

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA OBVLADOVANJA ČASA IN IZGORELOSTI NA
IZBRANIH PRIMERIH**

Ljubljana, november 2021

ANJA BOGOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Bogovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza obvladovanja časa in izgorelosti na izbranih primerih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBVLADOVANJE ČASA	4
1.1 Opredelitev TM	4
1.2 Postavljanje delovnih prioritet	5
1.3 Načela in strategije TM	7
1.4 Upravljanje časa	9
1.5 Dejavniki časovne neučinkovitosti	11
1.5.1 Notranji dejavniki časovne neučinkovitosti.....	11
1.5.2 Zunanji dejavniki časovne neučinkovitosti	13
1.5.3 Razlogi, zakaj nismo učinkoviti pri ravnanju s časom	14
1.6 Metode TM	16
1.6.1 Metoda TM: Eisenhowerjeva matrika NUJNO–POMEMBNO	16
1.6.2 Metoda TM: Pristop »Start, stop, continue«.....	17
1.6.3 Metoda TM: Sezname opravil, kljukice in hormon dopamin	18
1.6.4 Metoda TM: Prioritetni sistem 1-3-5.....	19
1.6.5 Metoda TM: Tehnika aktivnega počitka/odmorov	20
1.6.6 Metoda TM: Stop odlašanje	21
1.6.7 Metoda TM: Avtentičnost.....	22
2 IZGORELOST	23
2.1 Izvor pojma izgorelosti	23
2.2 Definicije izgorelosti	24
2.2.1 Izgorelost kot rezultat interpersonalnih dejavnikov	26
2.2.2 Izgorelost kot rezultat intrapersonalnih dejavnikov	27
2.3 Razlika med stresom in izgorelostjo	27
2.4 Deloholizem	29
2.5 Proces izgorevanja	29
2.5.1 Vzroki za izgorelost.....	30
2.5.2 Razvoj izgorelosti	30
2.5.3 Simptomi izgorelosti.....	32
3 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA POVEZAVE MED OBVLADOVANJEM ČASA IN IZGORELOSTJO NA IZBRANIH PRIMERIH	34

3.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	34
3.1.1	Predstavitev izbranih primerov študentov	35
3.1.2	Predstavitev izbranih primerov športnih trenerjev	35
3.1.3	Predstavitev izbranih primerov zaposlenih v zasebnem sektorju.....	36
3.1.4	Osrednji namen in cilji raziskave	36
3.1.5	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	36
3.1.6	Metodologija raziskave	37
3.1.7	Oblikovanje in izvedba ankete	39
3.1.8	Analiza in interpretacija skupnih rezultatov raziskave.....	43
3.1.9	Analiza, interpretacija in primerjava rezultatov raziskave med študenti, športnimi trenerji in zaposlenimi v zasebnem sektorju	48
3.1.10	Omejitev raziskave	63
3.2	Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj.....	64
3.2.1	Priporočila študentom, športnim trenerjem, zaposlenim v zasebnem sektorju	65
SKLEP.....		67
LITERATURA IN VIRI.....		69
PRILOGA		75

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Sedem navad visoko učinkovitih ljudi po Coveyju.....	6
Tabela 2:	Coveyjevi štirje kvadranti, ki upravljajo čas	7
Tabela 3:	Načela za uspešno samoorganizacijo	8
Tabela 4:	Notranji dejavniki časovne neučinkovitosti	12
Tabela 5:	Zunanji dejavniki časovne neučinkovitosti	13
Tabela 6:	Dejavniki, ki odvrtaajo pozornost na delovnem mestu	14
Tabela 7:	Eisenhowerjeva matrika	17
Tabela 8:	Prednosti odmorov pri delu	21
Tabela 9:	Vzroki za odlašanje	22
Tabela 10:	Simptomi izgorelosti na štirih ravneh	32
Tabela 11:	Simptomi, ki spremljajo tri stopnje izgorelosti	33
Tabela 12:	Raziskovalna vprašanja	37
Tabela 13:	Mejne vrednosti za samooceno izgorelosti	38
Tabela 14:	Primarni in sekundarni simptomi vprašalnika BAT.....	39
Tabela 15:	Področje delovanja	40

Tabela 16: Tehnike TM	41
Tabela 17: Trditve, nanašajoče se na TM.....	41
Tabela 18: Trditve, nanašajoče se na osrednje simptome – izčrpanost, miselno odtujenost, kognitivno in čustveno oškodovanost.....	42
Tabela 19: Trditve, nanašajoče se na sekundarne simptome – psihološke in psihosomatske težave.....	42
Tabela 20: Trditve, nanašajoče se na samovrednotjenje	43
Tabela 21: Predstavitev vzorca vseh udeležencev.....	43
Tabela 22: Izračun povprečne ocene izgorelosti vseh udeležencev	46
Tabela 23: Rezultati povprečnih ocen primerjani z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti	47
Tabela 24: Predstavitev vzorca študentov	48
Tabela 25: Predstavitev vzorca športnih trenerjev.....	49
Tabela 26: Predstavitev vzorca zaposlenih v zasebnem sektorju.....	49
Tabela 27: Izračun povprečne ocene izgorelosti študentov.....	52
Tabela 28: Rezultati povprečnih ocen študentov v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti	52
Tabela 29: Izračun povprečne ocene izgorelosti športnih trenerjev	53
Tabela 30: Rezultati povprečnih ocen športnih trenerjev v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti.....	53
Tabela 31: Izračun povprečne ocene izgorelosti zaposlenih v zasebnem sektorju.....	54
Tabela 32: Rezultati povprečnih ocen zaposlenih v zasebnem sektorju v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti.....	54
Tabela 33: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – izčrpanost.....	55
Tabela 34: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – miselna odtujenost	56
Tabela 35: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – kognitivna oškodovanost	56
Tabela 36: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – čustvena oškodovanost	57
Tabela 37: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti – sekundarni simptomi	58
Tabela 38: Priporočila študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Tri temeljne komponente učinkovitih navad	5
Slika 2: Načela TM	8
Slika 3: Učinkovito upravljanje časa	10
Slika 4: Prioritetni sistem 1-3-5	19

Slika 5:	Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	23
Slika 6:	Tri razsežnosti izgorelosti – izčrpanost, cinizem in neučinkovitost.....	25
Slika 7:	Tri komponente izgorelosti – čustvena izčrpanost, zmanjšan občutek osebne uspešnosti in depersonalizacija	28
Slika 8:	Tri stopnje procesa izgorevanja po Pšeničnyjevi	31
Slika 9:	Prikaz sestave anketnega vprašalnika.....	40
Slika 10:	Predstavitev vzorca udeležencev glede na področje delovanja.....	44
Slika 11:	Povprečni rezultati pogostosti uporabe navedenih tehnik za boljše TM.....	44
Slika 12:	Povprečne ocene odgovorov na trditve, nanašajoče se na TM.....	45
Slika 13:	Pritrdilni odgovori na trditve, nanašajoče se na samovrednotenje.....	47
Slika 14:	Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju glede pogostosti uporabe navedenih tehnik za boljši TM	50
Slika 15:	Primerjava povprečnih ocen odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, na trditve, nanašajoče se na TM	51
Slika 16:	Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – izčrpanost.....	55
Slika 17:	Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – miselna odtujenost.....	55
Slika 18:	Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – kognitivna oškodovanost.....	56
Slika 19:	Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – čustvena oškodovanost	57
Slika 20:	Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na sekundarne simptome – psihološke in psihosomatske težave	58
Slika 21:	Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajoče se na samovrednotenje (1.)	59
Slika 22:	Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (2.)	59
Slika 23:	Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (3.)	60
Slika 24:	Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (4.)	61
Slika 25:	Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (5.)	62
Slika 26:	Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (6.)	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik: Analiza obvladovanja časa in izgorelosti..... 1

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BAT – (angl. Burnout Assessment Tool); Vprašalnik za oceno izgorelosti

BAT-12 – (angl. Burnout Assessment Tool – shortened version with 12 items;); Kratka različica vprašalnika za oceno izgorelosti

SAI – sindrom adrenalne izgorelosti

TM – (angl. Time Management); obvladovanje časa

UVOD

»Naš namen ni, da minevamo v življenju, ampak da v minevanju živimo« (Bagola, 2019, str. 354). V življenju ni vedno vse odvisno od nas, je pa od tega, kako življenje doživljamo, odvisna naša sreča. Sodoben način življenja nenehno nekaj zahteva od nas, tako na delovnem mestu kot tudi v prostem času, zato se je stresu nemogoče izogniti. Vzeti si moramo čas zase, se ustaviti, se odpočiti – tega ne more in ne bo nihče storil namesto nas. Če negativni občutki, preobremenjenost in pritiski trajajo dlje časa, lahko privedejo do »bolezni sodobnega časa«, do izgorelosti. Ne smemo pozabiti, da se lahko zgodi vsakomur, tudi najboljšim, tistim, ki dajejo največ od sebe ob tem pa ne poslušajo svojega telesa.

Pomembno je, da se naučimo upravljati z našo najdragocenejšo dobrino – časom. Časa se ne da kupiti, prihraniti in je ključnega pomena za uspeh in srečo. Učinkovito upravljanje s časom je v današnjem dinamičnem svetu skrivnost uspeha, saj izboljša kakovost življenja in omogoča manj stresa. Obstajajo številne tehnike, strategije in pripomočki za boljše obvladovanje časa (angl. Time Management, v nadaljevanju TM), in od nas je odvisno, ali bomo dovolili, da čas obvladuje nas, ali jih bomo začeli ustrezno uporabljati.

Koncept **TM** je eden izmed najpomembnejših dejavnikov in temeljna veščina, ki omogoča posamezniku učinkovit nadzor nad dogajanjem v vsakdanjem življenju. Čas je edinstven, neobnovljiv in omejen vir, s katerim ni mogoče upravljati kot z drugimi viri. Treba ga je uporabiti v točno določenem trenutku. Ravno iz tega razloga se TM obravnava kot eden ključnih dejavnikov, ki določajo uspešnost posameznika in organizacije. TM pomeni ustrezno vedenje, katerega cilj je doseči učinkovito izrabo časa med izvajanjem določenih, ciljno usmerjenih dejavnosti. Z učinkovitim upravljanjem časa postanemo bolj disciplinirani, produktivni in zmanjšujemo stres (Sutharshini, Thevanes & Arulrajah, 2019).

Stresa ne smemo enačiti z izgorelostjo, čeprav je eden njenih najpomembnejših povzročiteljev. Stres je namreč neizogibna reakcija na določeno nevarnost, izgorelost pa je negativna reakcija na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Bilban & Pšeničny, 2007). Če bi bil stres edini vzrok izgorevanja, bi v enako obremenilnih okoliščinah izgorela večina ljudi. Izgorevajo zlasti tisti, ki slabše obvladujejo stresne situacije (Videmšek, Vesnić, Djomba, Videmšek & Meško, 2019).

Izgorelost (angl. Burnout) označuje stanje fizične, čustvene in duševne izčrpanosti, ki je posledica izčrpavanja zaradi pretiranih delovnih zahtev in čustvenega angažiranja. Značilno je postopno propadanje odnosov na delovnem mestu, za posamezno osebo pa je značilno, da se ne more več spoprijeti z vsemi situacijami. Ker gre za sindrom, se navadno izraža z več različnimi simptomi, ki se lahko precej razlikujejo glede na posameznika ter stopnjo in obseg njegovega obolenja (Schmiedel, 2011). V zgodovini so ga opisovali že med vojaki v času bojevanja, kjer so bili sočasno izpostavljeni številnim stresorjem: neprespanosti, lakoti, žeji, premraženosti, nenehni življenjski ogroženosti in doživljanju smrti sovojakov. V takih okoliščinah pride do nenehnega izločanja stresnih hormonov in posledično do dolgotrajnih

okvar organizma (Ihan & Simonič Vidrih, 2005). Prvotno naj bi se izgorelost pojavljala samo pri delavcih, ki so opravljali poklice v službah pomoči, danes pa mu je izpostavljen vsakdo, če ima zanj določene notranje in zunanje dejavnike (Schmiedel, 2011). Ljudje pogosto popačeno presodijo tveganja za izgorelost, saj domnevajo, da so o tem pojavu dovolj ozaveščeni in preveč močni, da bi postali žrtev izgorevanja. Pomembno se je zavedati, da se lahko zgodi prav vsakemu izmed nas (Kračun, 2018).

Pojma stres in izgorelost sta večkrat napačno enačena. Za razliko od stresa je za izgorelost značilen tudi negativen odnos in vedenje do strank, dela in podjetja. Najpogosteje slišimo, da je vzrok za izgorelost kronični stres oziroma neuspešno odzivanje nanj, ki nastopi predvsem v delovnem okolju, zato izgorelost pogosto imenujemo kar poklicna izgorelost. Vendar pa to ni edini vzrok, saj bi v enako obremenilnih okoliščinah izgorela večina ljudi. Stres je namreč bolj univerzalen in tudi odzivanje nanj je biološko pogojeno – torej, ali se bomo s stresno situacijo borili ali pobegnili. K izgorelosti pa prispeva vrsta dejavnikov, med katerimi je stres le eden od njih. Stresu in odzivu nanj se ni mogoče izogniti, izgorelost pa je mogoče preprečiti. Pomemben dejavnik pri preprečevanju izgorelosti so obrambni mehanizmi, ki pa so uspešni toliko, kolikor so zreli. Torej manj zreli obrambni mehanizmi, značilni za nevrotične osebe in za osebe z mejno osebnostno motnjo, pomenijo manj uspešno odzivanje v obremenilnih okoliščinah in zato večje tveganje za izgorelost (Pšeničny, 2009).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučiti in poglobiti znanje o tehnikah, načelih, strategijah in motilcih TM in povezanosti slednjega z izgorelostjo. Raziskave kažejo, da se organizacije, skupine in posamezniki vse pogosteje soočajo s problemom izgorelosti, do katerega privede tako neustrezno obvladovanje stresa kot tudi nekatere osebnostne značilnosti. S pomočjo kvantitativne raziskave, ki jo bom izvedla na treh različnih skupinah (prva skupina bo predstavljala študente, druga skupina športne trenerje in tretja skupina zaposlene v zasebnem sektorju), bom izsledke raziskave smiselno povezala s preučeno literaturo in v sklepu podala koristna priporočila in izoblikovala smernice. TM je v današnjem izredno nepredvidljivem in dinamičnem okolju postalo nujno potrebno in si brez slednjega vsakdana sploh ne moremo predstavljati. Če se želijo posamezniki izogniti pretiranemu stresu, nezadovoljstvu in posledično izgorelosti, je nujno treba upoštevati tehnike, strategije in smernice TM.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti, ugotoviti in analizirati povezavo med TM in izgorelostjo. Ta cilj bom izpolnila tako, da bom najprej preučila teorijo ter v nadaljevanju s pomočjo pridobljenega znanja pripravila raziskavo, ki jo bom izvedla na treh skupinah.

Osnovni cilj dopolnjujejo naslednji **pomožni cilji**:

- Na podlagi aktualnih domačih in tujih znanstvenih prispevkov preučiti načela, tehnike, motilce in strategije TM.
- Predstaviti problem izgorelosti.

- Izpostaviti ključne dejavnike, ki vodijo do pretirane usmerjenosti v samopreseganje, deloholizem in izgorelost.
- S pomočjo kvantitativne raziskave preučiti in preveriti, ali različne tehnike TM preprečujejo izgorelost.
- Na podlagi rezultatov in ugotovitev izvedene raziskave ter preučene literature v sklepu podati priporočila in izoblikovati smernice, ki se bodo nanašale na tri različne skupine; prva skupina so študenti, druga skupina so športni trenerji, tretjo skupino sestavljajo zaposleni v zasebnem sektorju.

Zasnovana **temeljna teza** trdi, da se z ustreznim TM preprečuje oziroma zmanjšuje pojavnost simptomov, ki vodijo v izgorelost pri študentih, športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju.

Raziskovalna vprašanja, na katerih temelji raziskava magistrskega dela, so naslednja:

- Ali vse tri skupine (študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju) poznajo tehnike in strategije TM?
- Katera tehnika in strategija TM je pri posamezni skupini najpomembnejša (katero najpogosteje uporabljajo)?
- Ali obstajajo ključne razlike med vsemi tremi skupinami pri TM in izgorelosti?
- Ali ustrezne tehnike in strategije TM preprečujejo simptome izgorelosti?

Magistrsko delo je razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del predstavlja sistematičen pregled literature, ki zajema sekundarne vire podatkov. Uporabljena je splošna raziskovalna metoda, pri čemer so uporabljeni tuji, domači, zanesljivi, aktualni ter veljavni znanstveni in strokovni prispevki. Prvo poglavje teoretičnega dela je namenjeno obravnavi TM s poudarkom na različnih tehnikah TM, drugo pa obravnava izgorelosti. Obe poglavji sta opisani, analizirani in preučeni z metodo deskripcije, kompilacije in komparacije. Iz narejenega teoretičnega okvirja, ki predstavlja osnovo magistrskega dela, je tretje poglavje nadgrajeno s primarnimi podatki, pridobljenimi z empirično raziskavo. Teorija prvega in drugega poglavja obenem predstavlja tudi izhodišče za oblikovane anketnega vprašalnika za vse tri raziskovalne skupine.

Raziskovalni del magistrske naloge je zasnovan na kvantitativni metodi raziskovanja, ki temelji na anketnem vprašalniku zaprtega tipa, v katerega so vključeni anketiranci treh različnih skupin – študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju. Vprašalnik bo pripravljen v obliki zaprtega tipa, pri nekaterih odgovorih je treba izbrati med ponujenimi možnimi odgovori, pri nekaterih vprašanjih pa je treba razvrstiti odgovore glede na pomembnost oziroma pogostost pojava. Namen vprašalnika je ugotoviti korelacijo med obema konstruktoma in dodatno, ali obstajajo značilne razlike glede na področje delovanja (med študenti, športnimi trenerji in zaposlenimi v zasebnem sektorju).

Namen raziskave je pridobitev primarnih podatkov, s pomočjo metode sinteze pa izsledke empiričnega dela, ki sem jih pridobila z metodo deskripcije, komparacije in kompilacije, povezati tudi s teoretičnimi izhodišči, konkretno z obema konstruktoma, s TM in izgorelostjo. Na podlagi te povezave ter skupnih mnenj in stališč pa želim oblikovati koristna priporočila za vse tri izbrane skupine in predlagati smernice.

1 OBVLADOVANJE ČASA

1.1 Opredelitev TM

Koncept TM je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki omogoča posamezniku učinkovit nadzor nad dogajanjem v vsakdanjem življenju in se je začel z industrijsko revolucijo. Čas je edinstven, neobnovljiv in omejen vir, s katerim ni mogoče upravljati kot z drugimi viri. Treba ga je uporabiti v točno določenem trenutku. Znanstveniki pravijo, da je upravljanje s časom ena temeljnih veščin, ki je potrebna za uspeh v življenju. Ne samo vodje in uspešni poslovneži, temveč tudi vsi ostali se vse bolj zavedajo pomembnosti obvladovanja svojega časa, saj lahko pomanjkanje slednjega pripelje do izgorelosti. Ravno iz tega razloga se TM obravnava kot eden ključnih dejavnikov, ki določajo uspešnost posameznika in organizacije. TM pomeni ustrezno vedenje, katerega cilj je doseči učinkovito izrabo časa med izvajanjem določenih, ciljno usmerjenih dejavnosti (Sutharshini, Thevanes & Arulrajah, 2019).

