

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
OBVLADOVANJE IZGOREVANJA  
NA DELOVNEM MESTU

MATEJA PEČNIK

KOPER, 2009

2009

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MATEJA PEČNIK



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**OBVLADOVANJE IZGOREVANJA  
NA DELOVNEM MESTU**

Mateja Pečnik

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga obravnava problem izgorevanja zaposlenih na delovnem mestu. Prikazani so znaki, vzroki, obvladovanje in preprečevanje tega problema. Izgorevanje zaposlenih je lahko eden ključnih vzrokov za pomanjkanje motivacije, pripadnosti in predanosti delu. V nalogi opredeljujem izgorevanje kot problematiko velike razsežnosti, saj ne zadeva le izgorelega posameznika, temveč tudi podjetja, v katerem zaposleni izgoreva, ter širše družbeno okolje. Ključne ugotovitve naloge so, da se podjetja s tem problemom ne soočajo, ker problema ne obravnavajo na organizacijski ravni, temveč individualno. V empiričnem delu zaključne projektne naloge sem z anketo, ki sem jo izvedla v podjetju TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., ugotovila prisotnost izgorevanja zaposlenih, prav tako pa sem ugotovila, da podjetje človeške vrednote uvršča daleč za ekonomskimi, saj so jim številke pomembnejše od dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih.

*Ključne besede:* izgorevanje, stres, zaposleni, podjetje, TCG Unitech

## **SUMMARY**

This final project deals with the problem of employee burnout. The project examines the signs, causes, control, and prevention of this problem. Employee burnout can be one of the main causes for the lack of motivation, low work participation and work commitment. The project describes the “burnout factor” as a widespread problem since it does not only affect individual employees but also the companies and the social environment where people work. The project’s findings show that companies do not confront this problem because the problem is not handled on an organisational level but individually. The empirical part of the project presents the results of a survey carried out in the company TCG Unitech, where I attempted to determine the presence of the burnout problem amongst the employees. The results show that the company attaches a far greater importance to economic values than to human values and that the business figures are more important than the well-being and satisfaction of their employees.

*Key words:* burnout, stress, employees, company, TCG Unitech

**UDK:658.3:159.9(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Izgorevanje .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev poklicnega izgorevanja .....	5
2.2	Znaki izgorevanja .....	7
2.2.1	Duševni znaki izgorevanja .....	8
2.2.2	Telesni znaki izgorevanja .....	8
2.3	Stopnje procesa izgorevanja .....	9
2.3.1	Utrujenost in preutrujenost .....	9
2.3.2	Proces izgorevanja .....	9
2.4	Vzroki izgorevanja .....	10
2.5	Pristopi k obvladovanju izgorevanja na delovnem mestu .....	15
<b>3</b>	<b>Tcg Unitech Lth-ol in izgorevanje zaposlenih .....</b>	<b>19</b>
3.1	Opis in dejavnost podjetja .....	19
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na sindrom izgorevanja v podjetju .....	20
3.2.1	Delovna obremenitev .....	20
3.2.2	Nadzor in pristojnosti .....	22
3.2.3	Nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih .....	23
3.2.4	Socialni stiki .....	24
3.2.5	Poštenost in vrednote .....	24
3.3	Posledice za posameznika in organizacijo .....	25
3.3.1	Posledice na individualni ravni .....	25
3.3.2	Posledice na organizacijski ravni .....	25
<b>4</b>	<b>Raziskava o vplivih na izgorevanje na delovnem mestu .....</b>	<b>27</b>
4.1	Metodologija raziskave .....	27
4.2	Rezultati raziskave .....	28
4.3	Interpretacija rezultatov raziskovalnih vprašanj .....	34
4.4	Predlogi podjetju .....	37
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>42</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>45</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Shema recipročnega modela izgorevanja .....	11
Slika 2.2	Vzroki za nastanek izgorelosti .....	14
Slika 3.1	Trend zaposlovanja .....	22
Slika 4.1	Razmerje med anketiranci po starosti .....	28
Slika 4.2	Struktura zaposlenih po izobrazbi .....	29
Slika 4.3	Struktura zaposlenih glede na osebni dohodek .....	29
Slika 4.4	Struktura zaposlenih glede na hierarhično raven v podjetju .....	30
Slika 4.5	Razvrstitev trditev, ki vplivajo na izgorevanje.....	31
Slika 4.6	Hierarhična raven v podjetju glede na spol.....	32
Slika 4.7	Razporeditev v plačni razred glede na spol.....	33

## **TABELE**

Tabela 3.1	Nadurno delo in bolniške odsotnosti (2003–2008).....	21
Tabela 3.2	Izplačane jubilejne nagrade, odpravnine in socialna pomoč (v EUR).....	24
Tabela 4.1	Kontingenčna tabela za spol in hierarhično raven v podjetju anketiranih (v odstotkih) .....	32
Tabela 4.2	Kontingenčna tabela glede na spol in plačni razred (v odstotkih).....	33
Tabela 4.3	Zadovoljstvo z osebnim dohodkom glede na spol.....	34
Tabela 4.4	Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi na delovnem mestu.....	34
Tabela 4.5	Količina dela in stres .....	35
Tabela 4.6	Odnosi med zaposlenimi in stres .....	35
Tabela 4.7	Organizacija delovnega procesa in odnosi med zaposlenimi .....	36
Tabela 4.8	Plača in motivacija zaposlenih.....	36

## KRAJŠAVE

TCG	Trident Components Group
Lth	Loška tovarna hladilnikov
ol	orodjarna livarna
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
RMI	recipročni model izgorevanja
angl.	angleško
ipd	in podobno
kN	kilonewton
t	ton
N	število sodelujočih v raziskavi

## 1 UVOD

V današnjem času, ko je finančni položaj podjetja najpomembnejši, ko je boj s konkurenco neizprosno, se vse prevečkrat pozablja na človeški dejavnik. Življenje je čedalje bolj naporno in stresno. Stresu in pritiskom smo izpostavljeni skoraj vsi in povsod. Zaradi tega postajamo ljudje čustveno otopeli in duhovno izčrpani. Veselje in navdušenje za uspeh je vse težje doseči, zato predanost delu upada. Slovenska podjetja za to sliko prav nič ne zaostajajo, saj je okolje tisto, ki definira, kdo bo ostal na trgu. Posledice te zahteve pa najbolj občutijo zaposleni, saj so vsakodnevno podvrženi takšnim situacijam. Zato se pojavi vprašanje, kako obvladovati izgorevanje na delovnem mestu oziroma kako naj se zaposleni spopadejo s stalnim stresom.

Zaposleni v podjetjih so nemalokrat ključni dejavnik pri določanju trajnostne konkurenčne prednosti podjetja. Zato je treba vedeti, kaj se z zaposlenimi dogaja. Strokovna usposobljenost in učinkovitost zaposlenih je največkrat usodna za posamezno podjetje.

Maslach in Leiter (2002, 10–16) ugotavljata, da so preobremenjenost z delom, pomanjkljiv ali prestrog nadzor nad delom, nezadostno cenjenje in pomanjkanje nagrajevanja dela, nezadovoljstvo, upad veselja do dela, razpad skupnosti na delovnem mestu, posledično trganje osebnih odnosov, spodkopavanje timskega dela, nepoštenost in ne nazadnje konflikt med vrednotami zaposlenih in vrednotami organizacije povezani z izgorevanjem zaposlenih.

Problem, ki nastaja pri izgorevanju zaposlenih na delovnem mestu, se širi zelo hitro, čedalje več izgorevanja zaposlenih je čutiti tudi v Sloveniji in za vsem tem se skriva predvsem napačna miselnost mnogih organizacij, da je izgorevanje problem posameznika in ne problem organizacije. Iz te miselnosti posledično izhaja tudi neobravnavanje problema, zatiskanje oči pred resnico (Pšeničny 2008).

Pšeničny (2008, 57–62) meni, da je treba problem pogledati globlje. Vsako podjetje, ki začne opažati opozorilne znake, kot so upad motivacije zaposlenih, povečana fluktuacija, povečano število kratkotrajnih bolniških odsotnosti, povečano število pritožb nad delom in sozaposlenimi, nestrpnost, konfliktnost, manjša učinkovitost, počasneje opravljeno delo, več nadur brez vidnega povečanja storilnosti, se sooča z izgorevanjem na delovnem mestu.

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti vzroke za izgorevanje, kako jih prepoznati ter s kakšnimi metodami bi jih lahko omilili, postopno izkoreninili. Ugotoviti želim stanje izgorevanja zaposlenih v TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., obrat Škofja Loka. Ugotoviti želim dejavnike, ki vplivajo na izgorevanje, ter oceniti njihovo pomembnost.

Cilj zaključne projektne naloge je predvsem povečati razumevanje izgorevanja ter pripraviti predloge za zmanjšanje izgorevanja v TCG Unitech, d. o. o. Z zaključno projektno nalogo želim pripomoči k zmanjšanju izgorelosti zaposlenih v podjetju. Na

podlagi teoretičnih izhodišč in praktično ugotovljenih dejstev, s pomočjo kvantitativne raziskave bi rada poudarila pomembnost vrednot, s katerimi si podjetje lahko povrne zaupanje zaposlenih in pridobi zadovoljne – dobre zaposlene. Kajti zgolj z dobrimi stroji in orodjem, zadovoljnimi, sposobnimi in ustrezno izobraženimi zaposlenimi lahko zagotavljamo kakovost in konkurenčnost. Vse to bi moralo biti za naše podjetje dodana vrednost.

Metode, uporabljene v zaključni projektni nalogi, temeljijo na opisnem pristopu, v okviru katerega je uporabljena metoda deskripcije. Izhajala sem iz prebrane literature, mnenj in ugotovitev drugih avtorjev na temo izgorevanja. Prav tako je uporabljena kompilacijska metoda, s povzemanjem tujih rezultatov raziskav, ugotovitev, spoznanj, trditev in sklepov. V empiričnem delu zaključne projektne naloge sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja oziroma natančnejše, metodo anketiranja. Z anketo sem opravila delno opazovanje izbranih značilnosti izbrane populacije. Anketirala sem 52 zaposlenih, od tega 21 moških in 31 žensk, zaposlenih v upravi podjetja. Z anketo sem na osnovi vnaprej pripravljenih vprašanj in možnih odgovorov zbrala podatke o dogajanju na določenem kraju ob določenem času.

Na osnovi analize sem pripravila program izboljšav oziroma predloge za preprečevanje izgorevanja zaposlenih na delovnem mestu. Pri izdelavi zaključne projektne naloge sem uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v času študija na Fakulteti za management Koper ter praktična znanja, pridobljena z opazovanjem zaposlenih na različnih delovnih mestih, kjer sem zaposlena.

Pri raziskavi sem imela naslednje omejitve:

- vzorec ni verjetnostni, ker nisem anketirala vseh zaposlenih, ampak le 52 v obratu Škofja Loka, sicer bi raziskava preseгла moje časovne in finančne zmogljivosti,
- nekateri podatki v podjetju so predmet poslovne skrivnosti, zato nisem imela dostopa do vseh potrebnih podatkov,
- izgorevanje na delovnem mestu je zelo obširen problem, ki bi zahteval obširno raziskavo, in ga nisem mogla raziskati v vseh podrobnostih zaradi razsežnosti problema.

Diplomsko delo sem razdelila na pet poglavij. Prvo poglavje je uvod v diplomsko delo, v katerem v grobem prikažem problematiko izgorevanja in sam potek diplomske naloge. Drugo poglavje je sama opredelitev izgorevanja, kakšni so znaki izgorevanja, kaj je vzrok sindromu, kakšni so pristopi k obvladovanju problema in posledice izgorevanja. Tretje poglavje sem namenila izgorevanju v podjetju, kjer sem zaposlena. V tem poglavju sem na kratko opisala podjetje in natančno opisala dejavnike, ki vplivajo na izgorevanje. Četrto poglavje je namenjeno kvantitativni raziskavi vplivov na izgorevanje, v kateri sem podala nekaj zanimivih raziskovalnih vprašanj. Zadana

raziskovalna vprašanja sem s pomočjo programskega paketa SPSS 16.01 preverila, da nekatera izmed njih lahko na podlagi dobljenih statističnih izračunov potrdim in jih vzamem kot dejstva, nekatera pa ovržem, ker niso statistično značilna za populacijo. Prav tako sem v tem poglavju podala predloge izboljšav glede na zaznane problematiko. Peto poglavje sem namenila sklepu, v katerem povzamem bistvene ugotovitve, dejstva, lastna spoznanja in predloge, nato pa zaključim s sklepno mislijo.



## **2 IZGOREVANJE**

Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti (Maslach in Leiter 2002, 16).

Vsak človek, ki sklene pogodbo o zaposlitvi s svojim delodajalcem, se zavezuje, da bo delo vestno opravljal, da bo vanj vlagal svoje sposobnosti in znanja. Nihče pa se ne zaveže, da bo žrtvoval svoje zdravje.

### **2.1 Opredelitev poklicnega izgorevanja**

Že sama beseda izgorevanje nam pove, da se dogaja nekaj nepopravljivega. Tudi vžigalica, ko jo enkrat prižgemo, začne izgorevati in se ne more povrniti v prvotno stanje. Prav tako pa je z vsakim izgorelim človeškim bitjem. Ko začnemo izgorevati, lahko izgorevanje preprečimo, ne moremo pa povsem odpraviti posledic, ki nastanejo.

Vse več ljudi mora slediti današnjemu tempu. Dan je nemalokrat prekratek. Samo da uskladimo službene obveznosti z družinskimi, je porabljene veliko energije. Današnje službe nimajo delovnega časa opredeljenega od 6. ure zjutraj do 14. ure popoldan, kot so to imeli naši starši, ko jim je večina popoldneva ostala za hišna opravila in druženja v krogu družine in prijateljev. Danes teh časov ni več in naš delavnik je od jutra do poznega popoldneva, ko si življenja brez starih staršev naših otrok ne moremo več predstavljati. Večino prevozov na obšolske dejavnosti opravijo le oni, kajti starši ostajamo v službah, velikokrat po volji naših nadrejenih, zaradi slabe organizacije delovnih procesov, premalo zaposlenih ... Vse to nam jemlje energijo, veselje do dela, motivacijo. Počutimo se kot roboti, ki se nikoli ne smejo pokvariti, saj je veliko preobremenjenih zaposlenih mnenja, da brez njih proces ne bo nemoteno stekel. Resnico spozna posameznik, ko se zlomi in je v službi zelo hitro nadomestljiv, doma pa nadomestka ni.

Poklicno izgorelost opredeljujemo kot psihološki sindrom, ki je kumulativni odgovor na dolgotrajne neustrezne psihološke okoliščine dela. Poklicno izgorela oseba zgubi psihično in telesno moč. Pretirano ji upade motivacija za delo. Je izčrpana in zato negativna do različnih vidikov dela, ki ga opravlja na delovnem mestu. V medsebojnih odnosih je takšna oseba prezirljiva, s čimer brani svojo psihično integriteto. Počuti se nesposobna, občutek ima, da ne dosega, kar želi, da ni storilna (Pšeničny in Findeisen 2005, 53–64).

Freudenberger leta 1974 meni, da pride do izgorelosti takrat, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti: energijo, moč, sredstva (Čebašek Travnik 1998, 7).

