M. K. (2006). *Pomen klime (organizacijske) v podjetju*. Pridobljeno 15.10.2015 iz: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: ZO.
- Looker, T., in Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

- Luban, P. B., in Pozzi, U. (1994). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Maddi, S., & Khoshaba, D. (1994). Hardiness and Mental Health. *Journal Of Personality Assessment*, 63(2), 265-274. http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6302_6
- Maslach, C. in Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. Consulting Psycholgist. CA: Palo Alto.
- Maslach, C. in Leiter, P. C. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educe.
- Maslach, C., Leiter, M., P. In Schaufeli, W., B. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International Vol. 14*(3). Pridobljeno 15. 10. 2015 iz <http://www.burnout.nl/docs/35-jaar-burnout-wetenschap-research-onderzoek-1973-2008.pdf>
- Meyer, J. S., in Quenzer, L. F. (2013). *Psychopharmacology: Drugs, the Brain, and Behavior*. Sinauer Associated Inc.
- Miš, M. (2002). *Varnost in zdravje pri delu v podjetju : napotki delodajalcem*. Ljubljana: ZVD.
- Mommersteeg, P. M. C., van Doornen, L. J. P., in Heijnen, C. J. (2003). The Psychophysiology of the burnout syndrome: cortisol sampling in burned out subjects. *APA / NIOSH Conference Work, Stress and Health*. Canada.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., & Damjan, J. (1996). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educe.
- Nastran, M. (1994). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Olkinuora, M., Asp, S., Juntunen, J., Kauttu, K., Strid, L., in Äärimaa, M. (1990). Stress symptoms, burnout and suicidal thoughts in finnish physicians. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*. Vol. 25.

- Osredkar, J. (2008). *Izbrana poglavja iz klinične kemije*. Ljubljana: Fakulteta za farmacijo.
- Pajnikihar, M. (1999). *Teoretične osnove zdravstvene nege*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Petruša, L. in Remec, M. (2010). Predstavitev projekta "v zdravju je moč: veselo na delo". *Human Resource Management Magazine*, 8(38).
- Pinel, J. P. J. (2011). *Biopsychology: Eighth edition*. USA: Pearson Education.
- Pines, M. A. (2002). The changing psychological contract at work and employee burnout. *Journal of Health & Human Services Administration*. Vol. 25.
- Pruessner, J., Hellhammer, D., & Kirschbaum, C. (1999). Burnout, Perceived Stress, and Cortisol Responses to Awakening. *Psychosomatic Medicine*, 61(2), 197-204. <http://dx.doi.org/10.1097/00006842-199903000-00012>
- Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): Prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Društvo psihologov Slovenije, Psihološka obzorja* 15,3.
- Pšeničny, A. (2007). Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja*, 16,2.
- Pšeničny, A., Jurančič Šribar, L. (2006). Nasilje vsakdanjega življenja. *Andragoška spoznanja* 12(4).
- Rozman, R., Kovač, J., in Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ruotsalainen, J., Verbeek, J., MarinĀ, A., & Serra, C. (2014). Preventing occupational stress in healthcare workers. *Cochrane Database Of Systematic Reviews*. <http://dx.doi.org/10.1002/14651858.cd002892.pub4>
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. USA: Butterworth Publishers Inc.
- Skinner, E. A. (1995). *Perceived control, motivation, and coping*. CA: Sage.
- Slivar, B. (2003). *Dejavniki, strategija in učinki spoprijemanja učiteljev s stresom*. Doktorsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Spielberg, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.

- Stanton, B. A., in Koeppen, B. M. (2008). *Berne and Levy Physiology 6th edition*. Philadelphia: Mosby.
- Stevens, P. (1995). *Beating Job Burnout: How to Turn Your Work into Your Passion*. Chicago: NTC Publishing Group.
- Štiblar, M. D., Cör, A., Cvetko, E., in Marš, T. (2007). *Anatomija, histologija, fiziologija*. Ljubljana: Litera picta.
- Taris, T., Le Blanc, P., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255.
<http://dx.doi.org/10.1080/02678370500270453>
- Tesen, U., & Žnidaršič, A. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna učinkovitost*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management*, Vol. 6.
- Ulrich, D. (1989). *Gaining Strategic and Organizational capability*. New York: The Academy of Management Executive, 3(2).
- Varadaraj, R. in Cooper, A. J. (1986). Addison's disease presenting with psychiatric symptoms. *American Journal Of Psychiatry*, 143(4), 553-554.
<http://dx.doi.org/10.1176/ajp.143.4.553>
- Wilson, J. L. (2001). *Adrenal fatigue: The 21st – century stress syndrome*. New York: Smart Publications.