Upravljanje časa je tako za posameznika kot tudi za organizacije zelo pomembna in dragocena dobrina za doseganje različnih želja, ciljev in izpolnjevanje različnih zahtev. V podjetju Yarmouk Water Company v Jordaniji so naredili študijo, katere namen je bil ugotoviti, kako učinkovite strategije upravljanja s časom vplivajo na uspešnost zaposlenih. Na uspešnost upravljanja s časom pozitivno vpliva pet strategij: strategija izpolnitve obveznosti, strategija upravljanja časa, strategija izrabe virov, strategija časovnega načrtovanja in strategija prednostnih nalog (Harahsheh, 2019).

TM je pomembno ne glede na to, kje opravljamo delo in v kakšni vlogi smo. Prav vsak mora in je soočen razmišljati o organiziranju svojega časa in vsak ima lahko koristi, če je zmožen in zna učinkovito upravljati s svojim časom. Upravljanje s časom zahteva disciplino in upoštevanje dveh faktorjev: kako načrtovati svoj čas in kako to implementirati oziroma izvajati. Prvi faktor je v bistvu temelj, na katerem se gradi in dela, medtem ko je drugi faktor sestavljen iz množice operativnih dejavnikov, praks in tehnik, ki omogočajo uresničitev. Na ravni organizacije se zdi upravljanje s časom nekoliko oteženo, saj nanj vplivajo številni dejavniki, kot so hierarhična struktura, ljudje, roki, birokracija, sestanki, razne interakcije z drugimi ljudmi, težave z elektronsko pošto ali računalnikom. Upravljanje s časom vsekakor ni enostavno, zahteva veliko dela in pripravljenosti, da se določenih tehnik naučimo, jih usvojimo in nenazadnje tudi implementiramo. Številne raziskave so pokazale, da se je veliki večini ljudi izboljšala produktivnost z uporabo ustreznih tehnik. Ključnega pomena je

vztrajanje, saj je vsaka sprememba starih navad težka. Dobro upravljanje s časom je prevladujoč dejavnik, ki lahko razlikuje ljudi z enakim talentom in spretnostim, torej omogoča, da bodo tisti, ki znajo bolje upravljati z razpoložljivim časom tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu bolj uspešni (Forsyth, 2016).

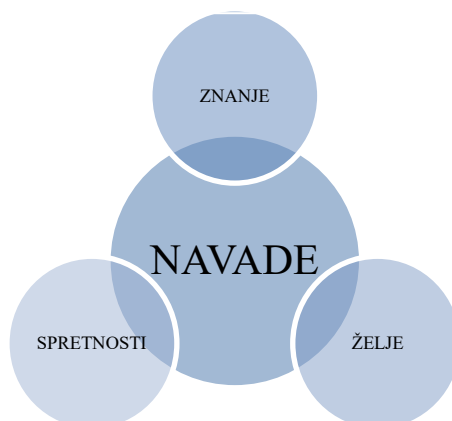
1.2 Postavljanje delovnih prioritet

Obstajajo številna načela in tehnike, ki pripomorejo k boljši učinkovitosti in uspešnosti upravljanja s časom. Če želi posameznik ali organizacija doseči dolgoročni uspeh, pa mora zasledovati dva kriterija, to sta uspešnost in učinkovitost hkrati. Razlikovanje med terminoma je najpreprosteje opredelil Drucker (v Dimovski in drugi, 2014), ki pravi, da uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa pomeni delati stvari pravilno.

Covey (2020) razlikuje med logiko in drugimi socialnimi paradigmi, ki poudarjajo skrajno neodvisnost kot končni cilj. Ljudje, ki so izredno neodvisni, so lahko sicer zelo dobri managerji, vendar je zanje značilno, da ne bodo našli uspeha v zakonski zvezi, družini in organiziranju vsakdanjih dejavnosti. Ključnega pomena je t. i. »P/PC ravnotežje« (P = želeni rezultati, PC = vzdrževanje proizvodnje zmogljivosti oziroma tistega, kar daje rezultate), ki posameznikom omogoča, če je ustrezno izpolnjeno, večjo samozavest, izboljššan odnos z drugimi, zmožnost izboljšanja dolgoročnih rezultatov, večji občutek identitete, celovitosti, nadzora in nenazadnje tudi občutek navdušenja in miru. Avtor v knjigi opiše sedem navad – ponotranjenih načel in vzorcev vedenja, ki so potrebne, da je lahko posameznik dolgoročno uspešen. Navade so sestavljene iz treh komponent, in sicer iz znanja – teorije, kaj storiti in zakaj, spretnosti – kako nekaj narediti, in želje – motivacije (Covey, 2020).

Na sliki 1 so prikazane navade kot presek treh komponent – znanja, spretnosti in želje.

Slika 1: Tri temeljne komponente učinkovitih navad



Prirajeno po Covey (2020).

Vsak posameznik si želi biti uspešen na določenem področju. Uspeh ni samoumeven, potrebne so disciplina, konsistentnost in določena vedenja, ki morajo postati navade. Covey

(2020) je v svoji knjigi Sedem navad zelo uspešnih ljudi opredelil tiste, ki so bile ugotovljene pri zelo uspešnih osebah, in so podrobneje opisane v tabeli 1.

Tabela 1: Sedem navad visoko učinkovitih ljudi po Coveyju

Sedem navad visoko učinkovitih ljudi po Coveyju	
Proaktivnost	Če je posameznik proaktiven, pomeni, da se odziva na situacije, na katere lahko vpliva, in s tem sprejme popolno odgovornost za svoje življenje. V območju, v katerem lahko vpliva, spreminja stvari sebi v prid. Kadar se posameznik odloči, da bo zgolj odziven, pa se s tem v veliki meri prepusti usodi.
Jasni premislek	Zelo pomembno si je postaviti dolgoročne cilje, ki so usklajeni z našimi vrednotami. Odkriti je treba osebno poslanstvo, ki izraža namen naših ciljev, ki jih želimo doseči. Posameznik lahko deluje optimalno takrat, ko so cilji, vizija in poslanstvo jasno postavljeni. Narediti je treba tudi jasno in realno analizo, da lahko v vsakem trenutku točno vemo, na kateri točki se nahajamo.
Pomembne stvari na prvo mesto	Avtor razdeli vse opravke in sestanke v štiri kvadrante, in sicer: <ul style="list-style-type: none"> – prvi kvadrant: pomembne – nujne (stres), – drugi kvadrant: pomembne – ne nujne (ravnotežje), – tretji kvadrant: ne pomembne – nujne (žrtev), – četrti kvadrant: ne pomembne – ne nujne (zapravljanje časa). Optimalno bi se bilo večino časa nahajati v drugem kvadrantu, kjer je ravnotežje. Da bi to dosegli, se je treba naučiti delo delegirati ostalim.
Miselnost »win-win«	Išče se odnos »win-win«, kar pomeni, da se v vsakem odnosu išče, da obe strani nekaj pridobita. Dolgoročno smo lahko uspešni le, če delujemo v skladu z integriteto, poleg tega pa je treba iskati rešitve, ki so izven standardnih okvirjev (angl. out-of-the-box), kar pomeni svojevrstne, zmagovalne rešitve.
Poskusite razumeti, nato iščite razumevanje	V odnosih moramo biti empatični in dobri poslušalci.
Sinergetično delovanje	Predvsem v smislu timskega dela je potrebno sinergetično delovanje, kar pomeni sodelovanje, dopolnjevanje in medsebojna pomoč. Za sinergetično delovanje je potrebna visoka stopnja sodelovanja, ki se kaže v izjemnih rezultatih, in sicer sinergija pomeni 1+1= vsaj 3, torej so rezultati skupine boljši, kot če bi sešteli dela posameznega člana določenega tima, ki bi delal individualno.
»Brušenje žage«	Zadnja navada pravi, da si je treba prizadevati za trajnostni življenjski slog, daje čas za okrevanje, ponovno napolnitev in dolgoročno učinkovitost. Ohranjati in spodbujati je treba najpomembnejšo dobrino – samega sebe.

Prيرهjeno po Covey (2020).

Za ohranitev ravnovesja v posameznikovem življenju je ključnega pomena, da se zavedamo, da ni vse nujno. Občutek nujnosti je tisti, ki posameznika spravlja v stres, saj je nemogoče, da bi se vseh nalog in izzivov lotili nemudoma.

Optimalno bi se bilo večino časa nahajati v drugem kvadrantu – v ravnotežju, saj se tu nahajata sreča in dobro počutje.

V tabeli 2 je predstavljena matrika oziroma model, sestavljen iz štirih delov. Vsak del predstavlja določeno prednostno kategorijo v nalogah, hkrati pa vsak kvadrant vključuje vrsto dejavnosti, ki jo je treba različno upravljati.

Tabela 2: Coveyjevi štirje kvadranti, ki upravljajo čas

	NUJNO	NI NUJNO
POMEMBNO	I <ul style="list-style-type: none"> – Krize – Neodložljive težave – Naloge, ki imajo skrajne roke – (Nekateri) sestanki, priprave 	II <ul style="list-style-type: none"> – Priprave in načrtovanje – Preprečevanje – Jasne vrednote – Načrtovanje – Grajenje odnosov – Prva reakcija – Moč – Mnoge priljubljene dejavnosti
NI POMEMBNO	III <ul style="list-style-type: none"> – Prekinitve, nekateri telefonski klici – Nekatera pošta in poročila – Nekateri sestanki – Mnoge neposredne, neodložljive naloge 	IV <ul style="list-style-type: none"> – Nepomembno, nesmiselno delo – Nepomembna pošta – Nekateri telefonski klici – Zapravljanje časa – Ubežne dejavnosti

Prirjeno po Covey (2020).

1.3 Načela in strategije TM

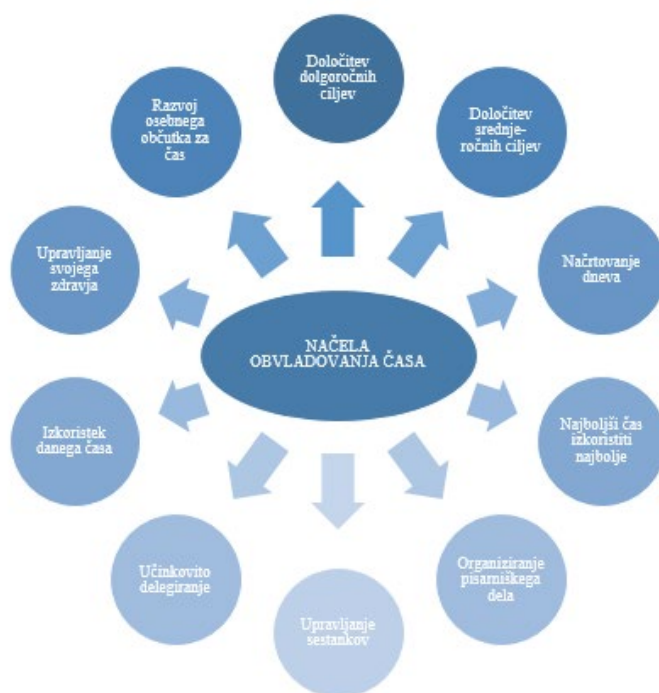
Kakovost življenja je v veliki meri določena s kakovostjo organiziranja svojega časa in uspešni bomo le toliko, kolikor se bomo znali organizirati. Vsako delo zahteva načrtovanje časa in iz tega sledi boljši pregled nad dejavnostmi, prioriteta, več prostora za kreativnost, zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam, pridobitev prostega časa in doslednejše doseganje svojih ciljev (Raspor & Macuh, 2016).

Uspešno TM je v prvi vrsti samoorganizacija, potrebne so veščine načrtovanja, organiziranja, motiviranosti in nadzora. Samoupravljanje je treba začeti s podrobno analizo del, proučevanjem stila dela in primerjavo časa (Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin, 2015).

Za učinkovito TM je treba prenehati načrtovati in začeti delati, se naučiti reči »ne«, poskušati ne biti perfekcionista, odmisli vse stvari, ki ne sodijo v delovno okolje, in nehati iskati razloge, zakaj nečesa nismo opravili (Oppong, 2014).

Več načel za dobro organiziranje časa pa je prikazanih na sliki 2.

Slika 2: Načela TM



Prerejeno po Adair & Allen (2003).

Ključna veščina uspešnih ljudi je sposobnost dobrega TM. Poleg tega je izredno pomembna samoorganizacija, saj omogoča posamezniku, da postane bolj produktiven in ob upoštevanju spodaj navedenih načel, ki so podrobneje opisana v tabeli 3, je lahko delo razporejeno tako, da bo učinkovito in pravočasno dokončano. Vsekakor pa uspešna samoorganizacija v veliki meri tudi omili stres.

Tabela 3: Načela za uspešno samoorganizacijo

Načela za uspešno samoorganizacijo	
1. korak: Analiza porabe časa	Cilj začetnega koraka je ugotoviti, kako trenutno uporabljamo svoj čas.
2. korak: Identificiranje problema	Na podlagi analize porabe časa identificiramo probleme – zakaj neučinkovito uporabljamo čas. Predvsem se je treba osredotočiti na to, da se čas ne zapravlja za naloge, ki ne dosega pomembnih ciljev.
3. korak: Samoocena	Uspešno upravljanje s časom je več kot le uporaba koledarja in izdelava seznama opravil. Čas mora biti organiziran z določenim namenom, da bodo prioritete ustrezno izpolnjene in da bodo posameznikova prizadevanja uresničena.
4. korak: Postavljanje ciljev in določanje prioritete	Na podlagi spoznanj, pridobljenih v prejšnjem koraku, si sedaj postavimo cilje in določimo svoje prioritete.
5. korak: Načrt in cilji	Zastavljene prednostne cilje sedaj vključimo v načrt in jih prenesemo v dejanja. Napišemo konkretne korake, ki so potrebni za doseg cilja, upoštevamo pravilno zaporedje in določimo rok za vsak korak posebej.

se nadaljuje

Tabela 3: Načela za uspešno samoorganizacijo (nad.)

Načela za uspešno samoorganizacijo	
6. korak: Analiza porabe časa	Cilj začetnega koraka je ugotoviti, kako trenutno porabljamo svoj čas.
7. korak: Identificiranje problema	Na podlagi analize porabe časa identificiramo probleme – zakaj neučinkovito uporabljamo čas. Predvsem se je treba osredotočiti na to, da se čas ne zapravlja za naloge, ki ne dosegajo pomembnih ciljev.
8. korak: Samoocena	Uspešno upravljanje s časom je več kot le uporaba koledarja in izdelava seznama opravil. Čas mora biti organiziran z določenim namenom, da bodo prioritete ustrezno izpolnjene in da bodo posameznikova prizadevanja uresničena.
9. korak: Postavljanje ciljev in določanje prioritete	Na podlagi spoznanj, pridobljenih v prejšnjem koraku, si sedaj postavimo cilje in določimo svoje prioritete.
10. korak: Načrt in cilji	Zastavljene prednostne cilje sedaj vključimo v načrt in jih prenesemo v dejanja. Napišemo konkretne korake, ki so potrebni za doseg cilja, upoštevamo pravilno zaporedje in določimo rok za vsak korak posebej.
11. korak: Uporaba dnevnih urnikov in vodnikov za načrtovanje časa	Učinkovitost tega koraka je v veliki meri odvisna od vseh prejšnjih.
12. korak: Izboljšanje tehnik upravljanja časa	V šestem koraku načrtujemo, kako bomo naslednji dan ali teden organizirali svoj čas. Analiza porabe časa v tem koraku mnogokrat pokaže težave, ko je treba dejansko sestaviti urnik. Še posebej veliko pozornosti je treba nameniti »kradljivcem časa« – telefoni, predolgi sestanki, preveč birokracije, neurejen delovni prostor, odlašanje ...
13. korak: Nadaljnje spremljanje in analiza	Treba je ugotoviti, če je sistem upravljanja časa učinkovit in če so doseženi zeleni rezultati. Če niso, je potrebna analiza in različni predlogi za izboljšavo.

Prيرهeno po Ferner (1980).

Danes se cilj boljšega TM uresničuje z uporabo digitalnih tehnologij. Učinkovito podjetje v realnem času je tisto, ki lahko ob pravem času brez zamude zagotovi prave informacije določenim ljudem. Napredek na digitalnih platformah, omrežna povezanost, spletna obdelava in analiza podatkov nenehno omogočajo boljše upravljanje razpoložljivega časa. Nenehna rast interneta in razvoj informacijskih mrež omogočata in ustvarjata podatke, ki so takoj na voljo. Predvsem pozitivno je to za podjetja, saj imajo v relativno zelo kratkem času na voljo podatke o strankah, kar jim omogoča večjo prilagodljivost in agilnost. V podjetjih je čas pogosto samoumeven in klasično razumevanje časa je neprekinjen in predvidljiv proces, ki ga merimo s preteklimi, sedanjimi in prihodnjimi dogodki. Je sestavni del osebne identitete in nas na nek način opredeljuje, poleg tega pa je tudi sestavni del akcije in dosežka (Rydén & Sawy, 2019).

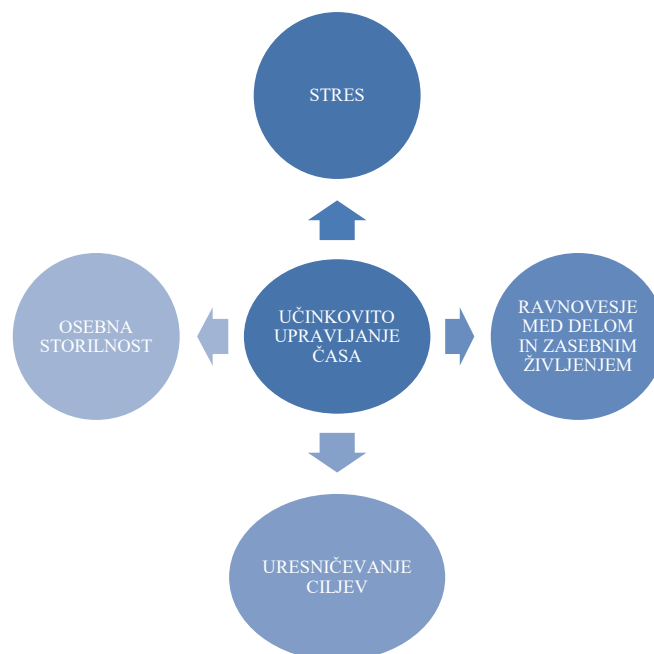
1.4 Upravljanje časa

Uspešno, učinkovito in produktivno delovanje posameznikov prispeva k uresnitvi njihovih lastnih ciljev in ciljev organizacije. Za doseg ciljev je treba optimalno upravljati vse vire,

tudi čas. Čas je poseben vir in kot tak je najslabše upravljan. Razlog tiči v posameznikovi naravi, ki mu sama po sebi ne zagotavlja znanja o upravljanju časa. Seiwert (1997) trdi, da uspešno TM prispeva k boljšemu pregledu nad vedno novimi dejavnostmi in prioriteta, večji kreativnosti, zavestnemu obvladovanju stresa in doseganju ciljev. Kot najpomembnejši vidik upravljanja časa izpostavlja, da se z uspešno uporabo tehnik za načrtovanje časa in delovnih metod lahko vsak dan prihrani med 10 in 20 odstotkov časa (Seiwert 1997). TM zagotavlja boljšo pripravljenost na naslednji delovni dan, načrtovanje naslednjega dne, preglednost in jasnost dnevnih zahtev, urejenost posameznikovega poteka dneva, izključitev pozabljanja, koncentracijo na bistveno in zmanjšanje drobljenja moči. Pozitivne učinke ima na doseganje dnevnih ciljev, razlikovanje med pomembnimi in manj pomembnimi postopki, odločanje o postavljanju prioritet in delegiranju, racionaliziranje s povezovanjem nalog, odpravljanje in ravnanje z motnjami in prekinitvami (Šarotar Žižek, 2008).

Obstajajo štiri področja, kjer upravljanje časa zagotavlja pozitivne učinke: stres, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, osebna storilnost in uspešno uresničevanje ciljev (Mackenzie 1998). Štiri področja učinkovitega upravljanja časa so prikazana tudi na sliki 3.