Izraz izgorelost se v našem okolju uporablja nediferencirano tako za stanje, ko človek izgoreva, za stanje pred zlomom in za sam adrenalni zlom. Ta stanja se med seboj zelo razlikujejo, tako po znakih kakor po posledicah. Izraz izgorelost se uporablja tudi kot oznaka za malo hujšo utrujenost ali anksioznost. Da bi odpravili terminološke nejasnosti, bi bilo smiselno ločevati med utrujenostjo, izgorevanjem (kronično utrujenostjo, preutrujenostjo, preveliko izčrpanostjo) in adrenalno izgorelostjo (stanjem po adrenalnem zlomu), saj gre za fiziološko in psihično različna stanja (Pšeničny 2006, 20).

Izraz izgorelost je s šifro Z73.0 uporabljen tudi v Mednarodni klasifikaciji bolezni, kjer je izgorelost opredeljena kot stanje življenjske izčrpanosti. Gre za kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajnih neharmoničnih odnosov v službi, zasebnem življenju ali kar povsod (Kapš 2008, 11).

Maslach (2003, 189–192) meni, da je izgorelost sindrom telesne in duševne izčrpanosti, ki zajema razvoj negativne predstave o sebi, negativni odnos do dela, izgubo občutka zaskrbljenosti in izostajanje čustev do strank.

Izgorevanje je razmeroma nov pojem, ki je bil hitro sprejet v strokovni literaturi. Gre za občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva. Do sindroma izgorevanja navadno pride pri posameznikih, ki opravljajo poklice, v katerih je potrebne veliko angažiranosti in vlaganja v delo, pričakovanja glede izvedbe dela pa so velika (Traven 2005, 25).

Izgorevanje na delovnem mestu je zelo velik problem, ne le za izgorelega posameznika, pač pa za celotno organizacijo. Saj se problem močno zakorenini in potrebni so veliki in dolgotrajni ukrepi za odpravo problema na ravni organizacije. Saj se slaba volja, neprimerna klima in slabi odnosi med zaposlenimi širijo kot epidemija (Maslach in Leiter 2002, 17).

Izgorevanje se pojavlja kot posledica veliki izpostavljenosti stresu. Izgorevanje na delovnem mestu ima tri poglobitve razsežnosti: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost (Maslach in Leiter 2002, 16). Povzroča manjšo storilnost, izčrpanost, razdražljivost in nedružabnost. Izgorevanje je višje pri zaposlenih ženskah, samskih, ločenih ter pri ljudeh, ki imajo majhno možnost napredovanja. Žrtve izgorevanja so tudi deloholiki, ki se preveč ženejo za delom in ne čutijo potrebe po družabnem življenju (Maslach in Leiter 2002, 88–89). Problem, ki nastaja pri izgorevanju zaposlenih na delovnem mestu, se širi zelo hitro, čedalje več izgorevanja zaposlenih je čutiti tudi v Sloveniji in za vsem tem se skriva predvsem napačna miselnost mnogih organizacij, da je izgorevanje problem posameznika in ne problem organizacije. Iz te miselnosti posledično izhaja tudi neobravnavanje problema, zatiskanje oči pred resnico (Pšeničny 2008, 57–62).



## 2.2 Znaki izgorevanja

Raziskave na Inštitutu za človeške vire (Pšeničny 2006, 26) kažejo, da pri izgorelosti ne gre za depresijo, lahko pa gre za njenega pomembnega znanilca. Pregorelost je odziv na neskladja med delovnim mestom in posameznikom ter na napetost, ki jo vse to povzroča (Maslach in Leiter 2002, 81). Če se zaposleni, ki začne izgorevati, s tem ni sposoben učinkovito spopasti in spet postati prizadevnejši, lahko postane zelo potrta. In to ne zgolj samo zaradi svoje službe, ampak tudi zaradi sebe in svojega življenja.

Znaki izgorevanja so zelo intenzivni, zato jih je nemogoče spregledati. Pšeničny (2008, 60) meni, da se najpogosteje zgodi popoln psihofizični zlom, ki se kaže kot dolgotrajna izguba energije, tudi telesne. Obenem je moč opaziti močne depresivne znake, ki se pogosto mešajo ali izmenjujejo z intenzivnimi občutki jeze in razočaranja nad delom ali bližnjimi. Raziskovalci na Inštitutu za človeške vire (povzeto po Psihološka obzorja 2006) opažajo celo merljiv upad nekaterih miselnih sposobnosti. Prav tako se pogosto pojavljajo intenzivni telesni znaki, zlasti gastroenterološke motnje, lahko pa tudi kot infarkt ali možganska kap.

Znak, ki pogosto pelje v izgorelost in na katerega moramo biti še posebej pozorni, je deloholizem. Gre za izjemno trdo delo zaradi močne, nenadzorovane notranje prisile, ki se kaže kot stalno in časovno obsežno delovanje in razmišljanje, povezano z delom, ne da bi za to obstajala zunanja nujnost. Potreba po delu je pretirana do te mere, da oslabi zdravje, zmanjšuje življenjsko zadovoljstvo in ogroža medosebne odnose ter socialno funkcioniranje. Številni poznavalci soglašajo, da deloholizem pomeni podobno zasvojenost, kot je, na primer, alkoholizem (Pšeničny 2006, 20).

Izgorevanje se lahko kaže v različnih oblikah, odvisno od človeka, ki izgoreva. Maslach (2005, 16) meni, da gre za psihološki sindrom, ki ga sestavljajo tri med sabo povezane razsežnosti.

Pri prvi razsežnosti gre za tisto, čemur pravimo *izčrpanost*, ko so ljudje brez psihične in fizične energije, da bi nadaljevali delo. Če bi bila izčrpanost edino, kar bi opazili, bi ne imeli razloga, da bi to imenovali drugače kot izčrpanost.

Pri drugi razsežnosti govorimo predvsem o *cinizmu*. Gre za odklonilno dojemanje in odzivanje na delo ter ljudi, s katerimi delamo. Po vsej verjetnosti se začne ciničnost kazati ob povečanem obsegu dela, ki pripelje do izčrpanosti. Takrat se večina ljudi umakne, je manj učinkovita in tako posledično njihova storilnost pada.

Najbolj pomemben znak izgorevanja je brezpogojno odklonilen, sovražen, ciničen in nehuman odziv na delo, delovno okolje in vse, ki ga sestavljajo. Zaposleni največkrat zaradi tega spremenijo delovne navade. Ob pomanjkanju prizadevnosti zaposlenih za delo, ki je bila pred nastopom izgorevanja prisotna, začnejo iskati poti, kako opraviti delo s čim manj truda.

Pri tretji razsežnosti pa je najbolj prisotna *psihična nestabilnost* zaposlenih. Tukaj gre v bistvu za slabo samopodobo zaposlenega, poslabšanje mnenja o svoji poklicni uspešnosti, občutek nesposobnosti, nekoristnosti. Zaposleni se počutijo ničvredne in ne marajo osebe, v katero so se razvili.

### **2.2.1 Duševni znaki izgorevanja**

Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti (Maslach in Leiter 2002, 16).

Duševni znaki izgorevanja se kažejo na naslednje načine, in sicer (Bilban in Pšeničny 2007, 22):

- izguba navdušenja, pripravljenosti za sodelovanje, empatije in občutka odgovornosti,
- pojav odpora oziroma nerazpoloženosti in ravnodušnosti do sodelavcev,
- dvom vase, negativna naravnost do sebe, dela, ustanove, družbe in življenja nasploh,
- čustvene težave: razdražljivost, agresivnost, nezadovoljstvo, nervoznost,
- izguba smisla za humor, sprostitev ali razvedrilo,
- izguba zanimanja za ljudi in dogajanje okoli sebe,
- utrujenost, izčrpanost, izguba veselja in zanimanja – vse do hude depresije.

### **2.2.2 Telesni znaki izgorevanja**

Ob prisotnosti duševnih znakov izgorevanja se pokažejo tudi telesni znaki izgorevanja. Ko je človek izčrpan, brez delovne vneme, ko mu je služba nujno zlo, ko je poln negativne energije, se kaže izgorevanje tudi v večkratnih bolniških odsotnostih.

Prevladujoči telesni znaki izgorevanja se kažejo v naslednjih oblikah težav, kot so (Bilban in Pšeničny 2007, 22):

- motnje spanja, apetita,
- povečana občutljivost za bolezni, psihosomatske bolezni, oslabilen imunski sistem,
- slabo počutje, glavobol, nespečnost, bolečine v križu,
- kronična utrujenost in izčrpanost ob najmanjšem naporu,
- težave ali motnje na področju spolnosti,
- težave z želodcem, prebavo ali odvajanjem,
- upad ali prekomerno povečanje telesne mase,
- povišan krvni tlak in holesterol, težave z ožiljem in srcem.

## 2.3 Stopnje procesa izgorevanja

Avtorja Maslach in Leiter (2002, 10–17) stopnje izgorelosti razvrščata glede na različne kriterije. Soglašata z že napisanimi teorijami, da gre pri izgorelosti za kroničen proces. Izhajata iz predpostavke, da je vzrok za izgorelost izključno delovno okolje in zahteve, ki v njem nastajajo (psihološke okoliščine dela) oziroma stres v delovnem okolju ter pomanjkanje strategij (uspešnih in neuspešnih), ki bi osebi omogočile, da bi se zadovoljivo prilagodila določenim zahtevam.

Pšeničny (2006, 26) na podlagi 44 študij primerov na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani meni, da dobljeni podatki kažejo, da lahko glede na znake ločimo običajno utrujenost in preutrujenost od izgorevanja, in razdelimo sam proces izgorevanja do adrenalne izgorelosti na tri stopnje. Pri tem upoštevamo tako telesne kot psihične odzive na izčrpanost (nevroendokrini in psihološki odzivi) ter vedenjske znake. Avtorica tako predlaga, da se za prvi dve stopnji uporablja izraz izgorevanje, za tretjo stopnjo pa izraz sindrom adrenalne izgorelosti (SAI) oziroma adrenalna izgorelost.

### 2.3.1 Utrujenost in preutrujenost

Stanje dobrega počutja in polnih energijskih rezerv imenujemo čilost. Ko porabimo ta del energije (telesne, kognitivne, čustvene ...), nastopi stanje utrujenost. Nakopičeno utrujenost, posledico pomanjkanja počitka in okrevanja po naporu, imenujemo preutrujenost (povzeto po Strojnik idr. 2004, 15–18). Odločitev, kako bomo ravnali v takem stanju, nas usmeri lahko tako k zdravju kot k bolezni.

Vsak zaposleni bo opozorilna znamenja svojega organizma o preutrujenosti spregledal in še povečal svojo aktivnost, delovati bo začel skrajno storilno. Z begom v deloholizem opozorilni znaki, ki nam jih pošilja telo, poniknejo. Nadaljnje izčrpavanje vodi v izgorevanje.

### 2.3.2 Proces izgorevanja

Pšeničny (2006, 21) proces izgorevanja obravnava na spodaj navedeni način:

- *Prva stopnja izgorevanja – izčrpanost:* Oseba ne priznava občutka kronične utrujenosti. Občutek presega z aktiviranjem vedno novih osebnostnih virov. To stanje se navzven kaže kot skrajno storilnostna usmerjenost (deloholizem). Značilen je občutek kronične utrujenosti, zmanjšanje rezilientnosti<sup>1</sup> in zanikanje slabega počutja. Prva stopnja traja lahko tudi do 20 let.
- *Druga stopnja izgorevanja – ujetost:* Oseba trpi za občutkom ujetosti v način življenja, dela in odnosov. To stanje spremlja preizčrpanost, na katero oseba pogosto reagira aktivno, z menjavo delovnega ali življenjskega okolja, vendar

---

<sup>1</sup> Rezilientnost – prožnost, odpornost.

vanje prenaša svoje stare notranje prisile in s tem tudi vzroke za nadaljnje izgorevanje. Značilni so občutek ujetosti, pa tudi občutki krivde in upadanje samopodobe. Raste tako število znakov izgorevanja kot njihova moč. Druga stopnja izgorevanja lahko traja tudi leto ali dve.

- *Tretja stopnja izgorevanja – sindrom adrenalne izgorelosti – SAI oziroma adrenalna izgorelost:* V tej stopnji izgorevanja vključujemo tudi stanje tik pred adrenalnim zlomom, ko so vsi simptomi na višku. Oseba se trudi še naprej biti aktivna, vendar se ne uspe več prilagajati spremembam okoliščin. To stanje lahko traja nekaj mesecev. Adrenalni zlom, skoraj popolna izguba energije, velik psihofizičen in nevrološki zlom se zelo pogosto manifestira kot psihična motnja, navadno v obliki hudih depresivnih in/ali anksioznih simptomov, lahko pa tudi v obliki somatskih znakov. Stanje adrenalnega zloma lahko traja od nekaj tednov do treh mesecev. V tretjo stopnjo uvrščamo tudi obdobje po adrenalnem zlomu, ko prvi popolni izčrpanosti sledi obdobje intenzivnih vpogledov, sprememba vrednostnega sistema ter transformacija osebnostnih lastnosti. Zato je adrenalna izgorelost istočasno lahko tudi formativen proces in formativna kriza. Ker z velikim upadom energije človeku zmanjka energije tudi za vzdrževanje ostalih obrambnih mehanizmov, se lahko zlomi. V zadnji stopnji izgorelosti zato pride do transformacije osebnosti, spremembe vrednostnega sistema, iskanja novega odnosa do dela, ljudi in okolice.