Slika 3: Učinkovito upravljanje časa



Prerejeno po Mackenzie (1998).

Učinkovito upravljanje časa odpravi velik del stresa. Največkrat doživljamo stres, kadar nam zmanjkuje časa. Poskušamo narediti preveč v prekratnem času, odločamo se v naglici in ukrepamo pod pritiskom. V časovni stiski opustimo načrtovanje, zato učinkovitost upada in zamujamo roke. Namesto da nenehno prihajamo v stresne situacije in se učimo tehnik obvladovanja stresa, se raje osredotočimo na učinkovitejšo rabo časa, katere osnovni cilj je preprečitev le-tega. Z bolj učinkovito izrabo časa in dobrimi navadami dosežemo bolj

uravnovešeno življenje, v katerem bomo imeli dovolj časa in energije za delo, dom, družino in zase. Zastaviti si je treba cilje, ki odsevajo ravnovesje med različnimi vidiki življenja, in se naučiti bolje obvladati čas. V poslovnem svetu čas pomeni storilnost in z boljšo učinkovitostjo izrabe časa se storilnost samodejno poveča. Ljudje, ki imajo največ težav s časom, ponavadi nimajo jasnih ciljev. Če nimajo ciljev, s časom pravzaprav nimajo težav, v nasprotnem primeru pa je treba zelo skrbno nadzorovati svoj čas, da bi jih lahko uresničili (Rizmal, 2006).

1.5 Dejavniki časovne neučinkovitosti

Tatovi časa so nepričakovane in nenačrtovane motnje, ki lahko pokvarijo vsak poskus učinkovitega upravljanja s časom, če se jih ne zazna in odpravi. Največja težava je v tem, da se jih pogosto zelo težko prepozna kot tatove časa, saj delujejo zelo nedolžno in nepomembno. V večini primerov nastanejo po krivdi posameznika in so znani pod različnimi imeni, na primer: tratilniki časa, moteči dejavniki, motnje, dejavniki časovne neučinkovitosti (Borjančič, 2015).

Tatovi časa so slabe navade, ki nas ovirajo in nam kradejo čas. Tatovi časa se zakoreninijo v nas in nas spremljajo skozi življenje, medtem ko na dobre navade enostavno pozabimo in jih ne izkoristimo ter ne uporabljamo (Kennedy, 2009). Šetina Čož (2011) v svojem članku deli tatove časa glede na njihov izvor, in sicer jih deli na notranje in zunanje dejavnike. Med notranje dejavnike uvršča neustrezno načrtovanje, neučinkovito delegiranje, osebno neorganiziranost, samodisciplino, odlašanje in nezmožnost reči »ne«. Med zunanje dejavnike pa uvršča telefonske klice, elektronsko pošto, krizni management, medsebojne odnose, neprimerne kadre, neučinkovito sporazumevanje, poslovna potovanja ter vožnjo v službo.

V raziskavi, opravljeni v Združenih državah Amerike za CareerBuilder (Grasz, 2014), je bilo ugotovljeno, da 24 % zaposlenih porabi najmanj uro delovnega časa za osebno elektronsko pošto, pisanje sporočil in telefonske klice. Najpogostejši tatovi časa so bili telefonski klici in sporočila SMS, opravljanje, uporaba interneta, uporaba socialnih medijev, odmori za prigrizke in kajenje, glasni sodelavci, srečanja, elektronska pošta, vpadanje sodelavcev v pisarno med delom in telefonski klici sodelavcev na zvočniku.

1.5.1 Notranji dejavniki časovne neučinkovitosti

Notranji dejavniki so vsi tisti dejavniki, ki izvirajo iz človeške osebnosti, katerih vzrok smo sami in na katere z ustreznimi dejavnostmi lahko vplivamo ter jih spremenimo. Dejavniki so naštet in opisani v tabeli 4.

Tabela 4: Notranji dejavniki časovne neučinkovitosti

Notranji dejavniki časovne neučinkovitosti
<p>Nenačrtovanje časa: Če ne načrtujemo časa sami, bodo to namesto nas storili drugi in nam postavili prioritete nalog, ki najverjetneje ne bodo v skladu z našimi pričakovanji ali načrti. Nenačrtovanje časa lahko vodi tudi v pomanjkanje prioritet pri delu. Predstavlja pa lahko tudi nevarnost, da se ukvarjamo z nepomembnimi stvarmi.</p>
<p>Nedelegiranje nalog: Delegiranje pomeni nekomu zaupati, da bo nalogo kakovostno in pravočasno opravil ter za rezultate tudi sprejel odgovornost (Mayer, 2003). Delegiranje nalog je značilno za vodstveni kader, saj podrejeni pogosto nimajo ne moči in ne možnosti delegirati nalog naprej. »Delegiranje ne pomeni samo prenosa nalog in obveznosti, ampak gre za prenos pristojnosti in odgovornosti« (Vodlan, 2008, str.121–122). Za neučinkovito delegiranje smo najpogosteje krivi sami, saj mislimo, da smo najboljši pri vseh nalogah, ki jih opravljamo. Razlogi neučinkovitega delegiranja so med drugim tudi strah pred napakami, saj se bojimo, da če naloga ne bo pravilno opravljena, jo bomo morali popravljati sami in nam bo na koncu to vzelo več časa, kot bi nam ga, če bi se naloge že od začetka lotili sami; želja po popolnosti, saj menimo, da je naloga kakovostno opravljena samo, če jo opravimo sami; pomanjkanje zaupanja v druge; lažen občutek učinkovitosti, saj pogosto menimo, da nam bo razlaga vzela več časa, kot pa če to naredimo sami. Prav tako je tat časa to, da ne delegiramo nalog, čeprav bi jih drugi opravili hitreje in bolje.</p>
<p>Neorganiziranost: Neorganizirane osebe so običajno manj zanesljive. Osebna neorganiziranost se kaže kot nedoseganje rokov, netočnost, neurejenost. Če smo neorganizirani, bomo veliko časa izgubili z odločanjem, katero stvar narediti najprej in katero pozneje ter kako se posamezne naloge lotiti. Izboljšamo in odpravimo jo lahko s pomočjo dnevnih ciljev, dejavnosti in sestankov, spremljanjem izvajanja ključnih projektov ali nalog, tedenskimi in mesečnim načrti ter dolgoročnimi cilji, zapiski o srečanjih in stikih, pri čemer je pomembno, da si zabeležimo ključne odločitve in sprejete ukrepe. Neorganiziranost v največji meri predstavljata nepravočasno dokončanje dela in nedokončanje začetega.</p>
<p>Pomanjkanje samodiscipline: Brez samodiscipline posameznik težko doseže zastavljene cilje, ne glede na to, ali gre za cilje osebne ali poslovne narave. Utrujenost, slabo zdravje in pomanjkanje motivacije za delo so le nekateri izmed razlogov za pomanjkanje samodiscipline. Enako kot slabo organiziranost lahko tudi pomanjkanje samodiscipline okrepimo in odpravimo z dnevnimi cilji, ki morajo biti zapisani, s postavljanjem rokov, načrtovanjem dela in določanjem prioritet. Neustrezna samodisciplina se kaže tudi v nepravočasnem dokončanju dela in nedokončanju začetega.</p>
<p>Odlaganje: Ponavadi odlašamo z nalogami, ki nam niso všeč, a so vseeno pomembne. Če z odločitvami odlašamo predolgo oziroma do zadnjega trenutka, lahko zaradi tega zgrešimo priložnosti ali zaidemo v krizna obdobja. Z odločitvijo sicer lahko počakamo nekaj časa, npr. do prejema dodatnih informacij, vendar se moramo zavedati, da najverjetneje vseh informacij ne bomo nikoli imeli. To navado bomo lahko začeli odpravljati šele takrat, ko bomo poznali razloge zanjo. Poznamo dve vrsti odlaganja, in sicer pozitivno odlaganje, tj. takrat, ko odlašamo z nepomembnimi nalogami, in negativno odlaganje, tj. takrat, ko odlašamo najpomembnejše in nujne naloge.</p>
<p>Neodločnost: Tudi obotavljanje in neodločnost pri sprejemanju odločitev sta tatova časa. Če se obotavljamo in smo neodločni, bo to ustavilo ali vsaj upočasnilo naše delo. Če prošnja sodelavcev ni povezana s cilji, ki jih zasledujemo pri delu, lahko to predstavlja velikega tatu časa. Vzroke lahko iščemo v pomanjkanju znanja, samozaupanju ipd. Z vidika podjetja to pomeni, da zaposleni ne more opravljati dela, ki se od njega pričakuje. Če podjetje zaposluje večinoma univerzitetno izobražen kader, se od zaposlenih pričakuje visoka stopnja samostojnosti in strokovnosti v povezavi s prevzemanjem odgovornosti za opravljeno delo.</p>

Prيرهeno po Lah (2018).

1.5.2 Zunanji dejavniki časovne neučinkovitosti

Zunanji dejavniki izvirajo iz naše okolice ali pa so posledica različnih dogodkov, ki se zgodijo neodvisno od nas samih in nanje s svojo dejavnostjo nimamo vpliva. Našteti in opisani so v tabeli 5.

Tabela 5: Zunanji dejavniki časovne neučinkovitosti

Zunanji dejavniki časovne neučinkovitosti
Telefonski klici: Telefonski klici zmanjšujejo našo storilnost in zbranost. Zaželeno je, da telefonske klice nadzorujemo in čas zanje načrtujemo, in sicer lahko to naredimo na način, da opravimo klice v sklopu, se držimo teme pogovora, si zapišemo seznam ciljev, ki jih želimo doseči s telefonskim klicem, čim prej preidemo k bistvu in si omejimo dolžino klicev.
Elektronska pošta: Pomembno je, da se posvetimo le najpomembnejšim elektronskim sporočilom. Ostali elektronski pošti se lahko posvetimo kasneje. Priporočljivo je, da izklopimo opozorila za prispelo elektronsko pošto, saj nas tako ikone na ekranu, ki nas obveščajo o prispeli elektronski pošti, ne bodo zmotile med branjem dokumentacije ipd. Pri pošiljanju elektronske pošte je pomembno, da takoj preidemo k bistvu, in sicer je najbolje, da to storimo že v funkcionalnosti elektronske pošte z vrstico »zadeva«. Besedilo naj bo kratko in jedrnato, saj tako ne prihranimo le časa pri pisanju elektronske pošte sebi, ampak ga prihranimo tudi prejemniku. Če je možno, se izogibamo skupinski elektronski pošti. Pomembno pa je tudi, da vzdržujemo elektronski poštni predal čim bolj prazen. Nenapisano pravilo je, da če elektronsko pošto prejmemo zgolj v vednost, nam nanjo ni treba odgovoriti.
Krizni management: Gre za okoliščine, ki nepričakovano in pogosto drastično spremenijo potek našega načrtovanja. Če na takšne okoliščine nismo pripravljeni, lahko postanemo neučinkoviti. Takšna kriza nas odvrne od prednostnih nalog, ki smo jih načrtovali vnaprej in ki vodijo k uresničevanju cilja. Tako nam ne uspe narediti nič pomembnega, ker se ves dan ukvarjamo le z »gašenjem požarov«.
Medsebojni odnosi: Medsebojni odnosi med sodelavci na delovnem mestu so zelo pomembni, vendar pa predstavljajo tudi veliko tveganje in jih zato uvrščamo med najpogostejše tatove časa. Tatovi časa so nenačrtovani sestanki, naključni in nenajavljeni obiskovalci, ki nam sicer dajejo občutek, da smo pomembni in da nas nekdo potrebuje, vendar to ne sme vplivati na naše prednostne naloge. Če je mogoče, seveda odvisno od narave dela, določimo, kdaj smo dosegljivi in za koga.
Neprimerni kadri: Če podjetje zaposluje neprimerne kandidate, to pripomore k slabši izrabi delovnega časa. Vzroka za to sta neustrezna ali pomanjkljiva usposobljenost kandidatov ali pa nezadostno število zaposlenih oziroma kadrovska podhranjenost.
Neučinkovito sporazumevanje: Med neučinkovito sporazumevanje uvrščamo nejasna navodila in prepoznavanje nebesednega sporazumevanja. V izogib temu je treba podati jasna in nedvoumna navodila, treba pa je prepoznati oziroma brati tudi govorico telesa in razviti sposobnost t. i. branja med vrsticami. Med neučinkovito sporazumevanje lahko uvrstimo tudi naslednje tatove časa: nejasno opredeljena pooblastila in odgovornosti, nepopolne informacije, ki so potrebne za dokončanje dela, nejasna, indirektna ali dvoumna komunikacija v podjetju. Vsi naštetih tatovi časa lahko povzročijo zmedo v samem delu in pri organizaciji dela, saj je komunikacija ključnega pomena za uspešno in učinkovito delovanje tako posameznika kot podjetja.
Organizacija dela: Organiziranje dela sodelavcev vodji omogoča racionalno razporeditev nalog, smotno porabo časa in energije ter vodi k večji učinkovitosti. Med drugim pomeni tudi stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev in rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali celotni organizaciji. Pomanjkanje jasno opredeljenih ciljev in prioritet pri delu ter pomanjkanje jasno opredeljenih standardov in pravil v podjetju predstavlja enega izmed možnih tatov časa.

Prيرهeno po Lah (2018).

1.5.3 Razlogi, zakaj nismo učinkoviti pri ravnanju s časom

TM je ključno za poslovni uspeh in je eden izmed najpomembnejših vrlin v poslu. Ta vrлина pa je močno povezana tudi z našo omejeno dobrino – s časom. Vsi imamo v dnevu na voljo le štiriindvajset ur, in če odštejemo spanec in čas doma, naj bi nam za delo ostalo le osem ur na dan. Seveda si nekateri za delo vzamejo več kot osem ur, drugi manj. Od nas samih pa je odvisno, kako učinkovito bomo izkoristili čas v poslu. Velikokrat se zdi, da smo bolj sposobni obvladovati čas med krizo oziroma v dneh, ko so urniki popolnoma zasedeni, za običajne dni pa se zdi, da po nepotrebnem izgubimo veliko časa in smo zato neuspešni. Obstajajo trije ključni dejavniki, ki nam onemogočajo, da bi svoj čas učinkovito uporabili; dejavniki, ki odvrtačajo našo pozornost, neupravičena pričakovanja in nujnost nepričakovanih nalog (Mackenzie & Nickerson, 2009).

Moteči dejavniki so sestavni del sodobnega delovnega mesta ne glede na to, ali se dela v pisarni ali gre za delo od doma. Kadar imamo opravka s kreativnimi nalogami, so lahko moteči dejavniki celo spodbudni, saj spodbujajo kognitivne fiksacije, ki so potrebne pri takšnih zahtevah. Dejstvo pa je, da vsaka motnja povzroči približno petindvajset minutno ponovno osredotočenje na prvotno nalogo, zato se jih je treba na delovnem mestu izogibati. Pogosto različne motnje ljudem povzročajo stres in frustracije, prav tako pa ljudje delajo hitreje z namenom, da bi razne prekinitve kompenzirali, kar pa vodi do večje verjetnosti napak. Vsekakor je treba za začetek ugotoviti, kaj moti posameznika in tim, da se naredi načrt, kako preprečiti oziroma se izogniti dejavnikom, ki zmotijo pozornost.

V tabeli 6 so predstavljeni dejavniki, ki odvrtačajo pozornost na delovnem mestu in povzročajo motnje, zaradi katerih smo manj produktivni.

Tabela 6: Dejavniki, ki odvrtačajo pozornost na delovnem mestu

Dejavniki, ki odvrtačajo pozornost na delovnem mestu
Pametni telefoni: Povprečni človek pogleda na telefon do 52-krat na dan. Telefon danes uporabljamo za telefonske klice, sporočila, e-pošto, zapisovanje opomnikov, pregled koledarjev, družbena omrežja, poslušanje glasbe in podobno. Treba je premagati pretirano zanašanje na pametni telefon, kar pa ni lahka naloga. Preizkušeni metodi sta letalski način ali uporaba funkcije »ne moti«. Telefon lahko tudi med opravljanjem zahtevne naloge postavimo v drugo sobo, v predal ali v torbo.
E-poštna sporočila: Leta 2017 je bilo po vsem svetu poslanih 269 milijard e-poštnih sporočil. Ta številka pa naj bi se v letu 2020 povečala na približno 306,4 milijarde. Enako kot pri pametnih telefonih tudi tukaj obstaja skušnjava, da takoj, ko prispe novo sporočilo, pustimo to, kar trenutno počnemo, in preverimo sporočilo oziroma mapo »prejeto«. Najlažja rešitev, da bi se temu izognili, je izklop obvestil. Pomembno si je zapomniti, da bodo v nujnih primerih ljudje poklicali ali prišli osebno. Vse ostalo lahko počaka in tako se dokonča naloga, ki je bila predvidena za ta čas.
Hrup: V pisarnah je hrup skoraj neizogiben – ljudje govorijo, stroji tečejo, telefoni zvonijo, vrata se odpirajo/zapirajo, potem pa so tukaj še predvajanje glasbe, kašljanje in podobno. Če postane preveč moteče, so priporočljive slušalke, ki odpravljajo hrup.

se nadaljuje

Tabela 6: Dejavniki, ki odvrtaajo pozornost na delovnem mestu (nad.)

Dejavniki, ki odvrtaajo pozornost na delovnem mestu
V primeru, ko je treba dati nalogi 100 % svoje pozornosti, se je celo priporoaljivo preseliti na mirnejše obmoaje. Prav tako obstajajo aplikacije, ki utišajajo sum v ozadju, hkrati pa izboljšujejo osredotoaenost.
Naključni obiskovalci: Tako kot hrupa v ozadju ni mogoae prepreaiti, ni mogoae prepreaiti tudi motenj zaposlenih, kupcev, dobaviteljev ali nenazadnje družine, ae gre za delo od doma. »Tapkanje po rami« je ena izmed najpogostejših motenj. Eden od naainov, ae ne želimo, da nas motijo, je, da vrata pisarne ostanejo zaprta, da na vrata obesimo znak »ne moti«. V primeru, da gre za odprt pisarniški prostor, je priporoaljivo nositi slušalke. Vsekakor je priporoaljivo naaertovanje in vkljuaevanje obiskovalcev v koledar, zato da urnik ni povsem zavržen, ae pride kdo nenapovedano do nas z naključnim vprašanjem.
Nered: Neurejeno delovno okolje vpliva na sposobnost osredotoaanja in obdelave informacij. Delovni prostor mora biti aist in organiziran, vsi pisarniški materiali morajo imeti svoje mesto, kamor jih po koncu delovnega dneva tudi pospravimo. Priporoaljivo je vsaj enkrat na teden oaistiti svoj delovni prostor. Petek popoldan je popoln dan za to, ker smo ae psihično pripravljeni na vikend in ker je to naloga, ki ne zahteva veliko razmišljanja in jo je mogoae hitro opraviti.
Veoaopravnost (angl. Multitasking): Resnica je, da se naši moažgani ne morejo osredotoaiti na vea stvari hkrati. Multitasking ne prihrani asa in nas ne naredi bolj produktivne, prav tako je veaja možnost za napake, zmanjšuje se kreativno razmišljanje. Da se temu izognemo, si je dobro v koledar ustvariti asovne bloke za opravlanje doloaenih opravil.
Sodelavci: Pogovori z zaposlenimi, sodelavci in poslovnimi partnerji so ključnega pomena za oblikovanje prijateljske in timske kulture zaposlenih, tima ter celotnega podjetja. Traai in ogovarjanja na delovnem mestu so nedopustni in jih je treba tudi ustrezno obravnavati. Tudi kadar gre za prijateljske klepete, je treba doloaiti meje. Sodelavce se lahko vljudno zavrne na naain, da se pove, da trenutno nimate asa za pogovor, da boste pogovor nadoknadili na kosilu ali pa uporabljate slušalke in s tem jasno pošljete signale, da noaeete biti moteni pri delu.
Sestanki: Sestanki so znani po neproduktivnosti in po tem, da motijo as. As je izgubljen, ker ljudi odmakne od dela in jih prisili, da so navzoai na sestankih tudi vea ur. Pred vsakim sestankom je treba premisliti, ae je potreben in kaj je njegova dodana vrednost. Ae je potreben, potem se povabi samo ključne ljudi, sestavi dnevni red, ki naj bo ai krajši. Dobra praksa je tudi uvedba in doloaitev enega dne na teden, ko sestanki niso predvideni in tako na tisti dan lahko zaposleni delajo na najpomembnejših nalogah.

Prirejeno po Rampton (2020).

Mogoae se sliši nemogoae, vendar je pomembno, da si sami izberemo, kaj in kako bomo delali v službi. Vsekakor je treba uresnaiti vse dolžnosti in merila, da se doseajeta uspeh in skupni cilj podjetja, vendar je treba tudi svobodno razmišljati. Kadar pride do konflikta v smislu, da je urnik ae poln in hkrati pride nenadna zahteva, si je treba zastaviti naslednja vprašanja: kakšna je veljavnost nove zahteve, kakšna je pomembnost naloge in od koga prihaja, kako zapletena je naloga, kakšni so stroški, tveganja in priložnosti naloge, s kom bi se bilo treba posvetovati in ai gave odobritve bi bile potrebne za izpolnitev naloge ter kot zadnje, kakšna je relativna nujnost v primerjavi z nalogami v obstojeaem in naaertovanem urniku (Mackenzie & Nickerson, 2009).

Vseskozi se sreaujemo z izzivom izbire med nujnimi in pomembnimi nalogami. Težava je v tem, da včasih ne znamo na prvi pogled oceniti pomembnosti naloge oziroma oceniti, da nekatere naloge ni mogoae opraviti v doloaenem trenutku, v doloaenem dnevu ali celo tednu.

Na drugi strani imamo pa nujne naloge, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. Vedno, kadar imam opravka s pomembnimi nalogami, ki nam jih naložijo drugi, se moramo vprašati, katere od teh nalog bodo resnično pomembne čez en mesec oziroma čez eno leto in zakaj. Na ta način lahko ocenimo, kdaj je določena naloga resnično pomembna (Hummel, 1994).

1.6 Metode TM

Vsakodnevno se srečujemo z novimi izzivi in številnimi nalogami, ki jih je treba opraviti, zato se je močno povečala potreba po TM. Časa samega po sebi ni mogoče upravljati, ker je nedostopen dejavnik, lahko pa s pomočjo sprememb navad, načrtovanjem, analiziranjem in nekaterimi tehnikami bolje načrtujemo čas, ki ga imamo na voljo. V nadaljevanju je opisanih sedem tehnik TM, ki posamezniku omogočajo, da učinkovito in s čim manj stresa porabi svoj čas.

1.6.1 Metoda TM: Eisenhowerjeva matrika NUJNO–POMEMBNO

»Kar je pomembno, je redko nujno; kar je nujno, je redko pomembno.«
Dwight Eisenhower (v Štemberger, 2018)

Eisenhowerjeva matrika izhaja iz leta 1954, ko je takratni predsednik Združenih držav Amerike Eisenhower opazil, da se pravilno vodenje podjetja ne nanaša le na izvajanje vseh nalog, ampak tudi na učinkovito izvajanje nalog. Matrika, imenovana tudi »NUJNO–POMEMBNO«, je grafični diagram odločanja, ki se uporablja pri strategiji in načrtovanju nalog ter vključuje štiri kvadrante. Temelji na konceptu pomembnega in nujnega. Hkratno upoštevanje obeh konceptov pomembnosti in nujnosti je bistveno za doseganje visoke učinkovitosti in donosnosti v organizacijah (Ghoushchi & Khazaeili, 2019).

Eisenhowerjeva matrika je klasična metoda, ki jo uporabljamo za TM. Pomemben dejavnik predstavljajo pritiski, ki jih dajejo določene situacije in naloge, zaradi katerih se počutimo »krivi« in dolžni naloge opraviti takoj. Če naloge ustrezno ovrednotimo, si vzamemo čas za premislek in jih razvrstimo po pomembnosti in nujnosti hkrati, se lahko takšnim situacijam izognemo (Dimitrova & Mancheva-Ali, 2018).

V prvem kvadrantu so naloge, ki so pomembne in nujne ter imajo točno določen rok. Imajo najvišjo stopnjo prioritete, posvetiti se jim je treba takoj in jih čim prej končati. Krizo je treba razrešiti takoj. V drugem kvadrantu so naloge, ki so pomembne, a niso nujne in nimajo konkretnega roka. To so dolgoročni cilji in naloge, ki so sicer pomembne, vendar, ker še nimajo določenega roka, se te naloge največkrat odlašajo, vse dokler ne postanejo nujne. Te dejavnosti je treba načrtovati in zanje določiti točen časovni raspored. V tretjem kvadrantu se nahajajo naloge, ki so nujne, a nepomembne oziroma manj pomembne, ki zavzamejo veliko časa. Gre za rutinska dela, telefoniranje, branje, arhiviranje, korenspondenco in druga administrativna dela. Te naloge bi bilo mogoče prenesti na druge strokovnjake, delegirati ali

v celoti odstraniti. V zadnjem, četrtem kvadrantu pa so naloge, ki so nepomembne in nenujne. Sem spadajo naloge, ki najbolj odvrtaajo pozornost in jih je treba v celoti odpraviti ali odstraniti, ker največkrat pomenijo popolno izgubo časa (Mfondoum, Tchindjang, Mfondoum & Makouet, 2021).

Tabela 7 prikazuje strategijo TM za ocenitev in določanje prioritete opravil, t. i. Eisenhowerjevo matriko. Vsak kvadrant vsebuje primere za tipe dejavnosti in vrstni red, po katerem se opravijo.

Tabela 7: Eisenhowerjeva matrika

	NUJNO	NI NUJNO
POMEMBNO	NAREDI Naredi takoj! <ul style="list-style-type: none"> – Napiši članek danes – Umiri jokajočega otroka 	NACRTUJ Določi čas, ko boš to naredil! <ul style="list-style-type: none"> – Telesna vadba – Druženje s prijatelji – Oblikovanje dolgoročne karijerne strategije
NI POMEMBNO	DELEGIRAJ Kdo lahko to naredi namesto tebe? <ul style="list-style-type: none"> – Dogovarjanje za sestanke – Rezervacija hotela – Odgovarjanje na izbrano elektronsko pošto 	OPUSTI Ne delaj tega! <ul style="list-style-type: none"> – Brezciljno brskanje po spletu – Preverjanje družbenih omrežij – Preverjanje vsiljene e-pošte

Prerejeno po Bizovičar (2018).

Avtorji verjamejo, da v Eisenhowerjevi matriki manjka ključna podrobnost – ustreznost, zato so predlagali razširitev matrike na peti diagram imenovan »Sung Diagram«, ki vključuje agenta oziroma posrednika, ki bo opravil nalogo. Peti diagram torej predstavlja agenta (npr. določeno osebo, podjetje ali skupino), ki je potreben za uresničitev določene naloge ali cilja. Po odločitvi in presoji, ali je naloga pomembna, nujna in ustrezna, je dodeljena eni izmed izzidov v »Sung Diagramu«, in sicer delegiranje naloge, naredi zdaj, delegiranje na druge, naredi kasneje, razpored, načrt, izbris (Bratterud in drugi, 2020).

1.6.2 Metoda TM: Pristop »Start, stop, continue«

Tako za posameznika kot za organizacijo je pomembna agilnost, torej nenehno izboljševanje in retrospektivnost, kar pomeni razvoj in pogled določne stvari v nekem časovnem obdobju. Priporočljivo bi bilo vsako aktivnost retrospektivno analizirati in preučiti, kaj je šlo dobro in kaj ne. Ne glede na to, kakšen pristop se uporablja, je ključnega pomena, da se člani tima počutijo varne in spoštovane, torej da se za napake nikogar ne krivi in kaznuje. Za retrospektivnost je priporočljivo uporabiti različne tehnike in vaje, med drugimi je zelo učinkovita in uporabna metoda »start, stop, continue«. Vsak član tima lahko predlaga dejavnosti, ki delujejo dobro ali slabo oziroma pomagajo in bi bilo z njimi smiselno

nadaljevati. Vsekakor se med analizo ni treba osredotočiti zgolj na »start«, »stop« ali »continue«, temveč se lahko uporabijo tudi stvari ali dejavnosti za izboljšanje, prijetnosti, frustracije in stvari ali dejavnosti, ki bi jih bilo vredno poskusiti. Priporočljivo je raziskati različne ustvarjalne pristope za razmišljanje o izkušnjah določenega tima (Gregory & Crispin, 2014).

Pristop »Start, stop, continue« je specifična timska intervencija, ki omogoča izboljšanje uspešnosti ekipe. Gre za aktivnost, ki jo je relativno enostavno razumeti in izvesti, in sicer je prvi korak, da vsaka oseba v skupini našteje, kar mora tim kot celota narediti, nehati delati oziroma s čim morajo nadaljevati, da bi izboljšali uspešnost. Ta postopek daje vsakemu članu skupine možnost, da pojasni in izrazi svoje mnenje, kaj morajo kot tim spremeniti in pa tudi, s katerimi dejavnostmi in aktivnostmi morajo nadaljevati. Prav tako postopek običajno določa področja, kjer so člani skupine v konfliktu glede na pričakovanja in prednostne naloge. Če se konflikti pojavijo, mora biti vodja tima že vnaprej na to dobro pripravljen. Bistvo tega pristopa je, da tako posamezni člani kot tudi celoten tim začnejo, prenehajo oziroma nadaljujejo z dejavnostmi, ki izpolnjujejo pričakovanja in s katerimi dosega pozitivne rezultate (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

Številne raziskave, vezane na metodo TM »Start, stop, continue«, so bile narejene med profesorji in učitelji, ki so vprašanje postavili svojim študentom oziroma učencem. Na ta način so pridobili vpogled, kaj delajo dobro, kaj bi lahko izboljšali oziroma spremenili in kaj bi morali prenehati delati. Pozitivna stran te metode je predvsem pridobitev dvodimenzionalnega vpogleda, v prvi vrsti na delo, ki ga opravljamo, pa tudi vpogled vase, v svoje osebne značilnosti, katere so zaželeno ali nezaželeno, in obnašanje, ki bi ga morali uporabljati pogosteje ali redkeje (Norris, 2016). Predvsem pa je za pridobitev povratnih informacij potrebna motivacija. Ključnega pomena je, da oseba, ki prosi za vpoglede, predstavi, zakaj so potrebni in na kaj lahko pozitivno vplivajo (Jammer, 2019).

1.6.3 Metoda TM: Sezname opravil, kljukice in hormon dopamin

Za lažje upravljanje nalog, ki se pojavijo v vsakodnevnih urnikih, ljudje pogosto uporabljajo seznam opravil (angl. to-do list), ki omogoča boljši pregled in opis nalog, ki jih mora posameznik ali skupina opraviti. Sezname opravil so lahko v papirnati obliki (rokovniki, beležke) ali elektronski obliki (telefoni, računalniki). Ti sezname uporabniku preprečujejo, da bi kakšno nalogo pozabil opraviti, vendar pa je dejstvo, da je upravljanje seznama lahko tudi časovno zamudno. Namreč posameznik si mora vzeti čas za dodajanje novih opravil na seznam, ko se pojavijo in ustrezno odstraniti naloge, ko so delno ali v celoti dokončane (Bradley, Brantner, Brown & Gawor, 2017).

Dopamin je živčni prenašalec oziroma nevrottransmitter in najbolj prispeva k občutenju sreče. Če je nivo dopamina nizek, povzroča negativna in depresivna stanja, medtem ko v nasprotnem primeru povečuje produktivnost, osredotočenost in motiviranost. Možgani so zapleten organ, ki po eni strani pomagajo opraviti vsakodnevne naloge in postopoma doseči

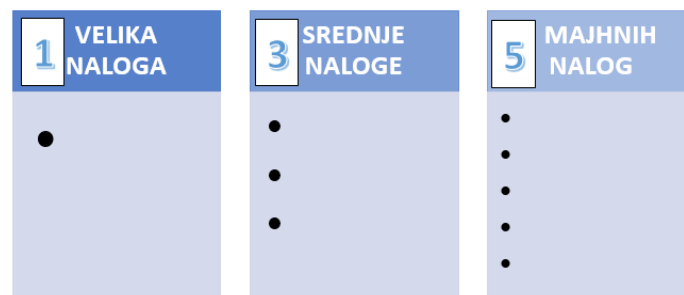
dolgoročne poslovne cilje, medtem ko se na drugi strani vseskozi bojujejo z motnjami, ki pretijo na vsakem koraku. V praksi to izgleda tako, da smo v določenem trenutku osredotočeni na delo, že naslednjo sekundo pa odgovarjamo na sporočilo. Prvi korak k nadzoru takšnega vedenja je razumevanje, zakaj do tega prihaja. Priporočljivo je uporabiti »Pomodoro tehniko« – 25 minut »on« in 5 minut »off«, kar pomeni da se 25 minut osredotočite izključno na delo oziroma načrtovano nalogo, 5 minut pa uporabite za sprostitev. Vsekakor pa je treba razumeti, da smo samo ljudje, zelo različni med seboj, in da mora vsak najti ravnotežje, ki mu ustreza (Boitnott, 2017).

1.6.4 Metoda TM: Prioritetni sistem 1-3-5

Treba je razumeti, da vsak dan ni mogoče doseči neskončnega števila opravljenih nalog. Namesto tega lahko sprejmemo, da razumno opravimo eno veliko nalogo, tri srednje naloge in pet majhnih nalog. Na seznamu dnevnih opravil se tako pojavi le teh devet nalog, pri katerih pa je seveda treba upoštevati tudi pomembnost in čas. Vsekakor je fleksibilnost dovoljena in zaželena, saj je treba, če so za določen dan načrtovani sestanki, število nalog na seznamu ustrezno zmanjšati. Prav tako je treba upoštevati samo naravo dela, torej če imate pri svojem delu veliko nepričakovanih nalog, poskusite pustiti nekatera mesta za opravila prazna in jih zapolnite sproti, ko se zahteve pojavijo. Bistvo je, da se na predlogo naloge in zahteve napišejo ter se nato spremlja napredek, koliko od napisanega se dejansko opravi (TheMuse, 2020).

Prioritetni sistem, ki prikazuje razporeditev nalog, je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Prioritetni sistem 1-3-5



Prerejeno po TheMuse (2020).

Pri razvrščanju nalog v prioritetni sistem 1-3-5 je treba upoštevati nekaj priporočil, in sicer ne postanite obsedeni s popolno razporeditvijo nalog v skupine, ne razmišljajte preveč, ne delajte analiz, temveč poskušajte kar najbolj slediti svojim občutkom in preteklim izkušnjam. Bodite pozorni na podobne naloge in projekte ter poskusite ugotoviti, koliko časa vam običajno vzamejo. Sčasoma boste ugotovili, da vložen trud za nekatere naloge precenjujete ali podcenjujete, zato ta korak uporabite za referenco pri naslednjih razvrščanjih nalog v prioritetni sistem. Bodite pozorni na majhna opravila in pomislite, ali jih res morate

narediti vi ali jih lahko delegirate drugim in odstranite s svojega seznama (Payne, brez datuma).

Steve Utley (2018), finančni direktor Health Alliance Network, pravi, da so cilji le želje, če jih ne zapišemo in ne naredimo načrta, kako jih doseči. Pravilo 1-3-5 je namenjeno k usmerjanju dejavnosti, tako da je razpoložljivi čas najbolj optimalno porabljen, pri tem pa je treba upoštevati, da koristi ne bo, če se tega ne lotimo odgovorno. Namreč zapisani cilji in naloge so kot novoletne zaobljube, na katerih je treba vztrajno delati, da prinesejo rezultate. Pomembno je, da si ne postavimo preveč ambicioznega načrta, torej da se ohrani prizadevanje in motiviranost do dolgoročnega cilja, ki smo si ga zadali. Uspešno uresničiti cilj ni vedno lahko, treba se je prebiti čez številne ovire, prepreke in vsak dan mogoče ne bo šlo vse po načrtu. Treba se je resnično potruditi, če nekaj želimo dobiti in uresničiti. Odnos oziroma način, kako k določeni stvari pristopiti, predstavlja 90 % uspeha ne glede na to, ali gre za odnose, službo ali podjetniške podvige.

1.6.5 Metoda TM: Tehnika aktivnega počitka/odmorov

Zamisel o aktivnem odmoru je nastala leta 1903, ko je ruski filozof Sečenov s pomočjo eksperimenta dokazal, da si utrujena leva roka hitreje opomore, če je v času mirovanja obremenjena desna roka. Odmor oziroma počitek je prekinitev ali sprememba delovne dejavnosti. Ne glede na vrsto dela, umsko ali fizično, vsako delo spremlja utrujenost, zato med in po vsakem delu potrebujemo razbremenitev, sprostitvev in počitek. Načrtovani in organizirani aktivni odmori med delovnim časom dajejo mnogo več pozitivnih rezultatov, kot pasivni odmori. Strokovnjaki so si enotni, da je pravi čas za aktivni odmor med delom, še preden nastopi utrujenost oziroma še preden začne delovna storilnost padati, kar naj bi se zgodilo po petih ali šestih urah dela. Odmori naj bi trajali od pet do petindvajset minut, oblika odmora pa je odvisna od narave dela, v splošnem pa ločimo med pasivnim počitkom (sedenje), ki je primernejši po fizično napornem delu, in aktivnim odmorom (razgibavanje, sprehod ali telovadba), ki je primernejši pri umskem delu ali monotoni dejavnosti (Homar, 2014).

V nadaljevanju so v tabeli 8 predstavljeni trije glavi razlogi za prednost odmorov pri delu, ki ne vplivajo le na boljše počutje posameznika, temveč tudi na boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Dnevno se pri posamezniku pojavljajo 90–120-minutni cikli, med katerimi se telo počasi premika iz visoko energijske faze v fizično, kar povzroči, da proti koncu dneva telesu prične zmanjkovati energije, kar se kaže v nemirnosti, zehanju, lakoti in slabši koncentraciji. Pri občasnih premorih je pomembnejša kakovost odmora kot pa dolžina oziroma čas (Schwartz & McCarthy, 2007).

Tabela 8: Prednosti odmorov pri delu

Tri glavne prednosti odmorov pri delu
Odmori preprečujejo neosredotočenost: Človeški možgani niso zgrajeni za daljšo osredotočenost, ki jo danes zahtevamo od njih. Možgani so sicer ves čas budni in so se razvili, da bi zaznali vse spremembe v okolju in s tem razlogom nikoli ne bodo uspešni pri dolgotrajni osredotočenosti le na eno stvar. Za neosredotočena stanja obstaja preprosta rešitev in to so kratke prekinitve oziroma odmori.
Odmori pomagajo obdržati informacije in vzpostaviti povezave: Možgani imajo dva načina; »osredotočen način« in »razpršen način«. Prvi način se uporablja, kadar se učimo novih stvari, pri pisanju ali opravljanju zahtevnih nalog, medtem ko se drugi način uporablja pri bolj sproščenih nalogah in kjer ni treba veliko razmišljati. Študije kažejo, da se aktivnost v številnih možganskih celicah poveča ravno med tem, ko možgani mirujejo oziroma med sanjarjenjem. Velikokrat se zgodi, da najtežje naloge rešimo ravno med sprostitvijo, ko na problem nismo osredotočeni.
Odmori pomagajo pri ponovni ocenitvi ciljev: Omogočajo en korak nazaj in poskrbijo, da zastavljene cilje dosežete na pravi način. Ko posameznik neprekinjeno dela na nalogi, se osredotočenost zlahka izgubi. Kratki odmori omogočajo, da po nekaj minutnem odmoru ponovno premislimo, kako doseči zastavljen cilj.