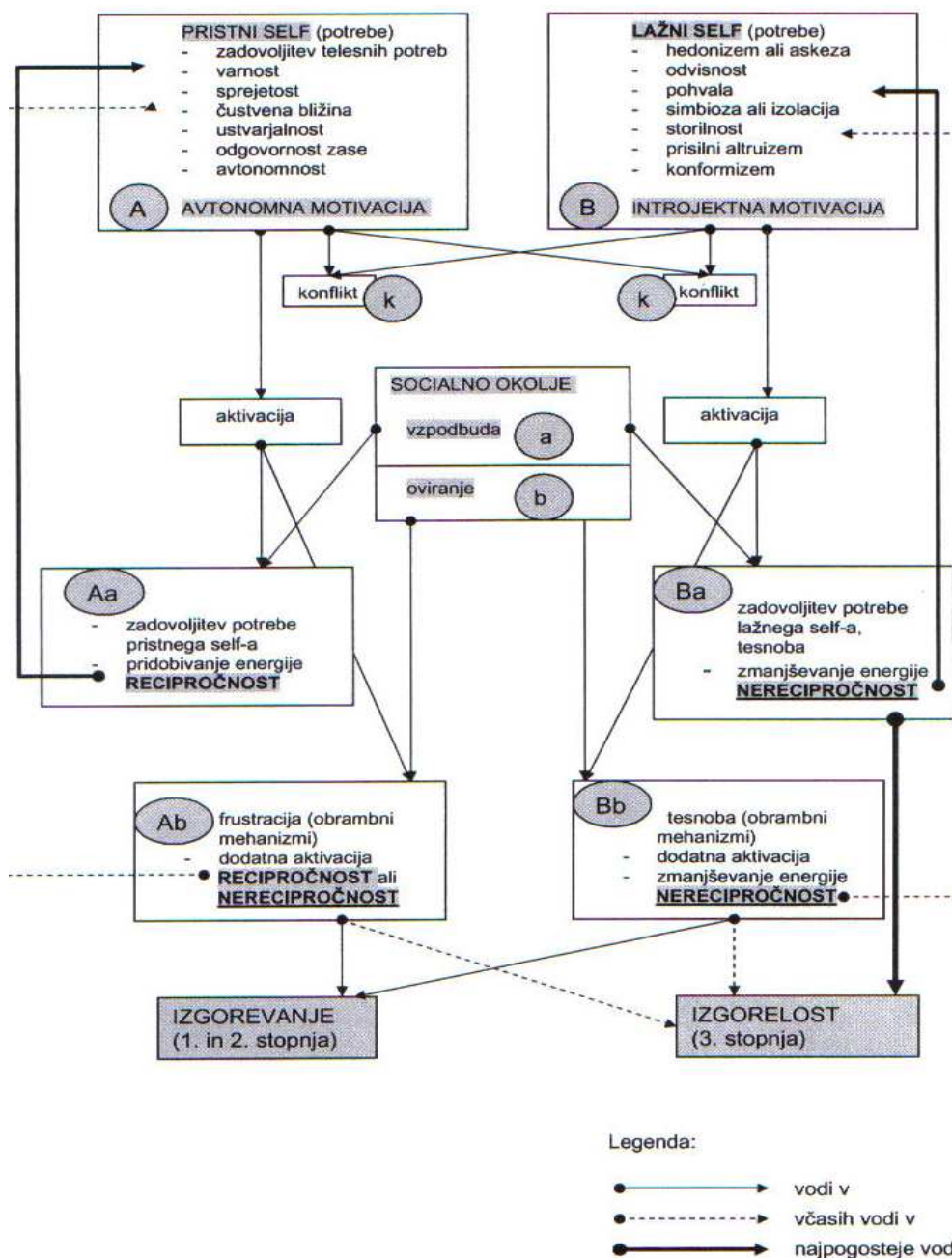
## **2.4 Vzroki izgorevanja**

Kužet (2005, 15) meni, da ljudje pregorijo zato, ker so pri delu preveč zavzeti. To se torej navadno zgodi najbolj zavzetim in najboljšim delavcem, tistim, ki jih delodajalci najbolj potrebujejo in si ti najmanj želijo, da bi jih izgubili. Veliko je odvisno tudi od osebnostnih potez posameznika, kajti ko nekdo pride na vrh, se mora boriti, da tam tudi ostane. Mnogi tečejo tekmo sami s seboj, obenem pa zanemarjajo svoje potrebe, ker so v prvem planu potrebe drugih.

Za delodajalce so najbolj zavzeti zaposleni v podjetjih zelo zanimivi, zato to zavzetost za delo podpirajo. Ne zavedajo pa se, da bodo te delavce dolgoročno izgubili. Najprej so njihove odsotnosti kratkotrajne, nato postajajo dolgotrajne in tako vse do invalidske upokojitve (Kužet 2005, 15).

Pšeničny (2006, 29) zagovarja recipročni model izgorelosti (RMI). Vzrok za izgorevanje in izgorelost je neravnotežje (nerecipročnost) med vlaganjem (črpanjem) energije (telesne, čustvene, kognitivne) in zadovoljevanjem potreb (obnavljanjem energije) ter načinom odzivanja oseb na nerecipročne situacije (osebnostne lastnosti) v življenjskih in delovnih okoliščinah.

Slika 2.1 Shema recipročnega modela izgorevanja



Vir: Pšeničny 2006, 30.

V shemi recipročnega modela izgorevanja (slika 2.1) na aktivacijo osebe vplivajo notranji (motivacija) ali zunanji dejavniki (pričakovanja in zahteve socialnega okolja), pri čemer tako zunanji kot notranji dejavniki lahko vplivajo kot spodbuda ali ovira za aktivacijo.

Notranja spodbuda je motivacija za zadovoljitev temeljnih ter ponotranjenih potreb posameznika. Če so internalizirane potrebe v velikem nasprotju s temeljnimi potrebami osebe, lahko pride do razcepa self-a (ego identitete) na prstni self in lažni self, pri čemer postanejo ponotranjene potrebe in vrednosti kot introjektivni sestavni del lažnega selfa. V tem primeru lahko motivacija izhaja iz potreb pristnega self-a – avtonomna motivacija (A) ali iz potreb lažnega self-a – introjektivna motivacija (B). Slednja deluje kot prisila.

Za doseganje zadovoljitve temeljne potrebe oseba vloži določeno energijo (telesno, čustveno, kognitivno), ki raste sorazmerno z močjo motivacije (ali notranje prisile) in z ovirami za doseganje zadovoljevanja potrebe. Notranje ovire so lahko konflikti med potrebami pristnega in lažnega self-a. Lahko preprečijo že samo aktivacijo osebe za zadovoljitev pristnih potreb ali introjektivnih ali pa ovirajo doseganje cilja. Aktiviranje osebe za zadovoljitev potrebe se pojavi skupaj z zbujanjem pristne potrebe. Zunanje ovire so zahteve in pričakovanja socialnega okolja ali druge objektivne ovire. Socialno okolje lahko podpira (a) ali ovira (b) zadovoljevanje potreb pristnega self-a (temeljnih potreb), lahko pa enako deluje tudi pri introjektivnih. Čim močnejša je notranja motivacija, tem dlje in bolj zavzeto se bo oseba trudila tudi v okoliščinah, ko za svoj vložek ne dobiva ustreznega povračila. Kadar se aktivacija sproži na osnovi avtonomne motivacije in tudi okolje deluje spodbujevalno, oseba lahko zadovolji temeljno potrebo (to je recipročnost; situacija Aa).

Na zunanje ovire oseba z avtonomno motivacijo (situacija Ab) reagira z dodatnim vlaganjem energije ali pa z umikom in obrambnimi mehanizmi. Če s povečanjem vložka doseže zadovoljitev potrebe (recipročnost), s tem tudi nadomesti energijsko porabo. Kadar ta ostaja kljub vsemu nezadovoljena (pride do nereciprocnosti), se energijski primanjkljaj večja, oseba se izčrpava, izgoreva. Če oseba ne more spremeniti zunanjih okoliščin, lahko pride v skrajnem primeru tudi do izgorelosti. Ko se neustrezne zunanje okoliščine spremenijo, se proces izgorevanja ustavi. Obenem pa iz neugodnih okoliščin oseba dobiva sporočilo, da so njene temeljne potrebe v nasprotju s pričakovanji in zahtevami okolja.

Če tudi zahteve in pričakovanja okolja podpirajo zadovoljevanje lažnega self-a, bodo temeljne potrebe ostajale konstantno nezadovoljene (nereciprocnost) in bodo sprožale napetost (situacija Ba). Hkrati se bo z zadovoljitvami potreb lažnega self-a ta še utrjeval in še močnejše zaviral zadovoljevanje temeljnih potreb pristnega self-a. To vodi v trošenje energije brez obnavljanja in v izgorelost. Če okolje zavira zadovoljevanje potreb lažnega self-a, introjektivna motivacija prav tako lahko sproži dodatno delovanje energije brez zadovoljitve temeljnih potreb (nereciprocnost) in tem izgorevanje (situacija Bb).

Pri osebi, ki nima razcepljenega self-a, ima pa močno notranjo motivacijo, lahko pride do izgorelosti v neugodnih psiholoških okoliščinah, iz katerih ne more izstopiti iz

objektivnih razlogov. Pri osebi, ki ima zgrajen lažni self, pa lahko pride do izgorevanja in izgorelosti tudi ne glede na okoliščine.

Najpogosteje slišimo, da je vzrok za izgorelost kronični stres oziroma neuspešno odzivanje nanj, ki nastopi predvsem v delovnem okolju, zato izgorelost pogosto imenujejo kar poklicna izgorelost (Charlesworth in Nathan 1982, 24–30).

Če bi bil to edini vzrok, potem bi v enako obremenilnih okoliščinah izgorela večina ljudi, a se to seveda ne zgodi. Če bi izgorevali zlasti tisti, ki slabše obvladujejo stresne situacije, med njimi ne bi bilo toliko ljudi, ki so bili pred izgorelostjo uspešnejši od drugih, saj mora posameznik za doseg uspeha obvladati precejšnjo količino zahtevnih in obremenilnih situacij.

Tri skupine vzrokov medsebojno vplivajo na nastanek izgorelosti (povzeto po Inštitut za razvoj človeških virov 2006):

- družbene okoliščine,
- psihološke okoliščine življenja in dela,
- osebne značilnosti.

Prvi dve skupini vzrokov sta zunanji, tretja pa notranja.

Prva skupina so *družbene okoliščine*. Ni več varnih poklicev in varnih delovnih mest, ni jasnih družbenih vrednot. V zadnjih nekaj desetletjih je razvita industrijska družba postopoma prešla v postindustrijsko in s tem v tako imenovano družbo osebne svobode. Čas tranzicije prinaša tudi krizo vrednostnega sistema.

Druga skupina so *psihološke okoliščine* življenja in dela. Pozitivne psihološke okoliščine zagotavljajo recipročnost med našim vlaganjem v odnos z ljudmi ali z našim delom in stopnjo zadovoljitve naših potreb v teh odnosih.

V vsak odnos vlagamo določen del energije, pa naj gre za odnos z ljudmi ali za naše delo. V zameno pričakujemo, da bodo naša vlaganja povrnjena, torej da bodo ti odnosi zadovoljili nekatere naše temeljne potrebe.

Če se omejimo na delovna razmerja, potem so potrebe, ki naj bi jih zadovoljili, poleg ustreznega plačila za svoje delo tudi pozitivna potrditev za dobro opravljeno delo (potreba po sprejetosti), relativno stabilni pogoji dela (varnost), nadzor nad delovnimi okoliščinami (varnost), jasno opredeljene naloge (potrebe po razumevanju) in podobno.

V takih, pozitivnih psiholoških pogojih raste delovna zavzetost in s tem tudi učinkovitost dela. Pričakujemo torej recipročnost: več vlagam, več mojih potreb bo zadovoljenih. Torej bi lahko rekli, da so pozitivne psihološke okoliščine tiste, ki nam zagotavljajo recipročnost med našim vlaganjem v določen odnos in stopnjo zadovoljitve potreb.

Med psihološke okoliščine na delovnem mestu sodijo (Pšeničny in Perat 2006, 59):

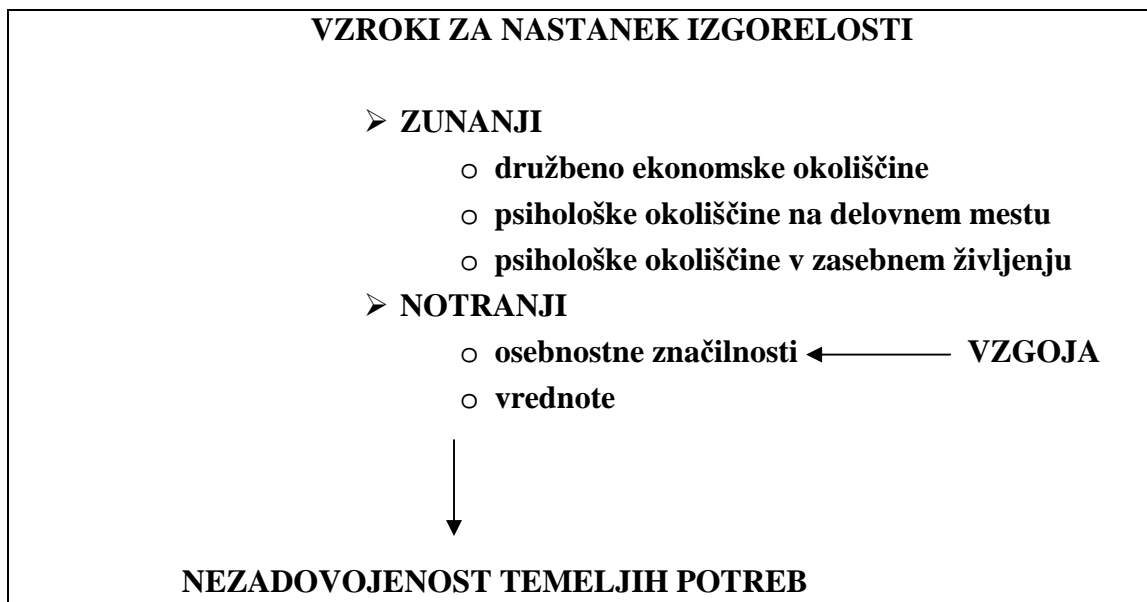
- delovna obremenitev,
- nadzor nad delom,

- nagrajevanje opravljenega dela,
- delovna skupnost,
- komunikacijski kanali,
- pravičnost in vrednote,
- odnosi v podjetju in odnosi z družbenim okoljem.

Psihološke okoliščine življenja, ki predstavljajo dolgotrajne obremenitve, so, na primer, egocentričen ali manipulativen življenjski partner, zahtevni starši, skrb za osebo s posebnimi potrebami idr.

Tretja skupina so *osebnostne značilnosti*. Skoraj praviloma pregorijo najsposobnejši in najučinkovitejši. Tisti, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja. Ti na prvo mesto pogosto postavijo pričakovanja drugih in nenehno tečejo tekmo sami s seboj.

**Slika 2.2** Vzroki za nastanek izgorelosti



Vir: Prirejeno po Inštitut za razvoj človeških virov 2006.

Tisti, ki izgorevajo in izgorijo, dobro ustrezajo opisu oseb z močno notranjo, avtentično motivacijo. Take osebe so med drugim tudi vztrajnejše in bolj zavzete od tistih, katerih glavna spodbuda sta zunanja motivacija in nadzor. Notranja motivacija se oblikuje predvsem pod vplivom vzgoje.

Tukaj pa verjetno leži bistveni vzrok nastanka izgorelosti. Zahtevni starši otroku vcepijo pravilo, da je dober samo takrat, ko zadovolji potrebe drugega, ne pa svojih lastnih. Pravimo, da starši svojo ljubezen pogojujejo. Če otrok to pravilo vgradi v svojo notranjo motivacijo, lahko ta pripelje do razcepa osebnosti na pravi jaz, ki je



prezahteven, in lažni, ki zase ne zahteva ničesar, ampak se hrani s pohvalami drugih, katerih potrebe je zadovoljil.

Raziskovanje posledic vzgoje s pogojevano ljubeznijo je pokazalo, da pogojevano nagrajevanje sicer pripelje do želenega vedenja, vendar tudi do notranje motivacije, ki temelji na introjektih, in do negativnih čustvenih posledic, kot so občutek notranje prisile, kratkotrajno zadovoljstvo ob uspehu, sram ob neuspehu, nihanje samospoštovanja, slabe prilagoditvene veščine, nizko samovrednotenje ob neuspehu, občutek starševskega neodobravanja in zamera do staršev. Ta opis se v zelo veliki meri ujema z značilnostmi oseb, ki izgorevajo.

Vzgoja, ki na prvo mesto vrednostnega sistema postavlja potrebe drugega in izjemne dosežke (perfekcionizem), lahko privede do tega, da človek predvsem zadovoljuje pričakovanja in potrebe drugega (prisilni altruizem), njegove potrebe pa ostajajo nezadovoljene. Še več, zanika in potlači jih, saj za njihovo zadovoljevanje ni bil nagrajevan ali je bil celo kaznovan. Človek torej vlaga, ne da bi za to kar koli prejemal, saj pričakuje samo pohvalo. Tako ti ljudje postanejo najbolj odgovorni in zavzeti zaposleni v podjetjih ter pozorni, skrbni in zanesljivi partnerji, starši ali otroci v zasebnih odnosih.