Prيرهjeno po Seiter (2014).

1.6.6 Metoda TM: Stop odlašanje

Odlaganje je odlaganje dejanj ali nalog, še posebej novih, neznanih in abstraktnih, na kasnejši čas ali celo v neskončnost. Beseda izhaja iz latinske besede *procrastinatus*, pri čemer »pro« pomeni naprej in »crastinus« pomeni jutri. Odlaganje je zelo pogosto in se dogaja v vsakdanjem življenju. Številne študije odlaganje povezujejo z osebnimi vedenjskimi dejavniki, kot so pomanjkanje motivacije, pomanjkanje samonadzora, perfekcionizem, neorganiziranost in slabo upravljanje časa. Obstajata dve vrsti odlaganja, in sicer prvo skupino predstavljajo pasivni odlašatelji, ki so paralizirani s svojo neodločnostjo in kot rezultat ne opravijo nalog pravočasno. Na drugi strani pa so aktivni odlašatelji, ki raje delajo pod pritiskom in se tako namerno odločajo za odlaganje, pri čemer navadno tudi vse naloge opravijo pravočasno. Odlaganje je zelo razširjeno v akademskem svetu, kjer morajo študentje spoštovati roke za izpolnitve nalog. Študije, izvedene v akademskih okoljih, so pokazale, da odlaganje prizadene od 46 % do 95 % dodiplomskih študentov (Gafni & Geri, 2010).

Prokrastinacija je strokovni izraz za odlaganje, in sicer smo ljudje ustvarjeni tako, da se izogibamo bolečini in neugodju ter iščemo ugodje. Zato neprijetna opravila ali aktivnosti, ki bi jih morali storiti sedaj, odlagamo v prihodnost ali pa se jim izogibamo. Nič ni narobe, če kakšen opravke nekoliko preložimo, vendar ga kasneje opravimo. Težava nastane, ko odlaganje začne ovirati normalno delovanje, ko se neke dejavnosti nikakor ne moremo lotiti ali je dokončati in ko ta preide v kronično odlaganje. Posledice kroničnega odlaganja so lahko stres, občutki krivde, osebna kriza, izguba produktivnosti, anksioznost, depresija itd. Ker se prokrastinacijo pogosto zamenjuje za lenobo in neambicioznost, so ti ljudje še socialno stigmatizirani. Profesor psihologije Joseph Ferrari je v svoji raziskavi ugotovil, da je kar 20 % ljudi kroničnih prokrastinatorjev, vzroki so opisani v tabeli 9 (Jaffe, 2013).

Tabela 9: Vzroki za odlašanje

Vzroki za odlašanje
Nizka frustracijska toleranca. To je eden izmed najpogostejših vzrokov za odlašanje. Osebe z nizko frustracijsko toleranco menijo, da mora biti vse, kar v življenju počnejo, enostavno, prijetno in zanimivo. Ker zavlačujejo z vsako dejavnostjo, ki bi od njih zahtevala vlaganje napora in premagovanje ovir, da bi se izognili neprijetnim občutkom, jih paradoksalno le še povečajo, saj si zaradi neizpolnjene obveznosti nakopljajo še stres, anksioznost in sram.
Nizka samozavest, perfekcionizem, samokritičnost. Človek z nizko samozavestjo ne verjame, da bo s svojimi sposobnostmi kos neki nalogi, zato že samo ob misli nanjo doživlja ogromno tesnobe. Posledično z nalogo odlašajo do zadnjega trenutka ali pa se je sploh ne loti. Perfekcionista je nagnjen k izraziti samokritiki in se zelo boji kritike drugih. Samokritična oseba verjame, da se mora izboljšati, da bi bila vredna ljubezni. Takšno početje je kontraproduktivno, saj se osredotoča nase in na to, kaj naj bi bilo z njo narobe, namesto, da bi se usmerila navzven in na nalogo, ki jo mora opraviti.
Nevrološki vidik. Frontalni del naših možganov je vključen v številne procese, kot so: samoregulacija, reševanje težav, načrtovanje in samokontrola. Dokazana je pomembna povezava med odlašanjem in devetimi izvršilnimi možganskimi funkcijami, ki so samonadzor, načrtovanje, organizacija, prestavljanje aktivnosti, začenjanje opravil, nadzor nad opravili, regulacija čutenj, delovni spomin in splošna urejenost.
Pomanjkanje motivacije. Če v neki nalogi ali dejavnosti, ki jo je treba opraviti, ne vidimo smisla, je težko ostati motiviran. Včasih je vzrok za odlašanje to, da delamo nekaj proti sebi oziroma da uresničujemo ambicije nekoga drugega.

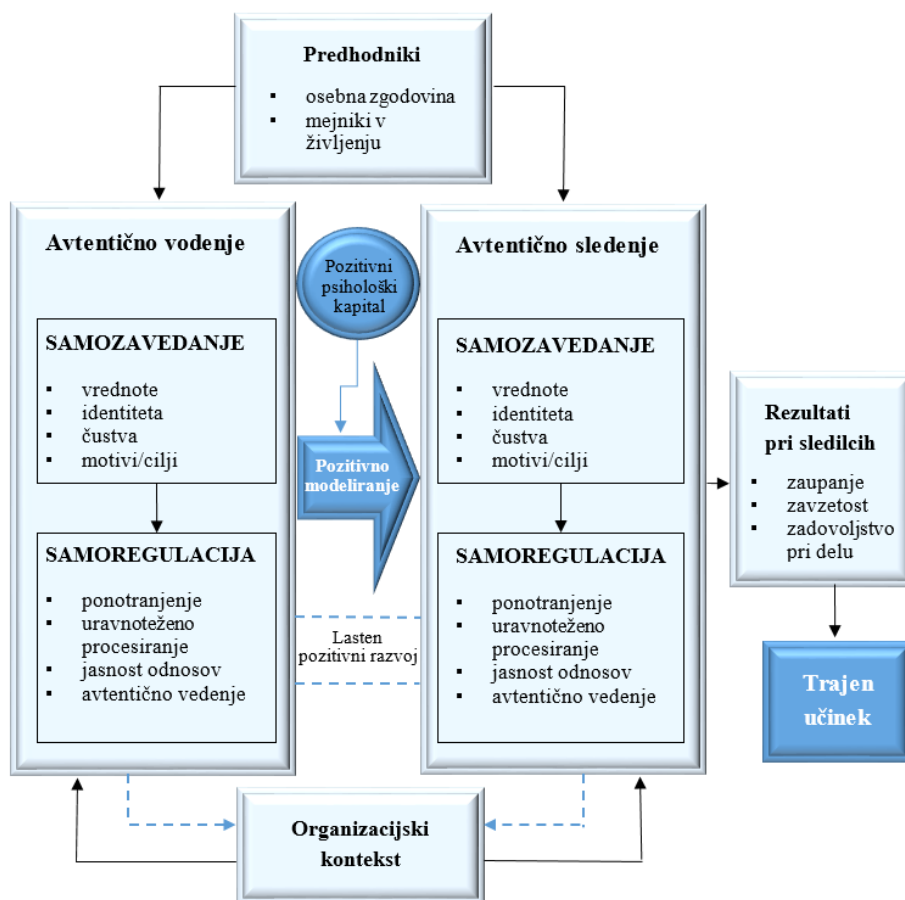
Prيرهeno po Jaffe (2013).

1.6.7 Metoda TM: Avtentičnost

Koncept avtentičnosti sestavljajo štiri ključne komponente: zavedanje – poznavanje in zaupanje v lastne misli, čustva, motive in vrednote; nepristransko procesiranje – sprejemanje in objektivni pogled na svoje pozitivne in negativne lastnosti; vedenje – ravnanje po svojih resničnih preferencah, vrednotah in potrebah in ne delovanje z namenom zadovoljevanja drugih, zagotovitev lastne nagrade ali izogiba kazni; usmerjenost v odnose oz. avtentičnost odnosov – doseganje in cenjenje iskrenosti in odprtosti v bližnjih odnosih (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011). Bolj ko posameznik ohranja svoje resnične vrednote, preference, čustva in identiteto, bolj avtentičen je (Erickson, 1995).

Na sliki 5 je predstavljen model razvoja avtentičnega vodenja prek ključnih elementov. Posameznik avtentičnost doseže s samozavedanjem, samoregulacijo, avtentičnimi dejavnostmi in odnosi. Samozavedanje je izhodiščna točka razvoja, v kateri posameznik spozna svojo nadarjenost, predanost, namen, ključne vrednote, prepričanja in želje. Povezano je z refleksijo in spoznavanjem samega sebe. Preko introspekcije posamezniki opazujejo in analizirajo svoje lastno psihično stanje, svoje misli, čustva in hotenja. Tako spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje. Samoregulacija je druga ključna komponenta, zanjo je ključno, da vključuje procese, v katerih si posamezniki prizadevajo za samoobvladovanje s postavitvijo internih standardov, in da posameznik doseže uskladitev svojih namenov in dejanj (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: Černe & Penger (2010, str. 829).

Številne študije izgorelosti med zaposlenimi dokazujejo, da je izgorelost eden izmed perečih problemov današnjega časa. Poleg osebnega pozitivnega psihološkega kapitala, ki ga premorejo zaposleni, lahko na preprečevanje njihove izgorelosti vplivajo tudi organizacijski vodstveni primeri. Avtentično vodenje je več kot primerno, saj temelji na pozitivnem pristopu k odnosom, poudarja samozavedanje, transparentnost, iskrenost, konsistenco in integriteto (Laschinger & Fida, 2014).

2 IZGORELOST

2.1 Izvor pojma izgorelosti

Izraz izgorelost (angl. burn-out) se je v strokovni literaturi prvič pojavil leta 1969, vendar pa večina avtorjev meni, da je pojem izgorelosti v današnjem pomenu prvi uporabil newyorški psihiater in psihoanalitik Herbert Freudenberger (1974). Pri sebi in sodelavcih je opazil, da delo z zahtevnimi in težko bolnimi pacienti sčasoma lahko pripelje do čustvene izpraznjenosti in izgube motivacije ter zavzetosti za delo. To spremlja vrsta telesnih in psihičnih simptomov, kot sta na primer utrujenost ali občutek frustriranosti. Za to stanje je

uporabil izraz izgorelost, s katerim so bile sicer opisane posledice kronične zlorabe drog (Pšeničny, 2009).

V slovenskem prostoru se pojem izgorelost prvič pojavi v sedemdesetih letih. Pojem so v znanstveni literaturi poimenovali »burn-out«. Izgorelost je posledica frustracij, povezanih z delom, zlasti tistih, ki nastajajo ob dejansko ali navidezno nerešljivih težavah. Strokovnjaki vse pogosteje opozarjajo na nove nevšečnosti, ki jih na izpostavljenih delovnih mestih prepoznavajo po upadu delovne storilnosti, naraščajočem zbolevanju, kar lahko močno zavira tudi organizacije, v katerih ti posamezniki delajo. Čedalje pogosteje in vedno glasneje se v delovnih okoljih tudi pri nas srečujemo z izgorelostjo in iščemo rešitve zanjo. Danes zdravniki, psihiatri in psihologi ter ekonomisti pojmujejo izgorelost kot resno psihosocialno težavo tako za posameznike, ki se z njo soočajo, kot za podjetje in delovne organizacije, v katerih ti posamezniki delajo (Tušak & Blatnik, 2017).

Do izgorelosti pride takrat, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti (energijo, moč, sredstva). Čeprav je dokazano, da je stres na delovnem mestu eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti, pa stresa in izgorelosti ne smemo enačiti. Stres je neizogibna reakcija organizma na določeno nevarnost. Tega ne moremo trditi za izgorelost, ki je pravzaprav negativna reakcija na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Bilban & Pšeničny, 2007).

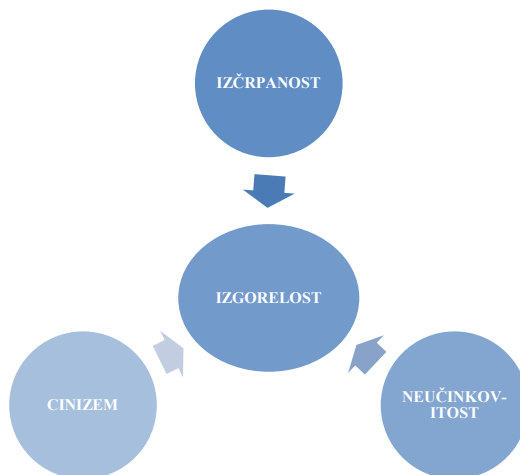
V začetnih delih je izgorelost opredeljena predvsem kot povzetek simptomov, toda definicija te vrste ne zajame dinamičnega vidika sindroma, saj gre za proces, ne samo za stanje. V literaturi najpogosteje citirana definicija izgorelosti pravi, da gre pri izgorelosti za sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in znižane osebne storilnosti, ki se najpogosteje pojavlja pri zaposlenih na področju dela z ljudmi oziroma poklicih, ki so usmerjeni v pomoč ljudem. Širša definicija izgorelosti vključuje tudi telesne simptome, izgorelosti pa ne omejuje samo na poklice, povezane s pomočjo drugim. Gre za stanje telesne, čustvene in duševne izčrpanosti po dolgotrajni izpostavljenosti okoliščinam, ki so čustveno zahtevne. Telesna izčrpanost je povezana z izgubo energije, s kronično utrujenostjo, z oslabelostjo in s številnimi telesnimi ter psihosomatskimi pritožbami. Čustvena izčrpanost vključuje občutke brezupa, nemoči in ujetosti. Duševna izčrpanost je povezana z razvojem negativnega odnosa do samega sebe, dela in življenja na sploh (Bizjak, Klojčnik & Vidmar, 2019).

2.2 Definicije izgorelosti

V literaturi se najpogosteje definira izgorelost kot dolgotrajen odziv na čustvene in medosebne obremenitve na delovnem mestu. Opredeljujejo jo tri razsežnosti: izčrpanost, cinizem in poklicna neučinkovitost. Kot zanesljivo prepoznaven sindrom stresa na delovnem mestu izgorelost jasno umešča posameznikovo doživljanje stresa v širši organizacijski kontekst odnosa ljudi do njihovega dela. Izgorelost poslabša tako osebno kot družbeno

delovanje, kar vodi v slabšo kakovost dela ter slabše telesno in duševno zdravje (Maslach & Leiter, 2016). Tri razsežnosti, ki vodijo v izgorelost, so prikazane na sliki 6.

Slika 6: Tri razsežnosti izgorelosti – izčrpanost, cinizem in neučinkovitost



Prirejeno po Maslach & Leiter (2016).

Najpogosteje uporabljena definicija Maslacha in Jacksona izhaja iz leta 1986 in pravi, da je sindrom izgorelosti stanje čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane osebnega prispevka predvsem pri posameznikih, ki opravljajo delo z ljudmi (Schaufeli, Maslach & Marek, 2017).

Ščuka (2008) izgorelost pojmuje kot skupek različnih bolezenskih znakov pri telesnem in čustvenem odzivanju, mišljenju ter vedenju. V bistvu gre za motnjo v komunikaciji človeka s sabo in okoljem.

Rebolj (2010) opredeli izgorelost kot »izkušnjo telesne, čustvene in mentalne izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajne vpletenosti v čustveno zahtevne situacije v poklicu ali drugod«. Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (angl. World Health Organization) sta izgorelost na delovnem mestu in depresija glavni poklicni bolezni 21. stoletja.

Košir (2011) izgorelost definira kot stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane po več letih izčrpavanja organizma. Izgorel človek pride do stanja močnega upada telesne energije, težko ohranja budnost in se ne more koncentrirati. Obenem se mu trga miselni tok, pozablja, je anksiozen, neodločen, motijo ga lahko že vsakdanji senzorni dražljaji. Tako pride do stanja, ko ni sposoben opravljati vsakodnevnih opravil, kaj šele delati.

Schmiedel (2011) izgorelost označuje kot stanje občutne fizične, psihične in/ali čustvene izčrpanosti, ki se ne pojavlja le prehodno, po večjih obremenitvah in je ena od oblik protesta proti neravnovesju v našem organizmu.

Definicije izgorelosti se razlikujejo glede na vedo proučevanja. Psihologi obravnavajo izgorelost kot nezmožnost posameznika za obvladovanje stresa in zato vidijo rešitev v zdravljenju, kjer se posameznik nauči obvladovati stres z različnimi tehnikami, kot so joga, vaje za sproščanje in počitek. Drugačen pogled imajo sociologi, ki gledajo na izgorelost kot na problem treh dimenzij: nemoči, izolacije in odtujenosti. S psihologi se strinjajo v tem, da je stres še vedno lahko dejavnik izgorelosti, vendar menijo, da je težava v organizaciji in so zato za učinkovito zdravljenje potrebne strukturne spremembe. Pogled devetih zdravstvenih strokovnjakov na stres je, da človek občuti izčrpanost po šestih do osmih tednih stanja intenzivnega stresa, njegova posledica pa sta telesna utrujenost in izguba prožnosti za obvladovanje situacij, kar predstavlja izgorelost. Izgorelost ni le dolgotrajen stres, ampak gre za bolezen, kjer so posledice mnogo hujše. Pri izgorelosti se zlomi energetski sistem v telesu, spremeni se biokemično delovanje, posledično še čustvovanje, mišljenje in vedenje. Nekoč najbolj zagnani delavci postanejo nezainteresirani, najbolj prijazne osebe postanejo neobčutljive, površne in osorne. Razvijejo hladen in ciničen odnos (Leskovic, 2020).

Mnogi raziskovalci (Cherniss, 1980; Černigoj Sadar, 2002; Findeisen, 2005; Gold & Roth, 1993) navajajo, da se opredeljevanje izgorelosti največkrat povezuje z interpretacijo, s posameznikovo percepcijo.

Če je posameznik sam odgovoren za svojo izgorelost (je čustveno labilen, ne zna sam organizirati svojega časa, so zahteve, ki si jih je postavil, previsoke), se to lahko stopnjuje do te mere, da mu tudi zdravstveni sistem ne bo (brezplačno) pomagal. Uradna medicina v Sloveniji poklicne izgorelosti še ni prepoznala kot bolezen, kljub temu da na razširjanje sindroma opozarja tudi Svetovna zdravstvena organizacija. Prav tako je treba omeniti, da nihče ni »varen« pred izgorelostjo, ne glede na vrsto poklica in zaposlenost. Nekateri podatki poročajo celo o višji povprečni stopnji izgorelosti med nezaposlenimi kot med zaposlenimi. Torej o izgorelosti ne govorimo le v povezavi z delom in zaposlenostjo, temveč tudi v povezavi z odsotnostjo dela in neobvladljivimi odnosi (Nusdorfer, 2007).

2.2.1 Izgorelost kot rezultat interpersonalnih dejavnikov

Interpersonalni dejavniki so dejavniki delovnega okolja: stres na delovnem mestu. Sem sodijo prevelika količina dela, konflikt vlog, pritisk, pomanjkanje časa, omejeno sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo zaposlene, nesprejemanje odziva za opravljeno delo, nizka stopnja avtonomije, nepravičnost na delovnem mestu, pomanjkljivo nagrajevanje (Vogelnik & Bilban, 2016).

Večina raziskovalcev, ki v ospredje postavlja interpersonalne dejavnike, meni, da je izgorelost posledica neustreznih psiholoških okoliščin na delovnem mestu in da prizadene ljudi, ki so sicer brez psihopatoloških značilnosti ter razpolagajo z manj učinkovitimi strategijami spoprijemanja s stresom. Raziskave pa so tudi pokazale, da je za izgorelost bolj pomembno subjektivno doživljanje psiholoških okoliščin dela kot realna bremena, da je pomembnejši občutek preobremenjenosti kot realno število delovnih ur, zato si je smiselno

zastaviti vprašanje, katere značilnosti vplivajo na različno doživljanje okoliščin (Pšeničny, 2009).

2.2.2 Izgorelost kot rezultat intrapersonalnih dejavnikov

Intrapersonalni dejavniki so dejavniki posameznika: visoke (idealistične) zahteve do samega sebe, velika ambicioznost, perfekcionizem, močna potreba po priznanju, močna želja po ugajanju drugim, nepripravljenost predati delo drugim, občutek nadomestljivosti, velika delavnost, dojemanje dela kot edine pomembne aktivnosti v življenju (Vogelnik & Bilban, 2016).

Raziskovalci, ki iščejo vzroke izgorelosti v intrapersonalnih dejavnikih oziroma osebnostnih značilnostih, lahko pojasnijo, zakaj se osebe v enakem delovnem okolju, ob istem nadrejenem, enaki izobrazbi in izkušnjah pogosto različno odzivajo na isto obremenitev oziroma stresor. Med osebnostnimi potezami sta z izgorelostjo najmočneje povezana nevroticizem in introvertnost, nič manj močne pa niso povezave med izgorelostjo in osebnostno čvrstostjo oziroma ego resilienco. Izgorelost je negativno povezana s samopodobo, samooceno in samovrednotenjem. Psihodinamsko usmerjeni raziskovalci so potrdili povezavo med izgorelostjo ter narcistično potrebo po vzdrževanju vsemogočne zunanje podobe, opozorili pa so še na mazohistične osebnostne poteze izgorelih (Pšeničny, 2009).

2.3 Razlika med stresom in izgorelostjo

Stres je definiran kot sindrom, ki vključuje nespecifično reakcijo organizma na doživljanje iz okolja. Definiramo ga lahko kot opaženo porušeno ravnotežje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih izvede, ko so pomembne tudi posledice neuspeha. Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasni prilagoditveni proces. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi. Izgorelost vodi v razvoj negativnih stališč in vedenja do dela in organizacije, v razvoj čustvene napetosti, utrujenosti, izčrpanosti, medtem ko se to pri stresu ne pojavi nujno. Vire stresa v delovnem okolju lahko po Sutherlandu in Cooperju (v Pantar & Gorenc, 2020) razdelimo na šest kategorij, in sicer stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delavnik, izmensko delo, fizično delovno okolje), stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog), stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu, stres, ki izhaja iz kariernega odnosa, stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture, in nazadnje delo in družina kot stresor (Pantar & Gorenc, 2020).

Stres je stanje duševnega napora, ki je posledica zahtevnih okoliščin, in lahko negativno vpliva na duševno in telesno zdravje posameznika. Izgorelost sestavljajo tri komponente, ki jih prikazuje slika 7: čustvena izčrpanost (občutek utrujenosti in nemoči, da bi drugim nudili več podpore), zmanjšan občutek osebne uspešnosti (občutek osebne in poklicne

neustreznosti ter večja verjetnost napak pri opravljanju delovnih nalog) in depersonalizacija (kaže odtujen, ciničen, hladen in nesočuten odnos do oseb pri delu, zlasti tistih, ki iščejo pomoč ali prosijo za storitve). Ugotovljeno je bilo, da so z izgorelostjo povezani dejavniki, ki so povezani z delovnim mestom – delovna obremenitev, slabo delovno okolje in slabo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Prav tako obstajajo poročila, da lahko spolno nadlegovanje na delovnem mestu in diskriminacija na podlagi spola prispevata k izgorelosti (Zhou in drugi, 2020).

Slika 7: Tri komponente izgorelosti – čustvena izčrpanost, zmanjšan občutek osebne uspešnosti in depersonalizacija



Prirajeno po Zhou in drugi (2020).

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja sta Freudenberg (1974) in Maslach (1976) opredelila simptome izgorelosti in sindrom izgorelosti kot psihološko motnjo, ki jo sproži kronična izpostavljenost delovnemu stresu. Izgorelost je prepoznana kot resna poklicna nevarnost in psihosocialno tveganje pri delu ter je lahko posledica dolgoročnega procesa izčrpavanja virov in neustreznih odzivov na kronični stres. Stres lahko opredelimo kot vzorec fizioloških, čustvenih, kognitivnih in vedenjskih odzivov, ki se pojavijo, ko je posameznik postavljen pred delovne zahteve, ki niso v skladu z njegovim znanjem, spretnostmi ali zmožnostmi in ki izzivajo sposobnost obvladovanja ter negativno vplivajo na posameznikovo počutje, učinkovitost in produktivnost (Queirós in drugi, 2020).

V dejanskih študijah so bile ugotovljene razlike glede razlik med spoloma pri odzivanju na stres. Pri ženskah so raziskave pokazale višje ravni zaznanega stresa (suha usta, gastritis, zgaga itd.) in višje ravni čustvene izčrpanosti kot pri moških, iz česar izhaja dejstvo, da je sindrom izgorelosti pri ženskah višji kot pri moških (Redondo-Flórez, Tornero-Aguilera, Ramos-Campo & Clemente-Suárez, 2020).

2.4 Deloholizem

Med človekom, ki veliko dela, in deloholikom obstaja velika razlika. Zasvojenost z delom najpogosteje povezujemo s kompulzivnim zatekanjem v delo ali deloholizmom. V deloholizem ga ženeta strah in tesnoba – notranje prisile. Deloholizem je eden od značilnih simptomov izgorevanja, ne pa njegov vzrok. Pretirana usmerjenost posameznika v samopreseganje in dosežke vodita v deloholizem in izgorelost. Najbolj so izpostavljeni perfekcionisti, ki nikoli niso zadovoljni s tem, kar naredijo, in posamezniki, ki težijo k visokim ciljem oziroma dosežkom (Judež, 2018).

Obstaja razlika med deloholizmom in zavzetostjo za delo, in sicer v deloholizem ženeta strah in tesnoba, medtem ko zavzete za delo delo veseli in zanima. Ravno iz tega razloga se zavzeti za delo zmore ustaviti, postaviti meje sebi in drugim, predno se izčrpa. Tudi deloholiki delajo več, kot se od njih zahteva, vendar zato, ker ne zmorejo postaviti meje, ko so utrujeni, se izčrpavajo preko vseh meja. To jim onemogočajo notranje prisile, ki se kažejo kot občutki tesnobe, strahu, sramu in krivde. Vseskozi jih spremlja strah, da ne bodo dovolj dobri, da ne bodo sprejeti, da bodo drugi boljši in da bodo izgubili naklonjenost. Torej človek, čigar samopodoba je odvisna od storilnostnega samovrednotenja, se čuti vrednega toliko, kolikor dobi zunanjih potrditev za svoje delo. Ker se boji, da bi se čutil slabega, če bi razočaral svoja ali tuja pričakovanja in zahteve, se nenehno – zavedno ali nezavedno, skozi pretirano delo trudi za priznanje. Ob tem se kronično psihično in telesno izčrpava, torej izgoreva. O izgorelosti govorimo takrat, ko pretirano izčrpavanje skozi deloholizem privede do psihofizičnega zloma (Pšeničny, 2008).

2.5 Proces izgorevanja

Izgorelost močno vpliva na kakovost dela in življenja posameznika. Pomembno je prepoznavanje stresorjev, vpogled in nadzor nad njimi tako s strani posameznika kot organizacije. Raziskave kažejo, da je stopnja poklicne izgorelosti povezana s spolom, starostjo, izobrazbo, dolžino delovne dobe, zakonskim stanom, delom in številom otrok. Prav tako je bilo ugotovljeno, da obstaja močna pozitivna povezanost psihosomatskih simptomov izgorelosti (bolečine v hrbtenici, pretirana ješčnost, razdražljivost, glavobol, kronična utrujenost, kašljanje itd.) z emocionalno izčrpanostjo, kot so kronična utrujenost, razdražljivost, občutek nemoči. Za preprečevanje poklicne izgorelosti je treba narediti dolgoročne in dobro premišljene strategije za preprečevanje in zmanjševanje poklicne izgorelosti. Tega ni možno doseči samo s hitrimi spremembami delovnih pogojev, dodatnim zaposlovanjem, odnosi znotraj organizacije, ampak je potrebna tudi sistemska sprememba specifičnih dejavnikov na delovnem mestu (zmanjševanje preobremenjenosti, psihološka pomoč pri osebnih travmatičnih izkušnjah) (Leskovic & Rodica, 2020).

2.5.1 Vzroki za izgorelost

Vzroki, ki lahko pripeljejo do izgorelosti, so različni in se med seboj prepletajo. Vzroki na ravni posameznika se povežejo z vzroki na ravni narave dela ter na ravni organizacije (Pastirk, 2010). Kužet (2006) navaja, da ljudje izgorevajo zato, ker so pri delu preveč zavzeti. To se torej ponavadi zgodi najbolj zavzetimi in najboljšim delavcem, tistim, ki jih delodajalci najbolj potrebujejo in si najmanj želijo, da bi jih izgubili. Veliko je odvisno tudi od osebnostnih potez posameznika. 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 prvi vrsti potrebe drugih. Černelič Bizjak (2008) navaja, da so zaposleni z nižjo stopnjo zadovoljstva z delom v povprečju bolj nagnjeni k izgorelosti, imajo znižano stopnjo samospoštovanja in povečano stopnjo anksioznosti in depresivnosti.

Maslach in Leiter (2002) ugotavljata, da vzroke za izgorevanje pogosteje najdemo v delovnem okolju kot v posamezniku. Vzroke za izgorevanje na delovnem mestu lahko odkrijemo v šestih neskladjih med delavcem in njegovim delom: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, odsotnost poštenosti in nasprotujoče si vrednote.

Boštjančič (2010) je dejavnike izgorelosti razdelila v tri skupine – osebnostne značilnosti: bolj so izpostavljeni tisti s pasivnim načinom spoprijemanja s težavami, slabo samozavestjo, nizko storilnostno samopodobo, čustveno nestabilnostjo, posamezniki, ki težijo k popolnosti in ambiciozni; demografske značilnosti: moški in ženske različno doživljajo izgorelost (moški so bolj cinični, ženske so bolj izčrpane), starost delavca se negativno povezuje z izgorelostjo, najbolj izgoreli so samski, neporočeni in ljudje z višjo stopnjo izobrazbe; stališča do dela: k izgorelosti so bolj nagnjeni tisti, ki so prepričani, da znajo sami najbolje opraviti delo in imajo visoka, idealistična pričakovanja. Rakovec-Felser (2006) pa navaja, da je izgorelost najbolj razširjena med mlajšimi in osebami z manj delovnimi izkušnjami.

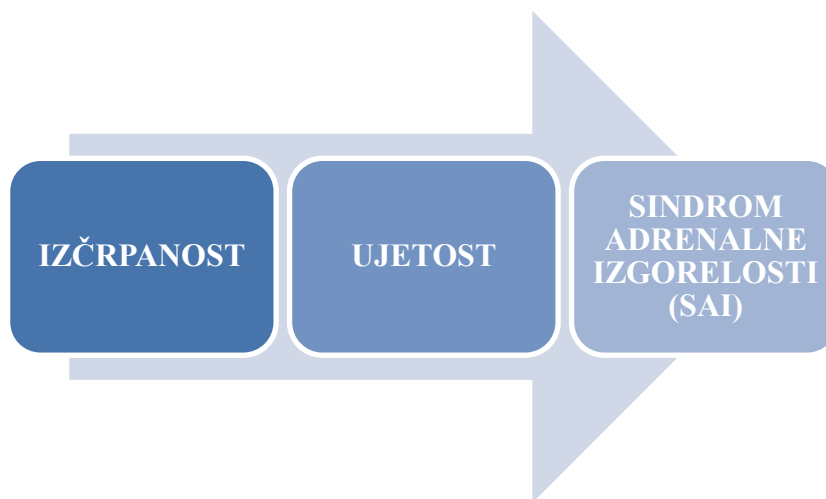
Tri skupine vzrokov medsebojno vplivajo na nastanek izgorelosti (Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma); družbene okoliščine, negotov stil navezanosti – pogojevalna ljubezen, in tvegane osebnostne značilnosti.

2.5.2 Razvoj izgorelosti

Po Freudenbergerju se proces izgorevanja razdeli na 12 faz, to so želja oziroma kompulzija, dokazati se, delati bolje, več, zanemarjanje lastnih potreb in interesov, premestitev konfliktov (oseba ne prepozna, da z deloholizmom razrešuje nek drug osebni konflikt ali frustracijo), revizija vrednot (odpoved prijateljem in hobijem), zanikanje porajajočih se težav (pojavita se cinizem in agresivnost), umik (reduciranje socialnih stikov na minimum, lahko se pojavi zloraba substanc ali alkohola), vedenjske spremembe postanejo vidne tudi drugim, depersonalizacija, oseba izgubi stik s samim seboj in s svojimi potrebami, notranja praznina, depresija in nazadnje sindrom izgorelosti (Božič, 2011).

Večina ostalih raziskovalcev pa proces izgorevanja opisuje v treh do štirih stopnjah. Pšeničny (2009) deli izgorevanje na tri stopnje, ki so prikazane na sliki 8.

Slika 8: Tri stopnje procesa izgorevanja po Pšeničnyjevi



Prirjeno po Pšeničny (2009).

Po Pšeničnyjevi (2009) so tri stopnje izgorelosti:

- **IZČRPANOST:** Oseba ne priznava občutka kronične utrujenosti in ga presega z aktiviranjem vedno novih osebnostnih virov. To stanje se navzven kaže kot skrajna storilnostna usmerjenost (deloholizem). Značilen je občutek kronične utrujenosti, zmanjšanje resilientnosti (prožnosti, odpornosti, osebnostne čvrstosti) in zanikanje slabega počutja. Prva stopnja lahko traja tudi do 20 let.
- **UJETOST:** Oseba močno občuti ujetost v načinu življenja, dela in odnosov. To stanje spremlja preizčrpanost, na katero kandidat za izgorelost pogosto reagira aktivno z menjavo delovnega ali življenjskega okolja, vendar s sabo prenaša svoje stare notranje prisile in s tem tudi vzroke za nadaljnje izgorevanje. Značilen je občutek ujetosti, pa tudi občutki krivde in upadanje samopodobe. Raste tako število znakov kot njihova intenzivnost. Druga stopnja izgorevanja lahko traja tudi leto ali dve. V prvi in drugi stopnji prevladuje stresni nevroendokrini odziv, prisotni so znaki povišanega kortizola.
- **SINDROM ADRENALNE IZGORELOSTI (v nadaljevanju SAI):** V tretjo stopnjo uvrščamo stanje tik pred adrenalnim zlomom, ko so vsi simptomi na višku. Oseba se kljub temu trudi, da bi bila še naprej videti dejavna, vendar se ne more več prilagajati zahtevam ali spremembam okoliščin. To stanje lahko traja nekaj mesecev. Adrenalni zlom, skoraj popolna izguba energije, velik psihofizični in nevrološki zlom (disfunkcija hipotalamo-hipofizno-adrenalne (HHA) osi, znižan kortizol), se zelo pogosto kaže kot psihična motnja, ponavadi v obliki hudih depresivnih in/ali anksioznih simptomov, lahko pa tudi v obliki somatskih znakov. Stanje adrenalnega zloma lahko traja od nekaj tednov

do vključno treh mesecev. V tretjo stopnjo spada tudi obdobje po adrenalnem zlomu, ko prvi popolni izčrpanosti sledi obdobje intenzivnih vpogledov, sprememba vrednostnega sistema ter transformacija osebnostnih značilnosti. Zato je adrenalna izgorelost istočasno lahko tudi formativen proces in formativna kriza. Ker z velikim upadom energije človeku zmanjka tudi energije za vzdrževanje psihičnih obrambnih mehanizmov (in s tem notranjih prisil), se lahko zlomijo tudi tisti nevrotični mehanizmi, ki so privedli do stanja izgorelosti. V zadnji stopnji izgorelosti zato lahko pride do transformacije osebnostnih značilnosti, spremembe vrednostnega sistema, iskanja novega odnosa do dela, ljudi in sveta. Te spremembe pa so v večini primerovčasne, ko se simptomi umirijo, ponavadi začnejo spet prevladovati stari vedenjski vzorci, zato adrenalni zlom ne varuje pred novim krogom izčrpanja.

2.5.3 Simptomi izgorelosti

Simptomi izgorelosti se pojavljajo na štirih različnih ravneh: telesni, čustveni, kognitivni (področje mišljenja) in vedenjski ravni. V nadaljevanju, v tabeli 10, so za vsako izmed štirih področij naštetih simptomi, ki kažejo na sindrom izgorelosti.

Tabela 10: Simptomi izgorelosti na štirih ravneh

Telesni simptomi izgorelosti:	
– slabo počutje,	– težave z želodcem in prebavo,
– glavobol,	– upad ali čezmerno povečanje telesne mase,
– nespečnost, bolečine v hrbtu,	– povišan krvni tlak,
– kronična utrujenost,	– krvni sladkor,
– večja obolevnost,	– holesterol,
– težave v spolnosti	– težave z ožiljem, pljuči in srcem.
Čustveni simptomi izgorelosti:	
– tesnoba ob novi obremenitvi,	– otopelost,
– nemir,	– zavračanje pomoči,
– nervoza,	– izguba smisla za humor,
– pesimizem,	– sprostitvev in razvedrilo,
– ravnodušnost s pomanjkanjem energije,	– brezbriznost,
– nerazpoloženost,	– brezobzirnost,
– pobitost,	– prezirljivost.
Kognitivni simptomi izgorelosti:	
– slabša koncentracija,	– razdiralen odnos do zahtev nadrejenih,
– pozablljivost,	– zmanjšana sposobnost za kritično presojo,
– težave pri odločanju,	– odpor do timskega dela in skupinske pripadnosti,
– slabše prenašanje obremenitve,	– izogibanje pogovorom, sestankom,
– zmanjšana motivacija in ustvarjalnost,	– dogovarjanju,
– izogibanje novostim,	– manjša miselna prožnost in
– iskanje krivcev za lastno neuspešnost,	– samospoštovanje.

se nadaljuje

Tabela 10: Simptomi izgorelosti na štirih ravneh (nad.)

Vedenjski simptomi izgorelosti:	
– izogibanje delovnim obveznostim,	– manjša učinkovitost,
– pogosta odsotnost z dela,	– odpor do službe,
– pogosti prepiri,	– težnja po spremembi delovnega okolja,
– zloraba pomirjeval, uspaval, alkohola,	– opuščanje športnih, rekreativnih ali
– upad delovne vneme,	kulturnih dejavnost.

Prirjeno po Golmajer Rajković (2013).

Stresu se ni mogoče izogniti, medtem ko se izgorelosti lahko. Kadar začnemo delovne in življenjske okoliščine doživljati kot izrazito obremenjujoče in ob tem opažamo znamenja izčrpanja, bi bilo smiselno preveriti, ali gre pri nas za delovno izčrpanje ali izgorevanje. Prekomerna objektivna delovna obremenitev ponavadi vodi v stanje delovne izčrpanosti, je normalna posledica pretiranega dela, ki jo odpravi počitek in razbremenitev. Izgorelost pa je psihična motnja, ki jo prekomeren stres sicer lahko sproži, vendar se vzrok zanjo skriva v osebnostnih značilnostih, predvsem v storilnostno pogojeni samopodobi, ki lahko napreduje do psihofizičnega zloma (Pušnik, 2010).