## **2.5 Pristopi k obvladovanju izgorevanja na delovnem mestu**

Izgorevanje ni le problem posameznika, pač pa je problem obširnejši, saj je lahko poguben za celotno organizacijo. Izgorevanje je prav tako delodajalčeva odgovornost, ki ima resnejši vpliv na organizacijo. Organizacija sama, s svojo strategijo, lahko stori kaj proti izgorevanju.

Pristopi posameznika k obvladovanju izgorelosti (Inštitut za razvoj človeških virov 2006):

- zastavim si dosegljive cilje,
- dodeljujem naloge,
- ocenim realen pomen konfliktov in problemov,
- zavestno se sproščam in se naučim tehnik sproščanja,
- ukvarjam se s športom (tek, kolesarjenje, hoja, telovadba, joga ...),
- določim dnevni načrt in se ga držim, vanj vključim tudi druženje s prijatelji, hobije, družino,
- postavim mejo med poklicnim in zasebnim življenjem in domov ne nosim dela iz službe,
- zavestno si poklonim čas, ko počnem tisto, kar mi je najljubše, oziroma ne počnem ničesar.

Kot že zgoraj napisano, je izgorevanje zelo daljnosežen problem, saj izgorevanje dejansko vpliva na uspešnost organizacije. Zato je odgovornost vsakega delodajalca, da izboljša delovanje organizacije.

Organizacije imajo moč in vire in samo s tema dvema dejavnikoma lahko storijo veliko. Najboljši pristop k obvladovanju izgorevanja je organizacijski pristop, saj se loteva problemov skupine ljudi, namesto da bi se osredotočil na vsakega posameznika posebej (Maslach in Leiter 2002, 72). Posledica tega je, da pristop ni učinkovitejši le kar se tiče stroškov, temveč ustvarja postopke za vzajemno podporo. Od teh postopkov imajo korist tudi sozaposleni, s katerimi so zaposleni v stikih, saj krepi medsebojno spoštovanje med sozaposlenimi, pospešuje predanost delu v delovni skupini.

Drugi organizacijski pristop je z izboljšanjem upravljanja s človeškimi viri, ki v celoti spodbuja storilnost in kakovost življenja zaposlenih.

Tretji pristop je posredovanje na organizacijski ravni, ki pospešuje funkcioniranje delovnega okolja, ima večje možnosti za izboljšavo povezanosti z delom. In nasprotno, kadar gre za posredovanje zgolj na individualni ravni, je njegov cilj običajno vrnitev prizadetega delavca na osnovni ravni funkcioniranja, redko pa seže globlje od tega in postane proaktivno.

Velikokrat pa lahko naletimo na problem izgorevanja v organizaciji, ki nima posluha za prevzemanje odgovornosti. Takrat je pomembno, da posameznik čim več in čim bolj učinkovito poskrbi zase. Posameznik lahko omeji oziroma zmanjša prisotnost stresa in poskrbi za redno fizično aktivnost, zdravo in uravnoteženo prehrano, prostemu času in oddihu, zdravim načinom življenja, avtogenim treningom, meditaciji.

Glede na to, da so vzroki bolj situacijski kot osebni, se je treba osredotočiti na človeka in na delovno mesto, da se povezuje specifične razmere na delovnem mestu s človekovimi čustvi in delovnim vedenjem. Problem je neko neskladje, rešitev zanj pa je prilagoditev delovnih mest posameznim delavcem. Proces lahko vpelje posameznik ali organizacijski menedžment. Namesto da se posameznik umakne ali da odpoved, lahko pridobi večjo delovno skupino, ki se loti problema in domisli rešitev. Pogosto pa se tudi menedžment zave stroškov izgorevanja in se odloči ukrepati. Vse, kar potrebuje posameznik, ki želi ukrepati proti izgorevanju, je, da vztraja v procesu spreminjanja. Postopoma se loti vsakega od neskladij, najprej sam, nato s skupino, potem se naveže na organizacijo.

Sicer je za vse najboljše, da se organizacija upravlja tako, da izgorevanje sploh ne izbruhne. Prednost preventivnega pristopa je tudi v tem, da pospešuje pozitivno predanost delu. Usmeriti pozornost v povezanost z delom pomeni osredotočiti se na energijo, prizadevnost in učinkovitost, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delovno mesto in razvijajo z delom. Najpomembneje je, da se vse zaposlene v organizaciji podpira v njihovem prizadevanju po popolnosti. Poleg tega, da ima organizacija

motivirane in izurjene delavce, je vsakodnevna naloga menedžmenta organizacijsko okolje, ki delavcem zagotavlja še učinkovitejšo podporo (Stanković 2004).



### **3 TCG UNITECH LTH-OL IN IZGOREVANJE ZAPOSLENIH**

Sedanje ozračje na delovnem mestu izgorevanje dobesedno pospešuje. Izgorevanje se vedno lažje pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja. Toliko bolj, ker delamo v delovnih okoljih, ki človeške vrednote postavljajo daleč za ekonomskimi. Vse, kar nas določa kot človeška bitja, kar nas žene, da ne samo trdo, temveč tudi dobro delamo, se ignorira ali omalovažuje. Toda ko je prepad med ljudmi in zahtevami na delovnem mestu preglobok, zahteva napredek visok človeški davek (Maslach in Leiter 2002, 9–10).

#### **3.1 Opis in dejavnost podjetja**

Podjetje TCG Unitech Lth-ol orodjarna in livarna, d. o. o., ima sedež v Vincarjah v Škofji Loki. Podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo na Okrožnem sodišču v Kranju. Dejavnost podjetja je litje lahkih kovin. Ustanovitelj podjetja je TCG Unitech AG Avstrija. Poslovodstvo podjetja sestavljajo trije člani uprave. Funkcijo nadzornega sveta opravlja skupščina.

Podjetje TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., ima dolgoletno tradicijo in izkušnje na področju konstrukcije in izdelave tlačnih orodij ter tehnologije tlačnega litja. Sama proizvodnja zajema litje iz aluminijevih in magnezijevih zlitin in vsa potrebna orodja. Kupci naših izdelkov so podjetja po skoraj celotni Evropi, največ v Nemčiji, Avstriji, Španiji, Franciji, Angliji, na Poljskem. Proizvodni program zajema zahtevnejše ulitke za avtomobilsko industrijo, plinsko in regulacijsko tehniko ter posebno zahtevno finomehaniko.

Kot sem že omenila, sta glavni dejavnosti podjetja livarstvo in orodjarstvo, ki pa delujeta zelo povezano. Vsa orodja, ki stojijo v livarni in iz katerih prihajajo raznoliki ulitki za različne kupce po Evropi, naredijo strokovnjaki sami, kar zmanjša stroške izdelave orodij za posamezne ulitke oziroma serije ulitkov. Vsako orodje je že na začetku v rokah konstruktorjev, ki z obilico strokovnega znanja in timskega dela pripravijo vso potrebno konstrukcijsko dokumentacijo za orodja, ki jih orodjarji na podlagi dobrih načrtov tudi izdelajo. Sektor konstrukcije izdelava alternativne konstrukcijske rešitve za izdelek z izboljšavami, predvsem mehanskimi, in skušajo čim bolj optimizirati porabo materiala. Tako livarna kot orodjarna sta tehnološko dobro podprti. Stroški vzdrževanja v livarni so zelo nizki, saj ima podjetje za to ustrezne strokovnjake. Prav tako je zelo majhna verjetnost ozkih grl, zaradi okvar orodij, saj ko določeno orodje naredi točno izračunano število ulitkov, se v orodjarni pripravlja že ponovitevno orodje, ki je nared pred možno okvaro delujočega orodja v livarni.

Pri razvoju novih izdelkov je pomembno tesno sodelovanje s kupci, ki direktno komunicirajo s konstruktorji. Posebna pozornost je namenjena kakovosti naših izdelkov in vplivom dejavnosti na okolje, kar je tudi nujno glede na status kupcev v našem

podjetju. Podjetje skrbi tudi za redne preglede proizvodnih hal glede čistoče in discipline, saj si ne more privoščiti, da bi kateri od kupcev opazil kakšne nepravilnosti.

Konec leta 2007 je imelo podjetje certificiran sistem kakovosti in ravnanja z okoljem po standardih ISO/TS 16949:2002 in ISO 14001:2004.

V proizvodnji tlačnega litja je 39 tlačnih strojev z zmogljivostjo od 1.600 do 18.000 kN (160–1800 t) s pripadajočo opremo za pol- ali popolnoma avtomatizirano litje.

V orodjarni je moderna strojna oprema, ki zagotavlja kakovostno izdelavo novih orodij ter njihovo redno vzdrževanje med uporabo v livarni.

### **3.2 Dejavniki, ki vplivajo na sindrom izgorevanja v podjetju**

Vendar zgodba o najboljših strokovnjakih, najboljših strojih, najboljšem vodenju ni povsem popolna.

Zaposleni v podjetju niso zadovoljni. Veliko je odhodov iz podjetja, po novem, ko je prisotnost finančne in gospodarske krize še posebej občutiti, ne le v avtomobilski industriji, je veliko odpuščanja. Menim, da celo več kot bi bilo treba.

Za podjetje ne bo več delalo toliko zaposlenih kot sedaj, ampak 300 manj. V letu 2009 pa vodstvo predvideva še 300 delovnih mest manj. Zmanjšala se bo prodaja, ker ni naročil, posledično bo manjša proizvodnja, zato se bo potreba po zaposlenih še zmanjševala.

Gre za tiste, ki so delali prek zaposlitvenih agencij, za tiste, ki jim ne bodo podaljšali pogodb za določen čas, nekaj pa je takih, ki so zaposleni za nedoločen čas, pri čemer gre večinoma za sporazumne odhode (Bertoncelj 2008).

Zaposleni v podjetju niso obveščeni o stanju podjetja. To povzroča veliko negotovost med zaposlenimi in s tem posledično veliko izpostavljenost stresu. Delovne obremenitve so visoke, nadzor nad delom vedno slabši zaradi stalnega menjavanja vodstva. Zaposleni nimajo zaupanja v svoje nadrejene, ki jih ne obveščajo o stanju. Zato je vedno več nezadovoljstva med zaposlenimi. Odnosi med zaposlenimi se krhajo. Zaradi masovnega odpuščanja sta strah in stres zaposlenih še povečana.

#### **3.2.1 Delovna obremenitev**

V vsakem delovnem procesu se želi kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti. To terjajo ekonomske koristi in delavčevo počutje, da je podjetju koristen. V ta namen poskuša podjetje ustrezno urediti delo. Urejanje dela ali oblikovanja dela, kot nekateri imenujejo ta poseg, se lahko loti na več koncih: z razvijanjem in izboljšanjem tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih razmer, pa tudi z urejanjem delovnih mest, strojev, orodij in drugih pripomočkov za delo (Lipičnik in Možina 1993, 53).

Preobremenjenost z delom je verjetno najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti mora preveč v prekratnem času s premalo sredstvi. Ne gre za naprezanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki sega daleč

čez meje človekovih zmožnosti. Zmanjševanje stroškov v organizaciji redko vključuje njen obseg poslovanja, zato mora manj ljudi opraviti isto količino dela v krajšem času (Maslach in Leiter 2002, 10).

Velika količina dela, številne nadure, žrtvovanje družinskega življenja in nenehno napeto delovno ozračje zaposlenega sčasoma izčrpa, zato so delovne preobremenitve eden najpogostejših vzrokov za izgorevanje ali povodov za odločitev za zamenjavo delovnega mesta.

Zaradi tega je nujno, da vodstvo organizacije vzpostavi kulturo, ki izkazuje skrb za vsakega zaposlenega. S tem ko menedžer pazljivo sledi delovnemu procesu in ima pregled nad dodeljevanjem delovnih nalog, lahko še pravočasno prepreči preobremenjenost določenih posameznikov, obdrži njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in se s tem pravočasno izogne izgorevanju zaposlenih ali nepotrebnim fluktuaciji delovne sile (Milovanovič 2008).

V času od leta 2000 do leta 2004 je bila rast podjetja izjemna, saj se je povečalo število zaposlenih za 632, prav tako se je podvojila prodaja, vendar so operativni menedžment obdržali na enakem številu zaposlenih. Tako so npr. nabavni referent, komercialist, računovodski referent, konstruktor, administrator, kadrovski referent in še nekateri drugi imeli po dvakrat več dela kot prej, vendar se vrhnji menedžment ni ukvarjal z zaposlovanjem tovrstne delovne sile. Uvedli so večizmensko delo v proizvodnji in zaposlili vrsto livarjev, orodjarjev in zaposlenih na obdelavi in čiščenju, v pisarnah pa so se kopičile ure nadurnega dela, katerega je moral vsak vodja oddelka mesečno zagovarjati vodstvu na kolegijih. Povečale so se bolniške odsotnosti in vidno je upadla motivacija zaposlenih.

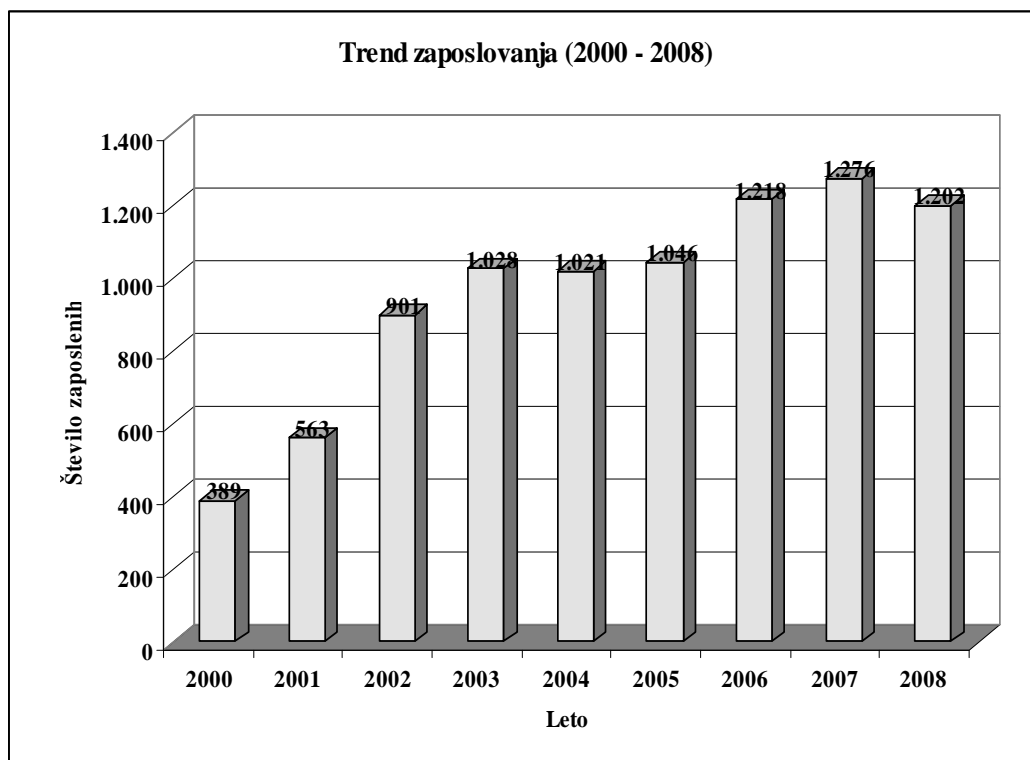
Vodstvo je reševalo preobremenjenost zaposlenih s študentskim delom, ki pa se ni izkazalo za dobro, saj je bilo vse preveč uvajanja študentov v delo, študentje pa so se menjavali prepogosto.