V tabeli 11 so opisane tri stopnje izgorevanja skupaj z značilnimi pripadajočimi simptomi, ki spremljajo vsako posamezno stopnjo. Te se med seboj razlikujejo po številu in intenzivnosti simptomov.

Tabela 11: Simptomi, ki spremljajo tri stopnje izgorelosti

Simptomi, ki spremljajo tri stopnje izgorelosti	
Izčrpanost	V fazi izčrpanosti je znakov manj, zato ima posameznik občutek, da gre za začasno stanje, ki ga je možno odpraviti (ignoriranje počutja in krajši dopust). Značilna je izrazita storilnostna usmerjenost, občutek odgovornosti in občutek, da nas vsi potrebujejo. Faza izčrpanosti je vidna na treh področjih: telesnem področju (kronična utrujenost, ki ne mine po počitku, bolečine zjutraj in zvečer, napadi hitrega utripanja srca in panični napadi, motnje spanja), psihičnem področju (povečana dejavnost, frustriranost, razočaranje nad ljudmi, občutek, da so stiki z ljudmi naporni, razdražljivost, žalost, postavljanje potreb drugega pred svoje, anksioznost) in na vedenjskem področju (deloholizem, povečana aktivnost, zanikanje telesne in psihične utrujenosti).
Ujetost	Druga stopnja je faza ujetosti, za katero se uporablja izraz preizčrpanost. Zanj je značilen močan občutek ujetosti in nemoči, da bi karkoli spremenili. Prisotni so zelo močni telesni simptomi pretirane izčrpanosti, občutki krivde ali jeze in upadanje storilnostno pogojene samopodobe. Oseba nanje reagira aktivno z menjavo delovnega ali osebnega okolja. Za to fazo so značilni občutki krivde, samopodoba upada, znaki izgorevanja so vedno pogostejši in izrazitejši.

se nadaljuje

Tabela 11: Simptomi, ki spremljajo tri stopnje izgorelosti (nad.)

Simptomi, ki spremljajo tri stopnje izgorelosti	
SAI	Oseba se trudi ostati uspešna, vendar ji to čedalje slabše uspeva. Adrenalna izgorelost se pogosto kaže kot psihična motnja s hudimi anksioznimi ali depresivnimi simptomi. Gre za stanje, ki je nasprotno splošnemu dobremu počutju in ga oseba zazna na vseh področjih življenja in delovanja. Slab imunski sistem, pogostejši prehladi in viroze so znaki začetne stopnje izgorevanja, dolgoročno pa se povečuje tveganje za razvoj avtoimunih in rakavih bolezni. Višek izgorevanja predstavlja stopnja adrenalnega zloma, ko oseba skoraj popolnoma izgubi energijo. Obdobje pred zlomom lahko traja nekaj mesecev, sam zlom pa nekaj tednov. Okrevanje po zlomu traja v povprečju od 2 do 4 let. Izčrpanosti sledi stanje intenzivnih vpogledov vase, sprememba osebnostnih lastnosti in vrednostnega sistema. Zaradi zelo velikega začetnega upada energije le-te zmanjka tudi za vzdrževanje obrambnih mehanizmov; torej se podrejo tudi tisti psihični mehanizmi, ki so do izgorelosti privedli. Počutje osebe je ranljivo in nezaščiteno v vseh življenjskih situacijah, pride lahko do občutka močne jeze. Če se občutki obrnejo navzven, je oseba sovražna do najbližjega okolja, če se pa obrnejo navznoter, pa pride do občutkov krivde, nemoči ali celo do samomora.

Prirejeno po Bilban & Pšeničny (2007), Boštjančič (2012), Pšeničny (2007) in Pšeničny (2008).

Vsakdo se kdaj počuti utrujeno in razočarano. Izgorelost predstavlja skrajno razsežnost takšnih občutij, ki nas močno ovira pri opravljanju dela in vsakodnevnem delovanju. V okviru prepoznave izgorelosti in preventive je pomembno, da se zavedamo znakov izgorelosti, možnega poteka ter rizičnih dejavnikov. Pri prepoznavi, obvladovanju izgorelosti in preventivnem delovanju lahko pomagajo različne aktivnosti (samoocena izgorelosti, zaznavanje tveganih delovnih pogojev in preoblikovanje delovnih pogojev). Do takšnih spoznanj oziroma izvajanja takšnih aktivnosti ne pridemo sami, ampak je potrebna strokovna pomoč psihologa (Tement, 2020).

3 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA POVEZAVE MED OBVLADOVANJEM ČASA IN IZGORELOSTJO NA IZBRANIH PRIMERIH

V empiričnem delu magistrskega dela z metodološkim pristopom predstavimo pridobljene podatke na osnovi izvedenega anketnega vprašalnika na treh izbranih primerih – študentih, športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju. Na podlagi predhodno zastavljenih ciljev, teze in raziskovalnih vprašanj predstavimo rezultate z vidika konstrukta TM in izgorelosti. Prvi del empiričnega dela zajema kratko predstavitev vseh treh skupin, zasnovo raziskovanja, metodologijo, predstavitev anketnih vprašanj, medtem ko se drugi del osredotoča na analizo rezultatov in ugotovitve.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvem delu magistrskega dela teoretično predstavimo TM s poudarkom na različnih tehnikah učinkovitega TM in izgorelost. Z natančnim in obsežnim pregledom literature ter s

pomočjo že izvedenih raziskav na obeh področjih oblikujemo glavni cilj naloge, v katerem sta povezana oba konstrukta. S pomočjo kvantitativne metode anketiranja želimo ugotoviti povezanost učinkovitega TM in izgorelosti na treh izbranih primerih – študentih, športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju. Oblikovan je anketni vprašalnik, s pomočjo katerega pridobimo podatke od vseh treh izbranih skupin. Sledi analiza podatkov in ugotovitev povezanosti med obema konstruktoma. Na podlagi pridobljenih podatkov in ugotovitev podamo priporočila vsem trem preučevanim skupinam.

3.1.1 Predstavitev izbranih primerov študentov

Sodobni pogoji študija zahtevajo od mladih napore in soočanje z izzivi ter zahtevami, ki v preteklosti niso bili prisotni. Dosegati morajo višjo raven usposobljenosti in višjo raven adaptacijskih sposobnosti glede na razvoj različnih strokovnih in znanstvenih področij. S tem je tudi pot do zaposlitve težja; potrebujejo ne le ustrezna znanja, ampak tudi socialne veščine in sposobnost odličnega sodelovanja v timih. Številni zunanji in notranji dejavniki pomembno vplivajo na biopsihosocialno ravnovesje študentov in s tem na njihovo zdravje (Videmšek, Vesnić, Djomba, Videmšek & Meško, 2019). To življenjsko obdobje zajema množico stresnih faktorjev, zato je pomembno, da se študentje znajo spoprijemati s stresom in privzemati vedenja za okrepitev zdravja. Rezultati raziskav s področja izgorelosti v Sloveniji in Evropi kažejo, da 1–10 % populacije izraža močno izgorelost, 20 % začetne znake izgorelosti, 15 % jih je izčrpanih in 5 % se jih je zlomilo (Strmečki, 2012). Moharjeva (2017) je na vzorcu študentov iz različnih slovenskih fakultet ugotovila, da preučevane značilnosti študija bistveno ne napovedujejo izgorelosti, nasprotno pa osebnostne značilnosti – nevroticizem, perfekcionizem in ekstravertnost, pomembno napovedujejo izgorelost pri študentih. Ugotovila je tudi, da izgorelost pri študentih napoveduje slabšo pozornost in večje število kognitivnih spodrseljajev (Videmšek, Vesnić, Djomba, Videmšek & Meško, 2019).

Macan, Shahani, Dipboye in Phillips (1990) v svoji študiji poročajo, da so študentje, ki imajo večji pregled nad svojim časom, kar pomeni, da je TM na višji stopnji, o bistveno višjih ocenah svojega delovanja, dela in zadovoljstva z življenjem, manjši dvoumnosti vlog, manjši preobremenjenosti in manj somatskih napetostih, ki jih povzročajo njihovo delo. Prav tako v študiji ugotavljajo, da je dinamika TM precej bolj zapletena, kot izgleda v teoriji.

3.1.2 Predstavitev izbranih primerov športnih trenerjev

Trenerji so izvajalci, vzgojitelji, administratorji, vodje, načrtovalci, motivatorji, pogajalci, menedžerji in poslušalci, a tudi ljudje (Giges, Petitpas & Vemacchia, 2004), pa vendar doslej predstavljeni rezultati izgorelosti ne kažejo, da obstaja za trenerje večje tveganje izgorelosti kot pri drugih poklicih. Nekatere študije celo interpretirajo nizko izgorelost pri trenerjih. Ena od razlag za nizko stopnjo izgorelosti med trenerji je edinstvena priložnost za zadovoljevanje in nagrajevanje izkušenj v svetu športa. Nagrade lahko pomagajo v boju proti negativnim učinkom stresa (Caccese & Mayerberg, 1984). Obstaja pa nekaj dejavnikov, ki pomembno

vplivajo na možnost izgorelosti pri trenerjih, in sicer, ali je to njihova polna zaposlitev, podporno osebje in vrsta športa (Hjälml, Kenttä, Hassménan & Gustafsson, 2007).

3.1.3 Predstavitev izbranih primerov zaposlenih v zasebnem sektorju

Vodilni delavci, podjetniki in managerji so navadno najbolj ogroženi, saj so nenehno izpostavljeni stresnim situacijam in so bolj kot drugi nagnjeni k deloholizmu. Managerji, bolj kot drugi, v ospredje postavljajo statusne, domoljubne in tradicionalne vrednote, kot so slava, moč, rekordi, ugled, narodni ponos, dobrota, poštenost in morala. Delajo na odgovornih delovnih mestih, ki zahtevajo veliko prožnost, hitro obvladovanje novega okolja, zaposlenih in poslovnih vprašanj. So nenehno v konfliktu s samim seboj, ker morajo zaradi upoštevanja različnih strani sprejemati neavtonomne odločitve, kar je zanje velik pritisk. Zadovoljujejo potrebe drugih, lastne pa zanemarjajo, nenehno rešujejo konflikte med drugimi, organizirajo delo in navdušujejo druge zanj, opredeljujejo cilje in naloge ter sprejemajo odločitve o drugih. Vse našteje situacije so stresne, kar lahko posledično pripelje tudi do izgorelosti (Nose, 2009).

3.1.4 Osrednji namen in cilji raziskave

Osredni namen empiričnega dela je celovita in poglobljena preučitev relevantne znanstvene in strokovne literature na temo TM in izgorelosti, saj predstavljajo izhodišče za prepoznavanje in opredelitev raziskovalne tematike.

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti, ugotoviti in analizirati povezavo med TM in izgorelostjo. Pri raziskavi se osredotočamo na tri različne skupine ljudi – študente, športne trenerje in zaposlene v zasebnem sektorju. S pomočjo kvantitativne raziskave želimo preveriti, ali vse tri skupine poznajo tehnike in strategije upravljanja časa. Med raziskavo ugotavljamo, katere tehnike in strategije TM so najpogosteje uporabljene. Hkrati nas zanima, ali obstajajo ključne razlike med vsemi tremi skupinami pri TM in izgorelosti. Med raziskavo ugotavljamo, ali ustrezna uporaba tehnik TM preprečuje simptome, ki vodijo v izgorelost. Temelječ na ugotovitvah raziskave pripravimo priporočila študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju, namenjena večjemu poudarku uporabe tehnik, strategij in načel za učinkovitejše TM ter boljšemu samovrednotenju.

3.1.5 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je bila podana na osnovi poglobljene preučitve in razumevanja teoretičnega ozadja TM in izgorelosti. Teza trdi, da se z ustreznim TM preprečuje oziroma zmanjšuje pojavnost simptomov, ki vodijo v izgorelost pri študentih, športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju. Raziskava temelji na štirih raziskovalnih vprašanjih, ki so zbrana v tabeli 12.

Tabela 12: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja
– Ali vse tri skupine (študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju) poznajo tehnike in strategije TM?
– Katera tehnika in strategija TM je pri posamezni skupini najpomembnejša (katero najpogosteje uporabljajo)?
– Ali obstajajo ključne razlike med vsemi tremi skupinami pri TM in izgorelosti?
– Ali ustrezne tehnike in strategije TM preprečujejo simptome izgorelosti?

Vir: lastno delo.

Rezultati, pridobljeni z empirično raziskavo, bodo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja, predhodno zastavljeno temeljno tezo pa ovrgli ali potrdili.

3.1.6 Metodologija raziskave

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov, teoretičnega in empiričnega dela, ki se delita na podpoglavja. Teoretični del magistrskega dela je pripravljen na osnovi metode deskripcije, komparacije in kompilacije, s katerimi je na podlagi različnih prebranih virov oblikovan povzetek obravnavanih tem. Teoretični poglavji temeljita na sekundarnih podatkih, ki jih pridobimo s pomočjo uporabe tuje, domače, zanesljive, aktualne ter veljavne znanstvene in strokovne literature. Namen dela je opredelitev dveh konstruktov, in sicer TM s poudarkom na različnih tehnikah, strategijah in načelih TM in izgorelosti.

Empirični del naloge je zasnovan na kvantitativni metodi raziskovanja, ki temelji na anketnem vprašalniku zaprtega tipa, v katerega so bili vključeni anketiranci treh različnih skupin – študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju. Izvedeni so bili brez neposrednega stika z anketiranci. Na podlagi teoretičnih dognanj, pridobljenih v prvih dveh poglavjih, je cilj empiričnega dela ugotoviti korelacijo med obema konstruktom in dodatno, ali obstajajo značilne razlike glede na področje delovanja (tj. študent, športni trener in zaposleni v zasebnem sektorju).

Za samooceno izgorelosti uporabimo vprašalnik Burnout Assessment Toll (v nadaljevanju BAT) – Version 2.0 avtorjev Schaufeli, De Witte in Desart (2020). Najbolj priljubljen in uporabljen instrument za merjenje izgorelosti je Maslach Burnout Inventory, kot novo orodje pa je bil predlagan BAT. Vprašalnik ne omogoča diagnosticiranja izgorelosti, temveč ocenjevanje posameznikove stopnje simptomov izgorelosti. Nobene diagnoze izgorelosti ni mogoče postaviti zgolj z vprašalnikom, kajti ta zahteva obsežnejšo oceno vključno z diagnostičnim razgovorom. Uporabljena je bila splošna različica vprašalnika Burnout Assessment Toll, ki vsebuje 12 vprašanj (v nadaljevanju BAT-12), zaradi različnih statusov udeležencev. Ocenjevanje poteka na Likertovi petstopenjski lestvici, kjer posamezniki ocenjujejo, kako pogosto se posamezen simptom pojavlja.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh glavnih delov; iz osrednjih simptomov, ki zajemajo izčrpanost, miselno odtujenost, kognitivno oškodovanost in čustveno oškodovanost, in iz sekundarnih simptomov, ki zajemajo psihološke težave in psihosomatske težave. Osrednje simptome je mogoče razlagati ločeno ali skupaj kot sestavljeno oceno, medtem ko se sekundarni simptomi seštevajo in razlagajo kot celota. Povprečne ocene na lestvicah BAT se izračunajo s seštevanjem točk na vse postavke določene lestvice, nato pa se vsota deli s številom trditev na določeni lestvici. Povprečna ocena se lahko interpretira na dva načina; z uporabo statističnih norm ali kliničnih mejnih rezultatov, slednja je bila tudi uporabljena za interpretacijo pridobljenih rezultatov. Mejne vrednosti kažejo, ali je rezultat za posameznika »problematičen« ali ne, oziroma kažejo primerljivost s tistimi, katerimi je bila izgorelost diagnosticirana. Glede na klinične mejne vrednosti se po analogiji s semaforjem razlikujejo tri kategorije: zelena (brez nevarnosti izgorelosti), oranžna (tveganje za izgorelost) in rdeča (zelo veliko tveganje za izgorelost) (Schaufeli, De Witte & Desart, 2020).

V tabeli 13 so predstavljene mejne vrednosti za samooceno izgorelosti glede na interpretacijo po kliničnih mejnih rezultatih, ki jih razvrstimo v tri kategorije – zeleno (brez nevarnosti izgorelosti), oranžno (tveganje za izgorelost) in rdečo (zelo veliko tveganje za izgorelost).

Tabela 13: Mejne vrednosti za samooceno izgorelosti

	Skupna ocena	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi
Zelena	1.00–2.58	1.00–3.05	1.00–2.49	1.00–2.09	1.00–2.69	1.00–2.84
Oranžna	2.59–3.01	3.06–3.30	2.50–3.09	2.10–2.89	2.70–3.09	2.85–3.34
Rdeča	3.02–5.00	3.31–5.00	3.10–5.00	2.90–5.00	3.10–5.00	3.35–5.00
Zelena	Ni nevarnosti za izgorelost					
Oranžna	Obstaja nevarnost izgorelosti					
Rdeča	Veliko tveganje za izgorelost					

Prirejeno po Schaufeli, De Witte & Desart (2020).

Nekateri raziskovalci navajajo, da sta od štirih osrednjih simptomov kognitivna odtujenost (nizka pozornost, koncentracija, spomin) in težave pri uravnavanju čustev (negativna čustva, razdraženost, nemotene čustvene reakcije) glavna simptoma izgorelosti. Poleg dveh sekundarnih simptomov dodajajo še depresivno razpoloženje (občutke žalosti, brezupnosti), vendar je bila dimenzija vključena le v konceptualni model, v BAT pa ne, saj so na voljo drugi potrjeni vprašalniki in obsežne potrjene depresivne lestvice (Consiglio, Mazzetti & Schaufeli, 2021).

V tabeli 14 so predstavljeni štirje primarni simptomi in trije sekundarni simptomi vprašalnika BAT, ki so tudi natančneje opredeljeni.

Tabela 14: Primarni in sekundarni simptomi vprašalnika BAT

Primarni in sekundarni simptomi vprašalnika BAT	
Primarni /glavni simptomi	Opredelevanje simptomov
Izčrpanost	Kronična utrujenost in huda izguba energije tako fizične kot mentalne.
Kognitivna oškodovanost	Težave z jasnimi razmišljanjem in učenjem novih stvari, pozabljivost, slaba pozornost in koncentracija.
Čustvena oškodovanost	Frustracija in jeza na delu, občutki razburjenosti in žalosti brez razloga, težave s obvladovanjem čustev, pretirano odzivanje.
Mentalna odtujenost	Odtujenost od dela, ciničen odnos do dela, delovanje na avtopilotu, zmanjšano zanimanje in entuziazem, izogibanje osebnim stikom.
Sekundarni / pridruženi simptomi	Opredelevanje simptomov
Psihološki distres	Nezaželeni občutki in čustva, ki negativno vplivajo na funkcioniranje in dnevne aktivnosti (težave s spanjem, nihanje teže, občutek napetosti in anksioznosti).
Psihosomatske težave	Glavoboli, bolečine v prsih in želodcu, pogoste bolezni.
Depresivno razpoloženje	Depresivna simptomatika in ne psihopatologija. Občutki, da je vse brez pomena, občutki krivde, nezmožnosti občutiti zadovoljstvo.

Prilagojeno po Polajžer (2019).

3.1.7 Oblikovanje in izvedba ankete

Za potrebe raziskave je bil oblikovan anketni vprašalnik, namenjen trem različnim skupinam glede na področje njihovega delovanja – študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju. Vprašalnik je za vse tri skupine popolnoma enak, pri čemer se upošteva manjše število udeležencev na področju športnega treniranja. »Zasebni športni delavec je strokovni delavec v športu, ki je vpisan v razvid zasebnih športnih delavcev po tem zakonu in samostojno opravlja delo v športu kot svojo izključno ali dopolnilno dejavnost« (Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 82/2020). V Sloveniji je v primerjavi s številom študentov in številom zaposlenih v zasebnem sektorju športnih trenerjev, ki bi se ukvarjali izključno s športnim treniranjem, manj. Velika večina jih opravlja posel kot dopolnilno oziroma popoldansko dejavnost.