**Tabela 3.1** Nadurno delo in bolniške odsotnosti (2003–2008)

LETO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
število nadur letno v urah	93.317	106.606	100.298	153.559	162.398	11.583
nadure na zaposlenega letno	91	104	96	126	127	10
nadure na zaposlenega mesečno	8	9	8	11	11	1
bolniške odsotnosti letno v urah	105.606	110.742	115.884	133.568	131.345	135.673
povprečna mesečna bolniška odsotnost v urah	8.801	9.229	9.657	11.131	10.945	11.306
število zaposlenih	1.028	1.021	1.046	1.218	1.276	1.202

Vir: TCG Unitech Lth-ol 2008.

Slika 3.1 Trend zaposlovanja



Vir: TCG Unitech Lth-ol 2008.

### 3.2.2 Nadzor in pristojnosti

Ko je enkrat obremenjenost zaposlenega velika, izgubi nadzor nad svojim delom, delo je opravljeno površno ali pa sploh ni. Za podrejene nam zmanjka časa, tako izgubimo nadzor tudi nad njimi in njihovim delom.

Problem na področju nadzora nad delom so lahko tudi neučinkoviti vodje, neučinkoviti delovni timi. Dobra rešitev nekaterih problemov z nadzorom nad delom je v ustvarjalnosti. Če spodbudimo nove akcije, nove projekte. Inovativnost je v podjetju velikega pomena, sicer se najdemo sredi rutinskih opravil, kar vodi v občutek frustriranosti, zamorjenosti, nekoristnosti in podobno.

Nadzor nad delom dobimo tudi tako, da smo dovolj kritični ali da podpremo iniciative drugih. Navadno je to funkcija nadrejenih. Če ti niso dobri vodje, lahko to storimo sami. Sodelavcem namenimo spodbudne besede, pozorni smo na njihove dosežke, skupaj z njimi se veselimo njihovega uspeha, izrazimo sočutje, če jim kaj ne uspe (Pšeničny in Findeisen 2005).

Pomanjkanje nadzora nad delom je pomemben pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja (Maslach in Leiter 2002, 16).



Kadar zaposleni čutijo, da imajo ustrezno stopnjo nadzora nad svojim delom, so bolj zavzeti, če pa imajo nasproten občutek, se pri njih pojavi visoka stopnja stresa. Neskladja na ravni nadzora najpogosteje kažejo na to, da imajo zaposleni premajhen nadzor nad sredstvi, ki jih potrebujejo za delo, ali pa premajhen vpliv na to, da bi se dela lahko lotili tako, kot se jim zdi najučinkoviteje (Maslach 2003).

Zaposleni v podjetju si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo. Vsak problem si želijo vzeti za izziv, ker bi radi imeli vpliv v procesu doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni. Med realno odgovornostjo posameznika in njegovim omejevanjem s togo politiko pa je, na žalost, prevelika razlika.

### **3.2.3 Nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih**

Pri nagrajevanju gre za povratne informacije, ki jih dobi zaposleni, in mu omogočajo, da ve, kako napreduje pri delu. Neskladja v tem primeru so, denimo, premajhne denarne nagrade in ugodnosti glede na opravljeno delo. Pomemben vpliv ima tudi pomanjkanje socialnega nagrajevanja – ko se drugi, na primer, ne zmenijo za delo posameznika.

Ocenjevanje in vrednotenje uspešnosti je odvisno tudi od tega, kakšen vpliv ima kandidat na uspešnost poslovanja organizacije. Menedžerski kader ima v primerjavi z drugimi zaposlenimi gotovo nadpovprečen vpliv (Merkač Skok 2005, 217).

Delo sodelavcev je treba ocenjevati z vidika učinkovitosti in uspešnosti. Ocenjevanje je izhodišče za nagrajevanje zaposlenih, služi pa tudi za informiranje zaposlenih o uspešnosti dela, potrebno je pri usposabljanju, je osnova za načrtovanje ipd. (Kralj 2003, 441).

Kralj (2003, 438–450) meni, da mora nagrajevanje sodelavcev izhajati iz vsaj treh izhodišč: iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, iz vrednotenja in razvrščanja sodelavcev in iz vrednotenja uspešnosti podjetja. Nagrade se nanašajo na temeljno plačo, spremenljivi del plače, udeležbo v izidih, dodatkih za strokovnost, dodatkih za stroške, dodatkih za stalnost, dodatkih za posebne pogoje dela, razna nadomestila ipd. Zdi se, da je lažje nagrajevati tista dela in opravila, za katera obstajajo fizična merila.

Če zaposleni v podjetju niso deležni priznanja, je delo razvrednoteno, prav tako zaposleni sami. Čeprav se vsi zavedajo pomembnosti nagrajevanja, se v praksi ta zavest vedno ne odraža. Denarnih nagrad ni težko podeliti in so običajno tudi dobrodošle. Namesto da bi ljudje uživali v svojem delu, ki bi jih moglo denarno zadovoljiti, trpijo zaradi potrnosti ob zamrzovanju plač, napetosti ob zaposlitvi za določen čas in zaradi muk ob počasnem plačevanju pogodbenih del.

Za delavca je vsekakor najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo prejel takrat, ko se s ponosom zave, da dela nekaj pomembnega in dragocenega za drugega in da to delo dobro opravlja (Maslach in Leiter 2002, 46).

V TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., so izplačane denarne nagrade le kot jubilejne nagrade, odpravnine in socialna pomoč delavcem. To je razvidno tudi iz tabele 3.2. V letu 2005 je znesek nekoliko višji, ker je bila izplačana dokaj visoka odpravnina finančnemu direktorju. V letu 2007 je pričakovati višji znesek, glede na to, da so Železnike prizadele poplave in je veliko zaposlenih ostalo brez strehe nad glavo. V letošnjem letu pa je podjetje v fazi odpuščanja delavcev, prav tako so podjetje zapustili trije člani uprave in je znesek na tem računu zelo visok zaradi odpravnin.

**Tabela 3.2** Izplačane jubilejne nagrade, odpravnine in socialna pomoč (v EUR)

Leto	2005	2006	2007	2008
Znesek	146.754	65.477	30.309	472.514

Vir: TCG Unitech Lth-ol 2008.

### **3.2.4 Socialni stiki**

Socialni stik med zaposlenimi je zelo pomemben v vsakem podjetju. Na skupino najbolj razdiralno delujejo kronični in neporavnani spori med sozaposlenimi, ki sporočajo frustracije in sovražnosti ter zmanjšujejo možnosti za socialno oporo, s tem pa povečajo stopnjo stresa in število primerov izgorelosti (Maslach 2005).

Maslach in Leiter (2002, 13) menita, da se ljudje v skupnosti osebno razvijajo in delujejo najbolj kakovostno, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi, ki jih imajo radi in spoštujejo. Včasih delo ljudi izolira – morda so fizično ločeni od drugih, morda preživijo večino delovnega časa za računalniki ali pa so preveč zaposleni, da bi se družili. Tako ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju.

V podjetju TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., so socialni osebni stiki skoraj onemogočeni izven oddelka. Z novim informacijskim sistemom, ko je papirna administracija preteklost, vse poteka prek elektronske pošte, vsi dokumenti so arhivirani prek optičnega bralnika. Ti dokumenti prehajajo od oddelka do oddelka prek programske opreme. Osebni stiki so onemogočeni, ni sprehajanja po hodnikih od pisarne do pisarne. Vse informacije se prenašajo po telefonu in elektronski pošti. Edini socialni stik je malica ali kosilo, kar pa je premalo.

### **3.2.5 Poštenost in vrednote**

Zaposleni se lahko znajdejo v stiski, ker morajo početi nekaj, kar se jim ne zdi etično in ni v skladu z njihovimi osebnimi vrednotami. Včasih za to, da ljudje pregorijo, zadošča že to, da delajo v razmerah, kjer prihaja do navzkrižja vrednot, ne glede na to, da je s preostalimi razsežnostmi vse v redu (Maslach 2003, 190).

Pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu ni skladno med delavcem in delovnim mestom. Poštenost v službi pomeni, da se ljudem izkazuje spoštovanje in s tem potrjuje

njihova samozavest. Medosebno spoštovanje ljudi, ki delajo skupaj, je srčika vsake zavesti o skupinski pripadnosti. Zaupanje v organizacijo, ki ne deluje pošteno, izgubimo zato, ker to kaže na neiskrenost vodilnega osebja, ki ne spoštuje tega, kdo smo. Nepoštenost se največkrat pokaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja. Toda kaže se lahko tudi v vsakodnevnih stikih – ko se, na primer, ljudem pripisuje krivda za nekaj, česar niso storili.

### **3.3 Posledice za posameznika in organizacijo**

Bolniško nadomestilo bolnemu zaposlenemu zaradi izgorevanja ni najvišja cena, ki jo mora plačati organizacija. Napake in napačne odločitve, do katerih je prišlo pod vplivom stresa, lahko stanejo mnogo več (Kužet 2008, 12).

Izgorevanje prav tako vpliva na naše medsebojne odnose. Ne posvečamo si dovolj časa in pozornosti. Vse prehitro nas nekaj ali nekdo moti, postanemo nestrpni, če ljudje ne naredijo stvari tako, kot bi sami želeli. Ni prave komunikacije. Trpi uspešnost organizacije. Stroške stresa in posledično izgorevanja na delovnem mestu moramo oceniti zelo previdno. Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki največkrat temeljijo na ugibanjih. Obenem pa jih ne moremo zanesljivo primerjati med podjetji, kaj šele med državami. Pri ocenjevanju teh stroškov gre za ugotavljanje deleža bolezenske odsotnosti, ki je posledica stresa, in sicer glede na celotni absentizem na določeni ravni (Kužet 2008, 13–14).

#### ***3.3.1 Posledice na individualni ravni***

Na ravni posameznika gre največkrat za individualno izgubo dohodka in za stroške zdravljenja. Za kakšno vsoto je oboleli prikrajšan pri dohodku, je odvisno od časa izostanka od dela in od načina kompenzacije v različnih državah. Ponekod krije stroške delodajalec, drugje država, največkrat pa gre za kompenzacijo obojega. V primeru izgube dela ali predčasne upokojitve pa so individualni stroški še veliko večji. Posledice niso le materialne, ampak so največkrat prisotne tudi psihične.

#### ***3.3.2 Posledice na organizacijski ravni***

Na ravni organizacije imajo podjetja izgube zaradi stroškov absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanja, sodnih stroškov, škode na opremi, manjše storilnosti ter izgube dobrega imena in ugleda. Stres na organizacijski ravni prepoznavamo po naslednjih simptomih (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2008):

- visoka raven absentizma,
- visoka fluktuacija zaposlenih,
- večje število delovnih nesreč,
- zmanjšana stopnja storilnosti,

- znižanje ravni kakovosti,
- povečanje reklamacij in napak,
- slabši medsebojni odnosi,
- povečevanje medsebojnih konfliktov.

Stroške, ki so posledica stresa v organizaciji, pa lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Neposredni stroški so zaradi povečanega absentizma in fluktuacije zaposlenih, zmanjšane delovne storilnosti, nesreč in bolezni.

Posredni stroški pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov med zaposlenimi ter slabše delovne klime v podjetju. Poslabša se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, prihaja do zmanjšanja motivacije in storilnosti, ravno tako se zmanjša kreativnost, fleksibilnost in inovativnost.

## **4 RAZISKAVA O VPLIVIH NA IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU**

Osnovni namen raziskave je ugotoviti prisotnost izgorevanja med zaposlenimi v podjetju, ali so ženske bolj izpostavljene izgorevanju kot moški, ali plača vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ali je stres prisoten samo pri nemotiviranih zaposlenih, kako vpliva organizacija delovnih procesov na zadovoljstvo zaposlenih, ali so bolj izobraženi in vodstveni zaposleni bolj obremenjeni z zahtevnostjo dela in bolj izpostavljeni stresu.

### **4.1 Metodologija raziskave**

Za pridobitev potrebnih podatkov sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja – metodo anketiranja. Na podlagi prebrane literature sem strukturirala lasten vprašalnik s 16 vprašanji. Ker sem želela v čim krajšem času pridobiti čim več izpolnjenih anketnih vprašalnikov, sem se odločila, da anketo izvedem v upravi podjetja, kjer sem zaposlena. Uporabila sem pisni anketni vprašalnik. Vprašanja v anketi so se nanašala na podatke, ki sem jih želela zbrati za doseg cilja raziskave.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov, in sicer so me v prvem delu zanimali demografski podatki sodelujočih, kot so spol, starost, izobrazba, delovna doba, plačni razred in hierarhična raven anketiranca, v drugem delu pa ponudim anketirancu deset trditev o počutju na delovnem mestu, o prisotnosti stresa, zahtevnosti dela, motiviranosti na delovnem mestu, organizaciji delovnih procesov, odnosih med zaposlenimi, zadovoljstvu in primernosti osebnega dohodka, vplivu stresa na zdravje, preobremenjenosti z delom, pri katerih ima na voljo pet različnih odgovorov o strinjanju z njimi.

Z anketo sem opravila delno opazovanje izbranih značilnosti izbrane populacije, s katerim sem na osnovi vnaprej pripravljenih vprašanj in odgovorov zbrala podatke o dogajanju na določenem kraju, ob določenem času.

Na anketni vprašalnik so odgovarjali naključno izbrani zaposleni v organizaciji TCG Unitech Lth-ol, d. o. o. Anketa je bila anonimna, saj sem tako prišla do bolj realnih odgovorov. Vprašanja v anketi so bila zaprtega tipa, ki anketirancu ponuja že vnaprej pripravljene odgovore, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Rezultate sem prikazala s pomočjo metod opisne statistike v grafikonih na podlagi izračunanih odstotnih vrednosti vseh odgovorov.

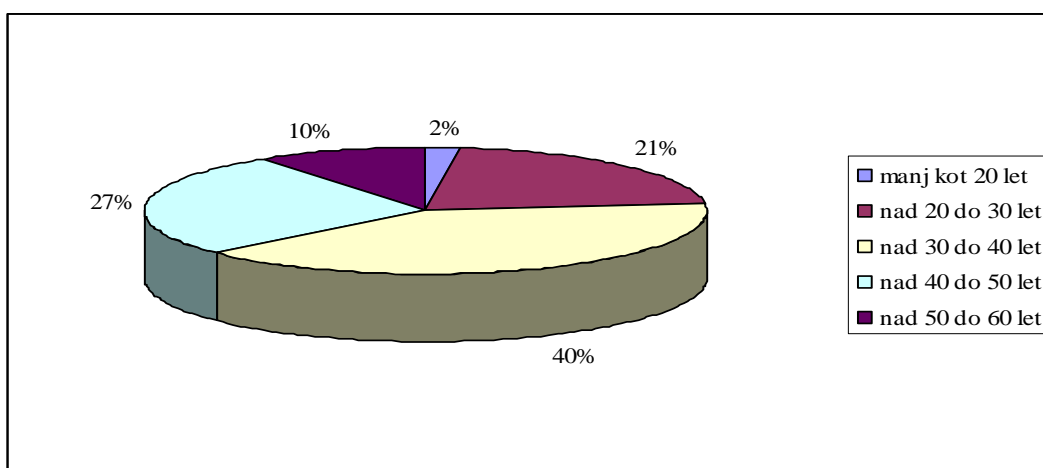
Pri raziskavi sem se soočila z nekaterimi omejitvami. Prvič, vzorec ni verjetnostni, ker nisem anketirala vseh zaposlenih. Poskušala sem zajeti po vsaj tri zaposlene na vseh ravneh podjetja (livarna, orodjarna, skladišče, ročno čiščenje, ultrazvočno pranje, komerciala, nabava, logistika, informatika, računovodstvo, finance, splošna planska služba, kontroling, kakovost, konstrukcija, razvoj, kadrovska, obdelava). Če bi

anketirala vse zaposlene, bi bilo število anket prek tisoč, kar pa presega časovne in vsebinske omejitve diplomskega dela. Drugič, nekateri podatki v podjetju TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., so predmet poslovne skrivnosti, zato jih nisem mogla pridobiti. Tretjič, izgorevanje je zelo obširen problem, ki bi zahteval obširno raziskavo, in ga ne bom mogla raziskati v vseh podrobnostih.

## 4.2 Rezultati raziskave

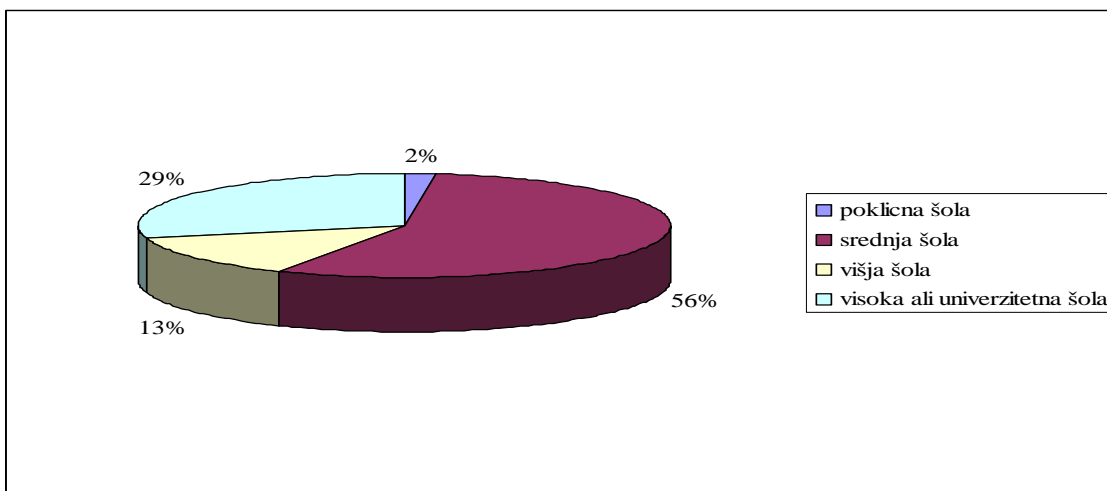
Od 60 razdeljenih vprašalnikov je bilo vrnjenih 52, kar pomeni, da je bila 87-odstotna odzivnost. Od tega bilo 40 odstotkov moških in 60 odstotkov žensk. Če pogledamo starostno strukturo (slika 4.1) ugotovimo, da je 40 odstotkov sodelujočih starih nad 30 do 40 let, 27 odstotkov nad 40 do 50 let, 21 odstotkov je starih nad 20 do 30 let, 10 odstotkov pa je starih nad 50 do 60 let, 2 odstotka sodelujočih je mlajša od 20 let.

**Slika 4.1** Razmerje med anketiranci po starosti



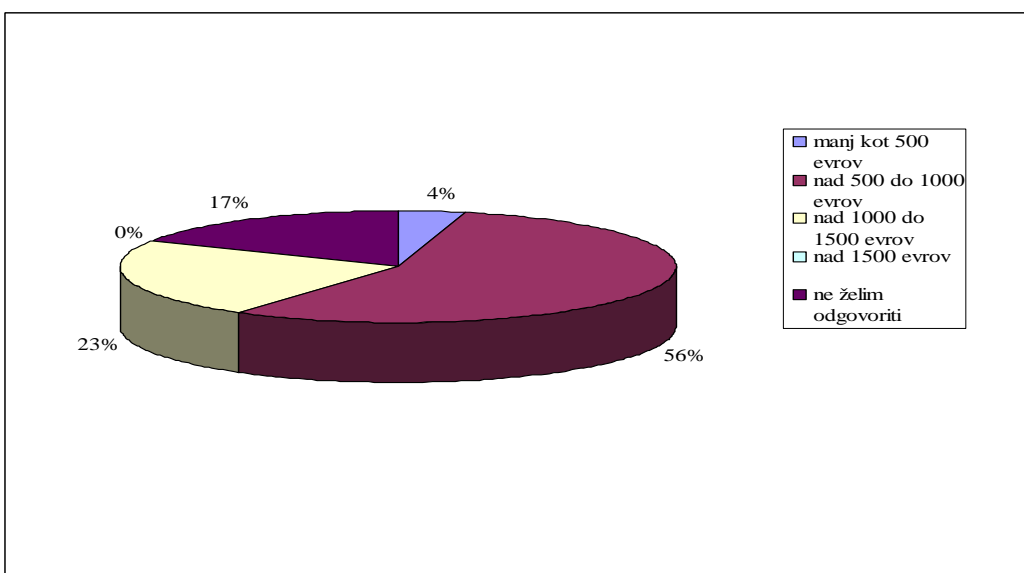
Glede izobrazbe (slika 4.2) sem prišla do naslednjih ugotovitev: več kot polovica, 56 odstotkov sodelujočih, ima dokončano srednjo šolo, 29 odstotkov sodelujočih ima dokončano visoko ali univerzitetno šolo, 13 odstotkov ima dokončano višjo šolo in 2 odstotka sodelujočih imata dokončano poklicno šolo.

**Slika 4.2** Struktura zaposlenih po izobrazbi



Glede osebnega dohodka (slika 4.3) sem ugotovila, da več kot polovica, 56 odstotkov zaposlenih, zasluži nad 500 do 1000 evrov mesečno, sledi 23 odstotkov sodelujočih, ki zaslužijo nad 1000 do 1500 evrov mesečno, 17 odstotkov sodelujočih ni želelo odgovoriti na to vprašanje, 4 odstotki sodelujočih zaslužijo manj kot 500 evrov mesečno, nihče pa ni obkrožil možnosti, da zasluži več kot 1500 evrov mesečno.

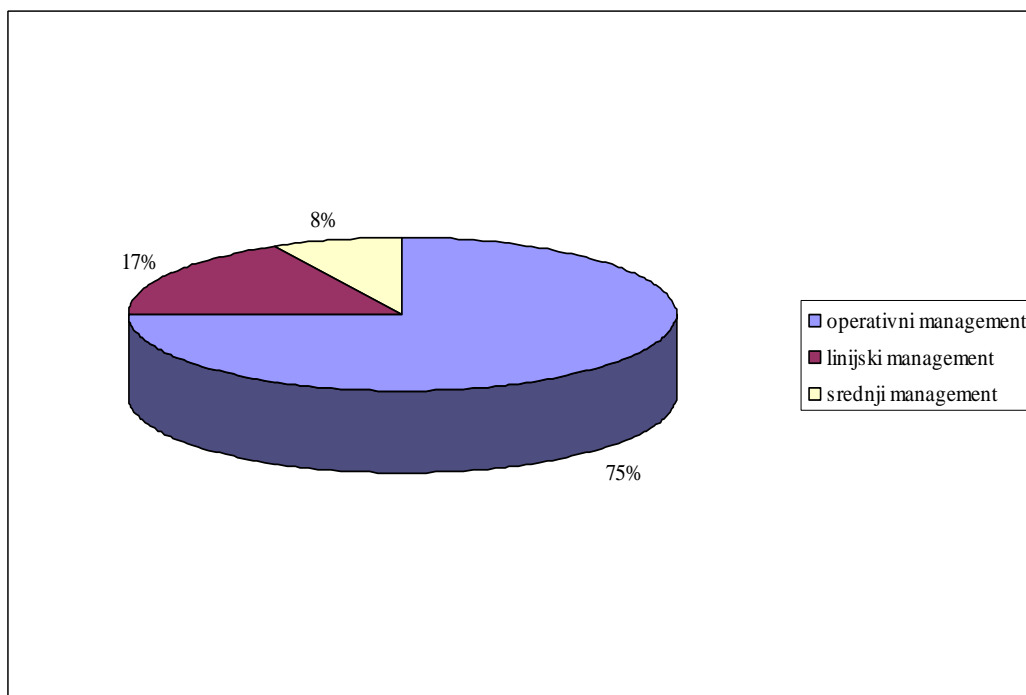
**Slika 4.3** Struktura zaposlenih glede na osebni dohodek



Zaradi same narave vprašanja, ki je zelo osebno, sem ponudila sodelujočim zaposlenim možnost, da ne želijo odgovarjati na to vprašanje. Velika verjetnost je, da je v teh 17 odstotkih večina, ki zasluži več kot 1500 evrov mesečno.

Na sliki 4.4 je razvidno, kakšna je struktura zaposlenih glede na hierarhično raven v podjetju, in sicer je tri četrtine sodelujočih zaposlenih v operativnem menedžmentu, 17 odstotkov v linijskem menedžmentu in 8 odstotkov v srednjem menedžmentu. Nihče od sodelujočih ni bil iz vrhnjega menedžmenta.

**Slika 4.4** Struktura zaposlenih glede na hierarhično raven v podjetju



Drugi del ankete je bil sestavljen iz 10 trditvev, s katerimi ugotovim povprečje ocen za različne trditve, povezanost med trditvami ter kako se zaposleni strinjajo z njimi.

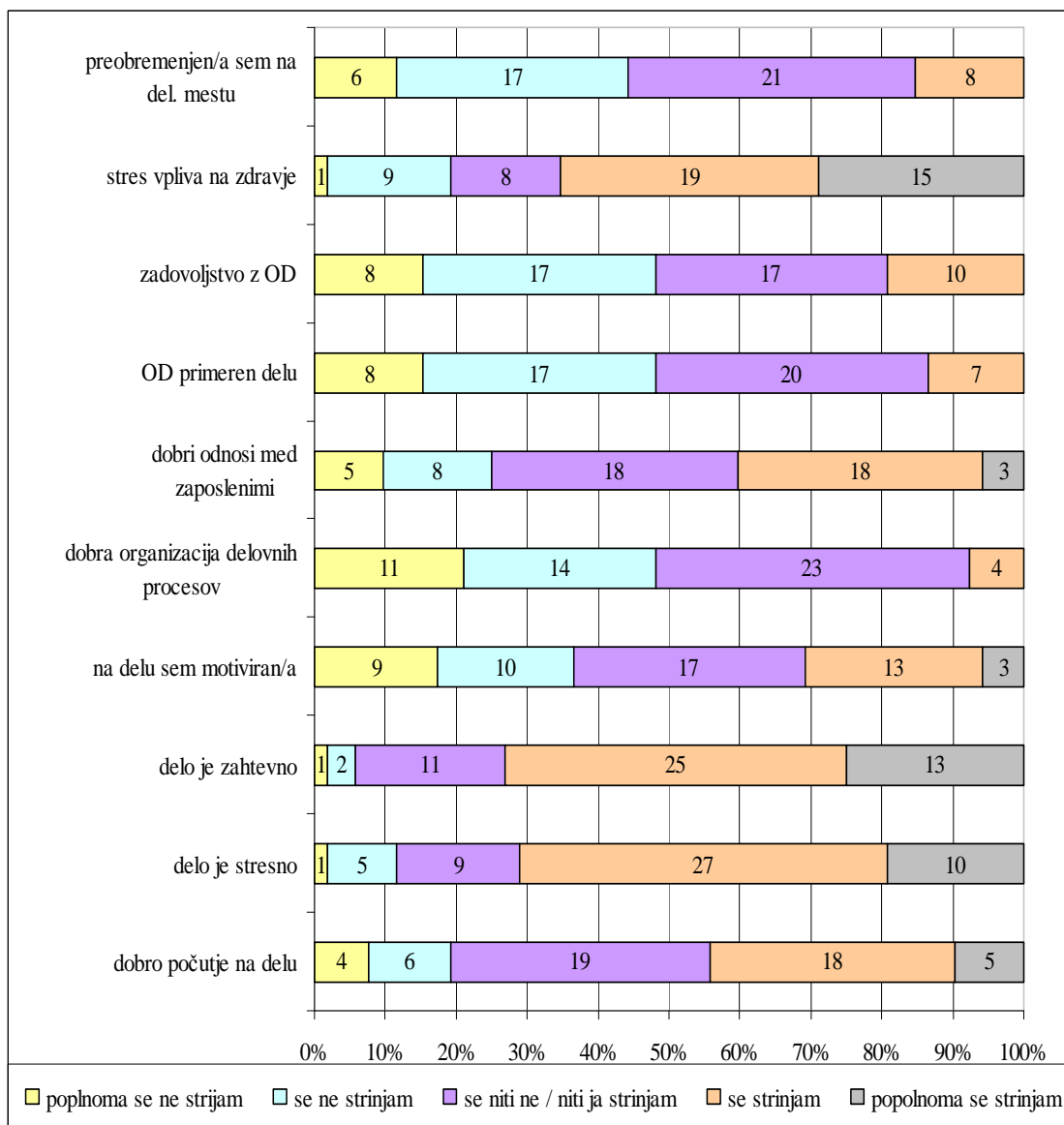
Kot je razvidno iz slike 4.5, je 15 odstotkov sodelujočih, ki se strinjajo, da so na delovnem mestu preobremenjeni. Preobremenjenost je eden izmed poglavitnih dejavnikov, ki zaposlenega izčrpa in povzroča izgorevanje. Skoraj 40 odstotkov sodelujočih se ni želela opredeliti pri tej trditvi, za katere lahko predvidevamo, da so preobremenjeni v določenih trenutkih in ne konstantno. Posledično je veliko nadurnega dela, ki pa ni plačano, saj je gospodarska in finančna kriza v avtomobilski industriji prišla do izraza tudi v našem podjetju.

Prav tako je razvidno na sliki 3.1, kakšen je bil trend zaposlovanja od leta 2000 do leta 2008 (TCG Unitech Lth-ol 2008).

Ob trditvi, ali so mnenja, da stres vpliva na njihovo zdravje, se je 66 odstotkov sodelujočih strinjalo oziroma popolnoma strinjalo. 19 odstotkov sodelujočih se ni strinjalo s to trditvijo.



Slika 4.5 Razvrstitev trditev, ki vplivajo na izgorevanje



Zanimalo me je tudi zadovoljstvo z osebnim dohodkom. Skoraj polovica, in sicer 48 odstotkov sodelujočih, ni zadovoljnih oziroma popolnoma niso zadovoljni z osebnim dohodkom, petina sodelujočih je zadovoljnih z osebnim dohodkom. Skoraj enake odgovore sem dobila pri naslednji trditvi, pri kateri sem želela dobiti mnenje sodelujočih, ali je njihov osebni dohodek primeren njihovem delovnemu mestu in delu, ki ga opravljajo. Zmanjšal se je le odstotek strinjanja s trditvijo, na 14 odstotkov, in odstotek neopredeljenih se je povečal.

Prav tako pa me je zanimalo, kakšni so odnosi med zaposlenimi, da ugotovim, kakšna je klima v podjetju med zaposlenimi. Četrtna zaposlenih meni, da odnosi niso dobri, posledično to vpliva tudi na samo počutje zaposlenih. Dobra tretjina oziroma 34

odstotkov se ni opredelila. Tem rezultatom so posledično zelo podobni rezultati pri trditvi o dobrem počutju zaposlenih na delu. Zato lahko z gotovostjo trdim, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na njihovo počutje.

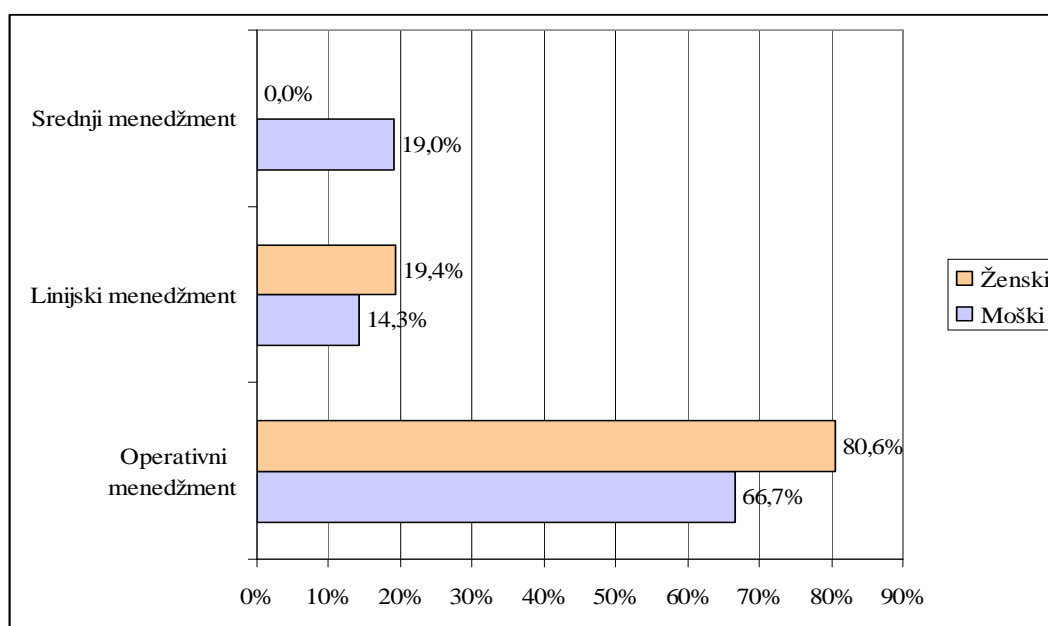
Naslednja trditev je tudi ključna za problem izgorevanja, in sicer, da je organizacija delovnih procesov dobra. Skoraj polovica, 48 odstotkov sodelujočih, se ni strinjala s trditvijo, 44 odstotkov se ni opredelilo in le 8 odstotkov sodelujočih se je strinjalo, da so delovni procesi v podjetju dobro organizirani. Slaba organizacija delovnih procesov povzroča ozka grla v pretočnosti podatkov, informacij, nepotrebno podvajanje dela, posledično preobremenjenost posameznikov.

Iz raziskave pa sem opazila problem, ki se pojavlja pri skoraj polovici sodelujočih, in sicer 36 odstotkov jih meni, da ni oziroma popolnoma ni motivirana na delovnem mestu, kar 33 odstotkov se jih ni želelo opredeliti. Motiviranost je lahko zelo povezana z osebnim dohodkom in s samim zadovoljstvom zaposlenih.

**Tabela 4.1** Kontingenčna tabela za spol in hierarhično raven v podjetju anketiranih (v odstotkih)

Hierarhična raven v podjetju	Spol	
	Moški	Ženski
Operativni menedžment	66,7	80,6
Linijski menedžment	14,3	19,4
Srednji menedžment	19,0	0,0
Skupaj	100,0	100,0

**Slika 4.6** Hierarhična raven v podjetju glede na spol

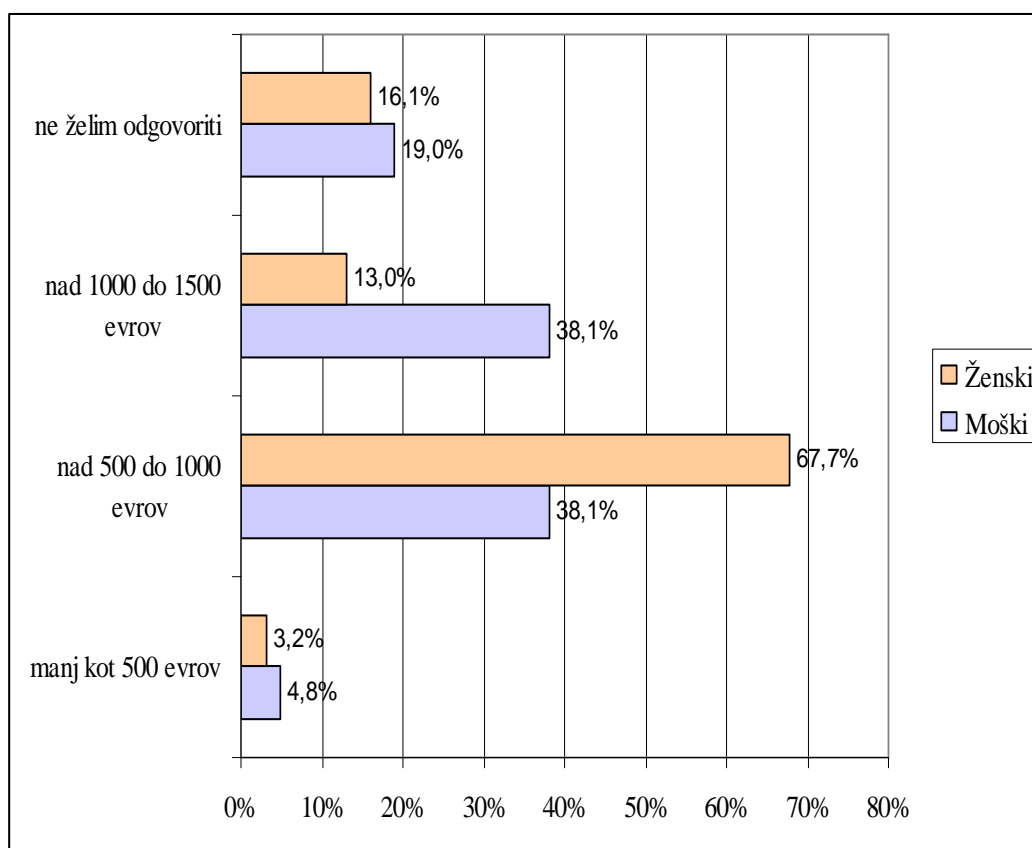


Iz navedenih podatkov (slika 4.6) je razvidno, da je na operativni ravni zaposlenih 66,7 odstotka oziroma 14 moških in 80,6 odstotka oziroma 25 žensk, na področju linijskega menedžment je zaposlenih 14,3 odstotka oziroma 3 moški ter 19,4 odstotka oziroma 6 žensk, na področju srednjega menedžment pa je zaposlenih 19 odstotkov oziroma 4 moški in nobena ženska.

**Tabela 4.2** Kontingenčna tabela glede na spol in plačni razred (v odstotkih)

Plačni razred	Spol	
	Moški	Ženski
Manj kot 500 evrov	4,8	3,2
Nad 500 do 1.000 evrov	38,1	67,7
Nad 1.000 do 1.500 evrov	38,1	13,0
Ne želim odgovoriti	19,0	16,1
Skupaj	100,0	100,0

**Slika 4.7** Razporeditev v plačni razred glede na spol



Iz slike 4.7 je razvidno, da 67,7 odstotka oziroma 21 žensk in 38,1 odstotka oziroma 8 moških sodi v plačni razred, kjer plača znaša nad 500 do 1000 evrov. Razmerje med moškimi in ženskami pa je v obratnem sorazmerju v plačnem razredu, kjer plača znaša nad 1000 do 1500 evrov, in sicer 38,1 odstotka oziroma 8 moških in 13 odstotkov žensk. Od vseh sodelujočih je 19 odstotkov oziroma 4 moški ter 16,1 odstotka oziroma 5 žensk obkrožilo možnost, da ne želijo odgovoriti na to vprašanje.

### 4.3 Interpretacija rezultatov raziskovalnih vprašanj

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo žensk z osebnim dohodkom v primerjavi z moškimi. Kot je razvidno iz tabele 4.3, so ženske v povprečju bolj zadovoljne z osebnim dohodkom kot moški.

**Tabela 4.3** Zadovoljstvo z osebnim dohodkom glede na spol

	N	Povprečje	Standardni odklon	95 % interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Spodnja meja	Zgornja meja		
MOŠKI	21	2,48	1,123	0,245	2,99	1	4
ŽENSKA	31	2,61	0,882	0,158	2,94	1	4
Skupaj	52	2,56	0,978	0,136	2,83	1	4

Menim, da so rezultati pogojeni z dejstvom, da smo ženske še vedno v podrejenem položaju pri plačni politiki in se hitreje zadovoljimo s plačilom, ki nam je namenjeno.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na odnose med zaposlenimi glede na starost.

**Tabela 4.4** Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi na delovnem mestu

	N	Povprečje	Standardni odklon	95 % interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Spodnja meja	Zgornja meja		
MANJ KOT 20 LET		4	.	.	.	4	4
NAD 20 - 30 LET	1	3,55	1,214	2,73	4,36	1	5
NAD 30 - 40 LET	1	2,86	1,108	2,35	3,36	1	5
NAD 40 - 50 LET	4	3,14	0,949	2,59	3,69	1	4
NAD 50 - 60 LET		3	0,707	2,12	3,88	2	4
Skupaj	2	3,12	1,06	2,82	3,41	1	5

Iz tabele 4.4 je razvidno, da so zaposleni, ki so stari nad 30 do 40 let, v povprečju manj zadovoljni z odnosi med zaposlenimi kot zaposleni, stari nad 50 do 60 let, ki čakajo na upokojitev in si želijo le sodelovanja in spoštovanja. Najbolj zadovoljni z odnosi na delovnem mestu so zaposleni, stari nad 20 do 30 let, ki so željni novih izzivov, ki potrebujejo delo, ki jim omogoča prožnost, uživajo v samostojnosti in jim je najpomembnejša kakovost življenja.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vpliv količine dela na stres. Iz spodnje tabele (4.5) je razvidno, da v povprečju zaposleni, ki menijo, da imajo veliko dela, ocenjujejo, da je njihovo delo tudi zelo stresno (povprečje je 3,76), v primerjavi z zaposlenimi, ki ocenjujejo, da njihovo delo ni stresno (povprečje je 3,82).

**Tabela 4.5** Količina dela in stres

	N	Povprečje	Standardni odklon	95% interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Spodnja meja	Zgornja meja		
Se ne strinjam	6	2,67	1,033	1,58	3,75	2	4
Se niti ne/niti ja strinjam	17	3,82	0,883	3,37	4,25	2	5
Se strinjam	21	3,76	0,831	3,38	4,14	1	5
Popolnoma se strinjam	8	4,5	0,535	4,05	4,95	4	5
Skupaj	52	3,77	0,942	3,51	4,03	1	5

Četrto raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, se je nanašalo na stres in odnose med zaposlenimi.

**Tabela 4.6** Odnosi med zaposlenimi in stres

	N	Povprečje	Standardni odklon	95% interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Spodnja meja	Zgornja meja		
Popolnoma se ne strinjam	5	3,6	0,548	2,92	4,28	3	4
Se ne strinjam	8	4,25	1,035	3,38	5,12	2	5
Se niti ne/niti ja strinjam	18	3,72	0,958	3,25	4,2	1	5
Se strinjam	18	3,78	0,943	3,31	4,25	2	5
Popolnoma se strinjam	3	3	1	0,52	5,48	2	4
Skupaj	52	3,77	0,942	3,51	4,03	1	5

Iz zgornje tabele (4.6) je razvidno, da v povprečju zaposleni, ne glede na klimo v organizaciji, ne povezujejo stresa z odnosi med njimi.

Peto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na organizacijo delovnega procesa in odnose med zaposlenimi. Kot je razvidno iz tabele 4.7, se zaposleni, ki se ne strinjajo, da je organizacija delovnega procesa dobra, v povprečju ne opredeljujejo, kako dobri so odnosi med zaposlenimi, saj njihova povprečna vrednost znaša od 2,45 do 3,39. Tisti zaposleni, ki se strinjajo, da je delovni proces dobro organiziran, menijo, da so v podjetju dobri odnosi med zaposlenimi, saj njihova povprečna vrednost znaša kar 3,75.

**Tabela 4.7** Organizacija delovnega procesa in odnosi med zaposlenimi

	N	Povprečje	Standardni odklon	95% interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Spodnja meja	Zgornja meja		
Popolnoma se ne strinjam	11	2,45	1,036	1,76	3,15	1	4
Se ne strinjam	14	3	0,961	2,45	3,55	1	4
Se niti ne/niti ja strinjam	23	3,39	1,076	2,93	3,86	1	5
Se strinjam	4	3,75	0,5	2,95	4,55	3	4
Skupaj	52	3,12	1,06	2,82	3,41	1	5

Večina zaposlenih se ne strinja, da je organizacija delovnega procesa v podjetju dobra, posledično se tudi pritožujejo nad odnosi med zaposlenimi. Nezadovoljstvo zaposlenih in neprijetno počutje na delovnem mestu pripomore k večji prisotnosti stresa.

Kot zadnje, šesto raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, pa je bil povezano z osebnim dohodkom in motivacijo zaposlenih.

**Tabela 4.8** Plača in motivacija zaposlenih

	N	Povprečje	Standardni odklon	95% interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Spodnja meja	Zgornja meja		
Manj kot 500 evrov	2	1,5	0,707	4,85	7,85	1	2
Nad 500 do 1.000 evrov	29	3,48	0,986	2,11	2,86	1	4
Nad 1.000 do 1.500 evrov	12	3,42	1,311	2,58	4,25	1	5
Ne želim odgovoriti	9	3,44	1,014	2,67	4,22	1	4
Skupaj	52	3,12	1,167	2,82	3,41	1	5

Kot je razvidno iz tabele 4.8, večina zaposlenih, ki zaslužijo do 1000 evrov, ni motivirana, saj njihova povprečna srednja vrednost znaša le 1,50 oziroma 2,48. Pri ostalih, ki zaslužijo do 1.500 evrov, pa srednja vrednost motivacije znaša 3,42. Zaposleni, ki niso želeli odgovoriti na to vprašanje, so najbolj motivirani in predvidevam, da zaslužijo več kot 1.500 evrov, čeprav nihče ni obkrožil takega odgovora. Ker je vprašanje o osebnem dohodku zelo osebno, sem bila dolžna ponuditi tudi odgovor »ne želim odgovoriti«, čeprav bi mi dejanski plačni razredi, ki sem jih ponudila, ponujali tudi bolj jasen odgovor.

#### **4.4 Predlogi podjetju**

V tem delu zaključne projektne naloge bom navedla spoznanja, do katerih sem prišla ob končani raziskavi problema izgorevanja na delovnem mestu. Menim, da bi vsako podjetje moralo postoriti marsikaj tudi na tem področju.

Najprej bi predlagala kadrovskemu oddelku, da bi vsaj enkrat letno naredil anketo na temo izgorevanja in zadovoljstva med zaposlenimi. Tako bi lažje ugotovil prisotnost problema v podjetju. Bolj pazljivo bi morali postavljati zaposlene na določena delovna mesta, saj je bilo ugotovljeno, da neskladnost delovnega mesta z zaposlenim povzroča prekomeren stres in posledično izgorevanje zaposlenega.

Glede na to, da podjetje ne organizira letnih razgovorov, bi predlagala uvedbo letnih, saj je tako komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi vzpostavljena tudi na drugi dimenziji in ne le ob delitvi nalog in zadolžitvev. Z letnimi razgovori bi že nadrejeni lahko zaznal motiviranost, zadovoljstvo in preobremenjenost zaposlenih.

Z raziskavo sem ugotovila, da je problem v podjetju tudi izobrazba. Današnji časi zahtevajo čim bolj izobražen kader, ki zna biti boj s konkurenco. Seveda ne smem biti preveč kritična do nižje izobraženih zaposlenih z večletnimi izkušnjami.

Povprečna starost zaposlenih je dokaj visoka, kar bi znalo povzročiti probleme v prihodnosti, ker organizacija ne zaposluje novega kadra. Starost zaposlenih se bo višala, kar bo vplivalo tudi na povečan absentizem, fleksibilnost in storilnost zaposlenih. Generacijskih razlik ne smemo zanemarjati, saj vsako obdobje zaposlenega doprinese drugačno dodano vrednost podjetju.

Podjetje bi moralo pregledati plačno politiko, zaposleni se pritožujejo nad večletnim mirovanjem plač. Uvesti bi morali posebne stimulacije za delovno uspešnost.

Kar 81 odstotkov sodelujočih ni zadovoljnih z osebnim dohodkom, kar povzroča tudi veliko nezadovoljstva, nemotiviranosti za delo. Podjetje bi moralo vnesti motivacijsko klimo v ozračje organizacije, pripraviti načrt nagrajevanja, stimuliranja in hkrati sankcioniranja za neizpolnjevanje delovnih obveznosti.

Delovni procesi bi se morali raziskati do podrobnosti, saj bi le tako odpravili podvajanje dela in nezadovoljstvo zaposlenih ob ozkih grlih pri pretočnosti informacij ob ključnih obdobjih.

Skoraj polovica sodelujočih se ne počuti dobro na delovnem mestu, kar je že eden od pokazateljev nezadovoljstva zaposlenih in mogoče negativnega pristopa k delovnim obveznostim in stopnjevanju počutja k izgorelosti. Podjetje bi moralo ugotoviti, katere so tiste vrednote, ki bi zaposlene pozitivno motivirale pri opravljanju dela. Naloge in opravila ne bi smele biti neetične in v neskladju z osebnimi vrednotami vsakega zaposlenega.

Dobra polovica zaposlenih, in sicer 56 odstotkov, meni, da je preobremenjena s količino dela. Treba je preučiti sistemizacije delovnih mest, preveriti, koliko znaša nadurno delo ter po potrebi prerazporediti del delovnih nalog na manj obremenjene zaposlene oziroma zaposliti dodatno pomoč.

Za konec pa predlagam uskladitev in izenačitev osebnih dohodkov med spoloma, razbremenitev določenih zaposlenih ne glede na hierarhično raven zaposlenosti, vzpostavitev organizacijske klime ne glede na starost, spol.

Kot je razvidno iz raziskave, je 70 odstotkov oziroma 32 sodelujočih v raziskavi menilo, da niso motivirani na delovnem mestu. Treba bo ugotoviti, kako motivirati naše zaposlene, pripraviti motivacijski načrt in ga nemudoma začeti izvajati, saj bi z motiviranostjo prišli do boljših rezultatov dela, hitrejše odzivnosti zaposlenih, delo bi bilo opravljeno brez večjega odpora.

Največji problem pa je nemotiviranost zaposlenih ter nezadovoljstvo z osebnimi dohodki. Naj bo plača še tako velik higienik, je treba za začetek vliti nekaj volje zaposlenim in pokazati, da ima organizacija posluš za njih.



## 5 SKLEP

Največje bogastvo v vseh podjetjih so zaposleni. Njihovo zdravje, zadovoljstvo, ugodje se odseva v uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Zaposleni morajo čutiti pripadnost podjetju in se počutiti pomembne. Čeprav niso na vrhu lestvice, prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom in ne glede na funkcijo, ki jo imajo v podjetju, jo vedno zastopajo po svojih najboljših močeh. Pri tem ne smemo pozabiti, da govorimo o zaposlenih, polnih delovnih moči in zdravja, ne pa o tistih, ki iščejo izhod iz neugodnih delovnih razmer v bolezni, ki poleg podjetja prizadene predvsem njih in njihovo družino.

Dolgotrajna odsotnost slabša delavčevo socialno stanje in njegovo napredovanje, saj med odsotnostjo izgubi stik s svojim delom, sozaposlenimi in delovnim okoljem. Ob porastu absentizma vodstvo podjetja ne sme čakati, da se bo odstotek bolezenske odsotnosti tako zvišal, da bo podjetju povzročal organizacijske težave in visoke stroške. Bolj smiselno kot odpuščati je izboljšati pogoje dela ter vplivati na spremembo vrednot in navad zaposlenih. Pred tem je treba izračunati stroške tovrstnih ukrepov ter upoštevati dejstvo, da bodo kratkoročni stroški najbrž višji od stroškov absentizma na dolgi rok.

V zadnjem času je izgorevanje prevelik problem, da bi si lahko zatiskali oči pred njim. Današnji ritem nam omogoča preveliko možnosti, da se nam zgodi. Zato bi morale organizacije posvečati večjo pozornost le-temu.

Velik korak v podjetju bo narejen že s samim priznanjem, da je izgorevanje prisotno. Nepriznavanje prisotnosti problema je lahko preveč pogubno za podjetje. S tem lahko podjetje izgubi visoko kvalificiran, sposoben kader, ki je ključen za podjetje. Zato ni vredno, da bi tako lastniki kot vodstvo menilo, da je to problem izgorelega posameznika in ne problem na organizacijski ravni.

Pomembno pa je seveda tudi to, kaj lahko storimo sami, da preprečimo izgorelost. Ne moremo vplivati na družbenoekonomske okoliščine, delno pa lahko vplivamo na psihološke okoliščine dela, bolj na psihološke okoliščine življenja, največ pa lahko naredimo na osebni ravni.

Moramo se naučiti prepoznati znake izgorelosti, ki se pojavljajo na telesnem, čustvenem, vedenjskem in intelektualnem področju. Nekatere osebnostne značilnosti so še večji pokazatelj tveganja za izgorelost. Med njimi so depresivnost in anksioznost kot osebna poteza, čustvena ranljivost, vestnost in odgovornost ter nižja sposobnost uveljavljanja (asertivnost).

Pomembna je tudi delitev aktivnosti na tiste, ki nas obremenjujejo, in na tiste, ki nas razbremenjujejo. Uravnoteženje vseh teh aktivnosti je v taki meri, da zmanjšamo obremenjujoče in povečamo razbremenjujoče.

Prav tako moramo poskrbeti za svoj počitek in čim večjo mero sprostitve. Le tako si bomo lahko postavljali realne omejitve in realne cilje. S tem bomo dosegli, da bomo znali reči »ne« ob nemogočih naloženih nalogah, ob nerealno postavljenih časovnih okvirjih, ob nemogočih pogojih. Prav s postavljanjem realnih omejitev bomo omilili prisotnost stresa.

Naučiti pa se bomo morali tudi prepoznati in nagraditi za svoje dosežke. Če se bomo znali sami pohvaliti in nagraditi za svoje dosežke, bomo odvisni od tega, da to storijo tudi drugi. Če tega ne znamo, sebi in drugim sporočamo, da je naš dosežek manj pomemben od tistega, kar še moramo narediti. S prepoznavanjem in nagrajevanjem za svoje dosežke utrjujemo tudi svoje samozaupanje.

V primeru podjetja TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., je raziskava pokazala, da se skoraj polovica sodelujočih v anketi ne počuti dobro na delovnem mestu, da več kot 70 odstotkov sodelujočih meni, da je njihovo delo stresno, skoraj enak odstotek zaposlenih meni, da je njihovo delo zelo zahtevno, kar posledično pomeni prisotnega več stresa.

Skoraj 70 odstotkov sodelujočih ni motiviranih na delovnem mestu, kar pomeni manj zavzetosti za delo, slabšo odzivnost na delo, temu je primerna tudi učinkovitost in kakovost opravljenega dela. Dobrih 86 odstotkov sodelujočih meni, da njihova plača ni primerna za njihovo delo, skoraj 81 odstotkov zaposlenih ni zadovoljnih s plačo.

Za konec lahko povzamem, da je raziskava pokazala prisotnost ključnih povzročiteljev izgorelosti. Podjetje bi moralo storiti določene korake. Nezadovoljni, nemotivirani, preobremenjeni zaposleni, ki so pod vplivom stresa, po vsej verjetnosti ne morejo biti dodana vrednost za podjetje. Zato bi podjetje moralo upoštevati kakšen predlog za izboljšavo, ki sem ga navedla v predhodnem poglavju.

## LITERATURA

- Čebašek Travnik, Z. 1998. *Nekatere značilnosti procesa izgorevanja pri terapevtih, ki zdravijo boleznih odvisnosti*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Medicinska fakulteta.
- Kralj, J. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, B. in S. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Looker, T. in O. Gregson. 1993. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Maslach, C. in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, S. 2005. *Premagovanje stresa v delovnem okolju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

- Bertoncelj M. 2008. Na cesto še več začasno zaposlenih. *Finance* 204 (17): 8.
- Bilban, M. in A. Pšeničny. 2007. Izgorelost. *Delo in varnost* 1 (52): 22-29.
- Charlesworth, E. A. in R. G. Nathan. 1993. *Stress management*. London: Souvenir.
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2008. *Stres*. [Http://osha.europa.eu/sl/topics/stress](http://osha.europa.eu/sl/topics/stress) (15. 12. 2008).
- Inštitut za razvoj človeških virov. 2008. *Opis sindroma adrenalinske izgorelosti*. [Http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=2&SubMenu\\_ID=1](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=2&SubMenu_ID=1) (12. 11. 2008).
- Kalčič, Vesna. 2008. *Duševni infarkt na delovnem mestu ali kaj lahko storimo proti izgorelosti*. [Http://www.dnevnik.si/novice/zdravje](http://www.dnevnik.si/novice/zdravje) (12. 4. 2008).
- Kapš, P. 2008. *Ko ne zmorem več*. [Http://www.krka.si/media/pdf/si/otc/revije/2008\\_sep\\_izcrpanost.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/otc/revije/2008_sep_izcrpanost.pdf) (10. 11. 2008).
- Kopčavar Guček, Nena. 2007. *Ko služba načenja zdravje*. [Http://www.pozitivke.net/article.php/Sluzba\\_Nevarnost\\_Smrt/print](http://www.pozitivke.net/article.php/Sluzba_Nevarnost_Smrt/print) (9. 10. 2007).
- Kužet, Z. *Podjetju ne smemo žrtvovati svojega zdravja*. [Http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=59](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=59) (22. 12. 2008).
- Maslach, C. 2003. Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science* 12 (1): 189–192.
- Maslach, Christina. 2005. Job Engagement. *How to prevent burnout*. [Http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qn5305/is\\_20050407/ai\\_n24914797/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qn5305/is_20050407/ai_n24914797/?tag=content;coll) (16. 4. 2009).
- Milovanovič, T. 2008. *Preprečite odhod ključnih kadrov iz podjetja*. [Http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=208697](http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=208697) (28. 9. 2008).
- Podnar, K. 2006. *Izguba nadzora nad življenjem*. [Http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=55](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=55) (13. 12. 2008).
- Pšeničny, A. 2006. Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihiloška obzorja* 15 (3): 19–36.
- Pšeničny, A. 2006. *Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki*. [Http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebina1/Vol15-3/psenicny.pdf](http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebina1/Vol15-3/psenicny.pdf) (15. 3. 2006).
- Pšeničny, A. 2008. Slovenija, dežela izgorelih. *Playboy*, junij (8): 57–62.
- Pšeničny, A. in D. Findeisen. 2005. Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. *Andragoška spoznanja* 11 (3): 53–64.
- Pšeničny, A. in M. Perat. 2006. Preprečevanje in zdravljenje adrenalne izgorelosti. *Viva* 5 (16): 12-14.
- Stanković, T. 2004. *Izgorevanje na delovnem mestu*. [Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2004/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_avgust.htm) (2. 8. 2004).
- Strojnik, V. idr. 2004. Kako utruja smučarski dopust? *Šport* 52 (1): 15–18.
- Šubic, P. 2006. Diagnoza: Poklicna izgorelost. *Manager* 1 (18): 44-46.
- TCG Unitech Lth-ol. 2007. *Letno poročilo 2006*. Interno gradivo podjetja TCG Unitech Lth-ol, d. o. o.
- Vrtačnik, I. 2006. (Ne)ekonomika izgorelosti. *Manager* 5 (18): 38.

## **PRILOGA**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETA

I. Spol (obkroži)      M                      Ž

II. Starost: (  ustrezen odgovor)

<input type="checkbox"/> manj kot 20 let	<input type="checkbox"/> nad 20 – 30 let	<input type="checkbox"/> nad 30 let – 40 let	<input type="checkbox"/> nad 40 let – 50 let	<input type="checkbox"/> nad 50 – 60 let
--	--	--	--	--

III. Izobrazba: (  ustrezen odgovor)

<input type="checkbox"/> poklicna šola	<input type="checkbox"/> sr. šola	<input type="checkbox"/> viš. šola	<input type="checkbox"/> vis. ali uni. šola	<input type="checkbox"/> mag. ali več
--	-----------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------------

IV. Koliko imate delovne dobe? \_\_\_\_\_ let.

V. Označite (  ) v kateri plačni razred spadate?

<input type="checkbox"/> manj kot 500 €	<input type="checkbox"/> nad 500 € do 1000 €	<input type="checkbox"/> nad 1000 € do 1500 €	<input type="checkbox"/> nad 1500 €	<input type="checkbox"/> ne želim odgovoriti
---	--	---	-------------------------------------	--

VI. Označite v katero hierarhično raven spadate:

<input type="checkbox"/> operativni menedžment	<input type="checkbox"/> linijski menedžment	<input type="checkbox"/> srednji menedžment	<input type="checkbox"/> vršni menedžment
--	--	---	---

VII. Ocenite na lestvici od 1 do 5, (pri čemer, pomeni 1 = popolnoma se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ne/ niti ja strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam) naslednje trditve:

1. Na delovnem mestu se počutim zelo dobro	1	2	3	4	5
2. Moje delo je stresno	1	2	3	4	5
3. Moje delo je zahtevno	1	2	3	4	5
4. Na delovnem mestu sem motiviran/motivirana	1	2	3	4	5
5. Delovni proces je zelo dobro organiziran	1	2	3	4	5
6. Odnosi med zaposlenimi so zelo dobri	1	2	3	4	5
7. Osebni dohodek je primeren mojemu delu	1	2	3	4	5
8. S plačo sem zadovoljen / zadovoljna	1	2	3	4	5
9. Stres vpliva na moje zdravje	1	2	3	4	5
10. Preobremenjen/preobremenjena sem s preveliko kvantiteto dela	1	2	3	4	5