Pri oblikovanju vprašalnikov je upoštevano načelo preglednosti, razumljivosti in atraktivnosti. Za ocenjevanje je uporabljena petstopenjska Likertova, ordinalna merska lestvica, na kateri lahko anketiranci svoje strinjanje s podanimi trditvami izražajo z izbiro ocene od 1 do 5. Vprašalnik je bil 17. oktobra 2021 objavljen v spletni aplikaciji EnKlikAnketa, podatki so bili zbrani do 23. oktobra 2021. Za izpolnjevanje vprašalnika so udeleženci potrebovali približno 8 minut časa. Udeleženci so v raziskavi sodelovali prosto in anonimno, pri čemer so bili predhodno seznanjeni z namenom raziskave.

Anketni vprašalnik je razdeljen na tri glavne sklope vprašanj, kot je razvidno s slike 9. V splošnem se prvi sklop nanaša na demografska vprašanja, od katerih je področje delovanja

udeležencev ključnega pomena za drugi del raziskave, ki temelji na komparaciji (primerjavi).

Drugi sklop vprašanj se nanaša na konstrukt TM, kjer so udeleženci ocenjevali, katere tehnike TM uporabljajo in kako pogosto, ter učinkovitost TM preko 12 trditev, ki so vezane na različne strategije in načela TM.

Tretji sklop se nanaša na samooceno izgorelosti in simptome, ki jih posamezniki doživljajo, glede na njihovo trenutno delovno situacijo. Samooceno izgorelosti dobimo s pomočjo vprašalnika BAT-12. Nazadnje se preko šestih trditev še oceni samovrednotenje udeležencev.

Slika 9: Prikaz sestave anketnega vprašalnika

<p>1. SKLOP DEMOGRAFSKI PODATKI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spol • Starost • Področje dela • Povprečno število delovnih ur, opravljenih v dnevu • Opravljanje dodatnih dejavnosti
<p>2. SKLOP OBVLADOVANJE ČASA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehnike TM • Strategije in načela TM
<p>3. SKLOP IZGORELOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samoocena izgorelosti (doživljanje simptomov izgorelosti glede na trenutno delovno situacijo) • Samovrednotenje

Vir: lastno delo.

V prvem delu vprašalnika se udeleženci poleg tega, da označijo spol, starostno skupino, opravljanje dodatnih dejavnosti in podajo informacijo glede povprečnega števila delovnih ur, opravljenih v enem dnevu, opredelijo v eno izmed navedenih skupin glede na njihovo področje delovanja, ki so prikazane v tabeli 15.

Tabela 15: Področje delovanja

Področje delovanja
– Študent/-ka
– Športni trener/-ka
– Zaposlen/-a v zasebnem sektorju

Vir: lastno delo.

Sledi vprašanje, kjer so navedene tehnike za boljše TM. Skupno je podanih sedem možnosti. Udeleženci pogostost uporabe navedenih tehnik izražajo z izbiro ocene 1 (zelo redko ali celo nikoli) do 5 (zelo pogosto). Trditve, nanašajoče se na uporabo tehnik in metod za boljše upravljanje časa, so prikazane v tabeli 16.

Tabela 16: Tehnike TM

Tehnike TM
– Eisenhowerjeva matrika NUJNO–POMEMBNO
– Pristop »Start, stop, continue«
– Seznam nalog
– Prioritetni sistem 1-3-5
– Tehnika aktivnega počitka/odmorov
– Stop odlašanja
– Avtentičnost
– Drugo:

Vir: lastno delo.

Sledi vprašanje oziroma sklop trditev anketnega vprašalnika, ki preverja TM. Skupno je podanih dvanajst trditev in uporabljena je Likertova petstopenjska ordinalna lestvica. Udeleženci ocenjujejo, v kolikšni meri vsaka od zapisanih trditev zanje velja, pri čemer imajo na voljo izbiro ocene od 1 (sploh ne drži) do 5 (popolnoma drži). Trditve, nanašajoče se na strategije in načela TM, so prikazane v tabeli 17.

Tabela 17: Trditve, nanašajoče se na TM

Trditve
– Zdi se mi, da imam dovolj časa zase – za stvari, ki me veselijo.
– Zapišem si korake, s pomočjo katerih bom dosegel/-la cilje.
– Uporabljam koledar, v katerega si zapisujem sestanke, roke in stvari, ki jih moram opraviti.
– Naredim dnevni seznam opravil in se nanj večkrat na dan sklicujem.
– Določim prednostne naloge po pomembnosti in si jih glede na čas razporedim po urniku.
– Zlahka najdem čas v primeru, da se zgodi ali pojavi kaj pomembnega.
– Znam reči ne, kadar sem v časovni stiski.
– Skušam prenesti odgovornost na druge, da bi imel/a več časa zase.
– Uredim svojo mizo in delovno območje, da preprečim nered in zmedo.
– Moji sestanki in dejavnosti so dobro organizirani in učinkoviti.
– Najtežje delo poskušam načrtovati v času, ko sem najbolj produktiven.
– Končam eno delo ali nalogo, preden se lotim naslednje.

Prerejeno po Adair & Allen (2003), Lah (2018), Rampton (2020) in Schwartz & McCarthy (2007).

V nadaljevanju udeleženci ocenjujejo trditve, ki so povezane z njihovo delovno situacijo in s tem, kako to situacijo doživljajo. V prvem delu so opisne trditve, ki se nanašajo na osrednje simptome; izčrpanost, miselno odtujenost, kognitivno in čustveno oškodovanost. Drugi del pa zajema trditve, ki se nanašajo na sekundarne simptome; psihološke in psihosomatske

težave. Udeleženci povprečno pogostost pojava simptoma pri sebi ocenjujejo na petstopenjski lestvici od 1 (zelo redko ali celo nikoli) do 5 (zelo pogosto).

V tabeli 18 so navedene trditve, nanašajoče se na doživljanje delovnih situacij in prisotnost osrednjih simptomov izgorelosti.

Tabela 18: Trditve, nanašajoče se na osrednje simptome – izčrpanost, miselno odtujenost, kognitivno in čustveno oškodovanost

Osrednji simptom – izčrpanost
– Počutim se mentalno izčrpano.
– Vse, kar počnem, zahteva veliko napora.
– Pri delu se počutim telesno izčrpano.
Osrednji simptom – miselna odtujenost
– Težko najdem kaj navdušenja za delo.
– Do svojega dela čutim močan odpor.
– Dvomim v to, kar moje delo pomeni drugim.
Osrednji simptom – kognitivna oškodovanost
– Težko ostanem osredotočen/-a.
– Težko ostanem zbran/-a.
– Delam napake, ker razmišljam o drugih stvareh.
Osrednji simptom – čustvena oškodovanost
– Čutim, da ne morem nadzorovati svojih čustev.
– Presenečen/-a sem nad tem, kako čustveno se odzivam.
– Lahko se nehote pretirano odzovem.

Vir: Schaufeli, De Witte & Desart (2019).

V tabeli 19 so navedene trditve, nanašajoče se na doživljanje delovnih situacij in prisotnost sekundarnih simptomov izgorelosti.

Tabela 19: Trditve, nanašajoče se na sekundarne simptome – psihološke in psihosomatske težave

Sekundarni simptom – psihološke težave
– Težko zaspim oziroma se ponoči zbudim.
– Nagnjen/-a sem k zaskrbljenosti.
– Počutim se napeto in pod stresom.
– Počutim se tesnobno in/ali trpim za paničnimi napadi.
– Hrup in množica me motita.
Sekundarni simptom – psihosomatske težave
– Trpim za palpitacijami (tj. pospešenim bitjem srca) ali bolečinami v prsih.
– Trpim za trebušnimi in/ali črevesnimi težavami.
– Trpim za glavoboli.
– Trpim za mišičnimi bolečinami, na primer v ramenih, vratu ali hrbtu.
– Pogosto zbolim.

Vir: Schaufeli, De Witte & Desart (2019).

V zadnjem delu sklopa vprašanj o izgorelosti so udeleženci ocenjevali trditve, ki so povezane z občutki tesnobe, strahu, sramu in krivde. Na trditve so odgovarjali z »drži«, če trditev zanje velja, in z »ne drži«, če se z dano trditvijo ne morejo poistovetiti. Trditve, nanašajoče se na samovrednotenje, so prikazane v tabeli 20.

Tabela 20: Trditve, nanašajoče se na samovrednotenje

Trditve
– Razočaran/-a sem, ko za svoje delo ne dobim priznanja.
– Čutim krivdo in/ali sram, če ne zmorem vsega, kar se pričakuje od mene.
– Bojim se, da bi prizadela/-a ali razjezil/-a druge ljudi, če ne izpolnim njihovih pričakovanj.
– Raje ustrezem, kot da rečem NE.
– Strah me je, da bom razočaral/-a ljudi in ostal/-a sam/-a, če se ne bom toliko trudil/-a.
– S sabo sem zadovoljen/-na samo takrat, ko me kdo pohvali.

Prirajeno po Judež (2018), Pšeničny (2008) in Pušnik (2010).

3.1.8 Analiza in interpretacija skupnih rezultatov raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni skupni rezultati izvedene raziskave na treh izbranih primerih – študentje, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju, ločeno glede na dva konstrukta magistrskega dela, ki sta TM in izgorelost.

V anketo je bil vključen reprezentativen vzorec udeležencev – študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju. V sklopu demografskih vprašanj so bili zbrani odgovori na vprašanja glede spola, starosti, opravljanja dodatnih dejavnosti (npr. študentsko delo, osebni/dodatni treningi, popoldanski s. p.) in povprečnega števila delovnih ur, opravljenih v dnevnu. Vzorec vseh anketirancev predstavlja tabela 21.

Tabela 21: Predstavitev vzorca vseh udeležencev

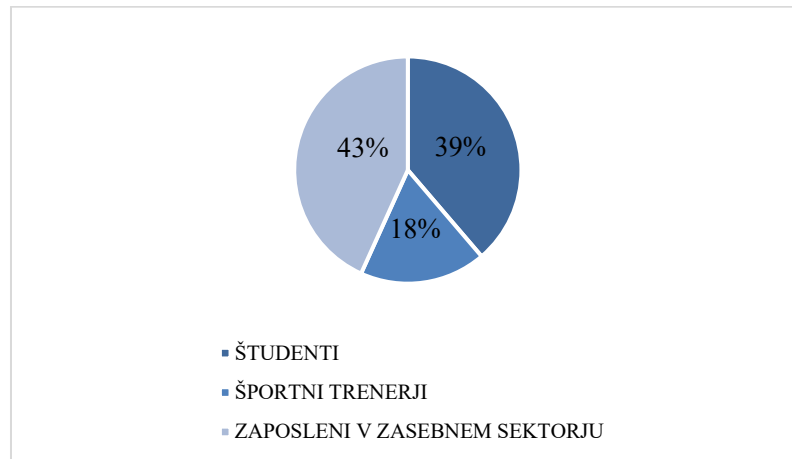
VZOREC ANKETIRANIH			
SPOL		OPRAVLJANJE DODANIH DEJAVNOSTI	
Moški	43 (39 %)	Da	60 (54 %)
Ženska	68 (61 %)	Ne	51 (46 %)
STAROST		POVPREČNO ŠTEVILO DELOVNIH UR, OPRAVLJENIH V DNEVU	
Do vključno 20 let	7 (6 %)	Od 1 do manj kot 4 ure	20 (18 %)
21–40 let	91 (82 %)	od 5 do manj kot 8 ur	30 (27 %)
41–61 let	12 (11 %)	od 8 do manj kot 12 ur	59 (53 %)
61 let in več	1 (1 %)	več kot 12 ur	2 (2 %)
Skupno 111 anketiranih			

Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 111 udeležencev. Njihovi odgovori predstavljajo zbrane primarne podatke, ki bodo v prvem delu analizirani in interpretirani, v nadaljevanju pa bo narejena še primerjava rezultatov glede na področje delovanja.

Slika 10 predstavlja vzorec udeležencev v raziskavi glede na področje njihovega delovanja – študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju.

Slika 10: Predstavitev vzorca udeležencev glede na področje delovanja

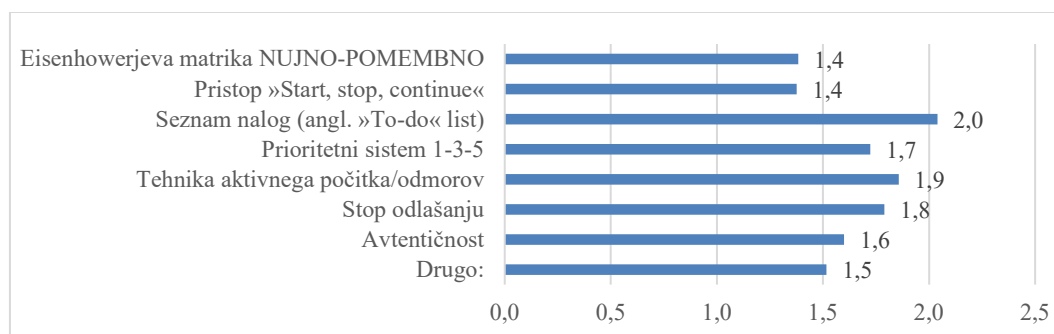


Vir: lastno delo.

V raziskavi je sodelovalo skupno 111 udeležencev. Glede na področje delovanja je bilo v raziskavo vključenih 43 študentov (39 %), 20 športnih trenerjev (18 %) in 48 zaposlenih v zasebnem sektorju (43 %). Ta razdelitev udeležencev predstavlja izhodišče za drugi del analize, ki temelji na primerjavi TM in izgorelosti vseh treh skupin.

Slika 11 prikazuje rezultate prvega sklopa anketnega vprašalnika. Ti so podani v obliki povprečnih ocen, ki odražajo pogostost uporabe tehnik za boljše TM.

Slika 11: Povprečni rezultati pogostosti uporabe navedenih tehnik za boljše TM



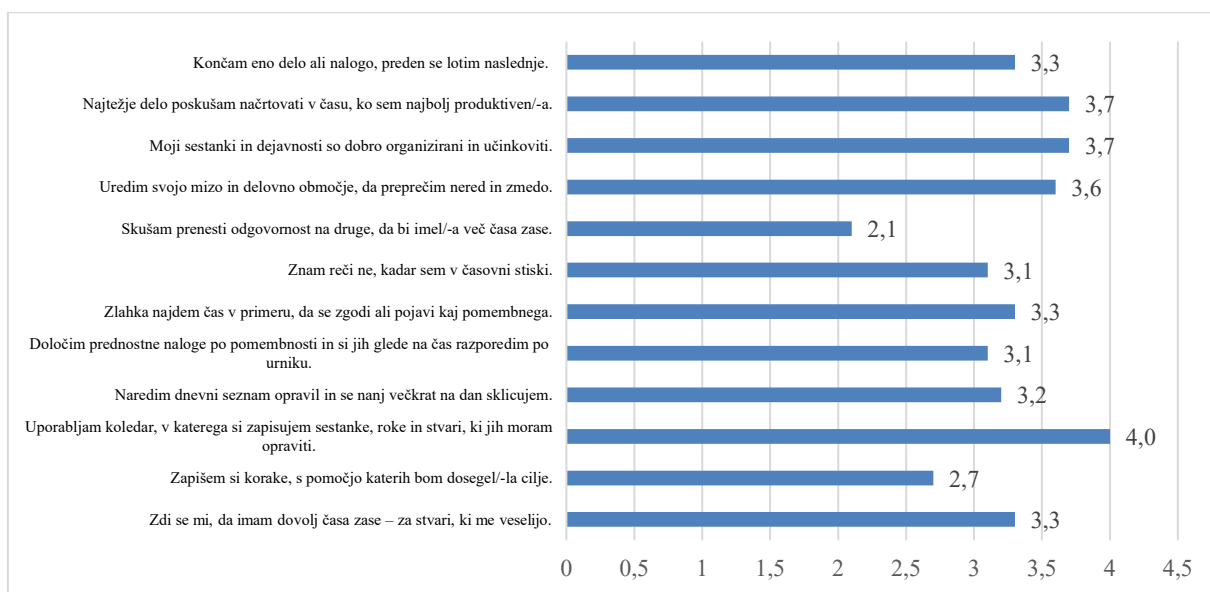
Vir: lastno delo.

Udeleženci izmed navedenih tehnik TM najpogosteje uporabljajo seznam nalog. Povprečna ocena znaša 2,0. Sledijo tehnika aktivnega počitka/odmorov s povprečno oceno 1,9, stop odlašanja s povprečno oceno 1,8 in prioritetni sistem 1-3-5 s povprečno oceno 1,7. Udeleženci so si precej enotni glede pogostosti uporabe avtentičnosti, kjer je povprečna ocena 1,6, in glede drugih tehnik TM, katerih povprečna ocena je 1,5. Najmanj pogosto,

povprečno ocenjeno 1,4, pa uporabljajo Eisenhowerjevo matriko NUJNO-POMEMBNO in pristop »Start, stop, continue«.

TM udeležencev je dodatno preverjeno s pomočjo 12 trditvev, ki so vezane na načela in strategije TM. Povprečne ocene odgovorov, ki jih prikazuje slika 12, odražajo, v kolikšni meri vsaka od zapisanih trditvev zanje velja.

Slika 12: Povprečne ocene odgovorov na trditve, nanašajoče se na TM



Vir: lastno delo.

Interpretacija rezultatov, ki jih predstavljajo povprečne ocene, v kolikšni meri navedene trditve zanje držijo, je naslednja. Višja kot je povprečna ocena udeležencev, da navedene trditve zanje držijo, boljše je TM. Največje strinjanje s trditvijo in posledično dobrim TM odraža povprečna ocena trditve »Uporabljam koledar, v katerega si zapisujem sestanke, roke in stvari, ki jih moram opraviti.«, ki znaša 4,0. Zgolj v malenkost manjši meri (3,7) se udeleženci v povprečju strinjajo, da zanje držita trditvi, da najtežje delo poskušajo načrtovati v času največje produktivnosti in da so njihovi sestanki in dejavnosti dobro organizirani. Spodbujajoč podatek je, da udeleženci končajo eno delo ali nalogo, preden se lotijo naslednje, da zlahka najdejo čas v primeru, da se pojavi kaj pomembnega in da imajo dovolj časa zase, za stvari, ki jih veselijo (3,3). Na trditvi »Znam reči ne, kadar sem v časovni stiski.« in »Določim prednostne naloge po pomembnosti in si jih glede na čas razporedim po urniku.« so udeleženci odgovorili v povprečju z oceno 3,1. To pomeni, da se že v precej veliki meri srečujejo z notranjimi in zunanji dejavniki časovne neučinkovitosti. Stanje na tej stopnji še ni kritično, ker so absolutno gledano še vedno nad povprečjem, kljub temu pa obstaja prostor za izboljšavo. Nekoliko kritična je povprečna ocena 2,7 glede zapisanih korakov, s pomočjo katerih se doseže cilj, in povprečna ocena 2,1, katere trditve se nanaša na delegiranje.

V nadaljevanju je sledil sklop vprašanj, vezanih na oceno izgorelosti. V tabeli 22 je predstavljen izračun povprečne ocene izgorelosti, pri čemer so bili upoštevani tako osnovni kot tudi sekundarni simptomi.

Sledi tabela 23, kjer so prikazane povprečne ocene posameznih simptomov in izgorelosti v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti, ki kažejo problematičnost rezultata. Glede na klinične mejne vrednosti se po analogiji s semaforjem razlikujejo tri kategorije: zelena (brez nevarnosti izgorelosti), oranžna (tveganje za izgorelost) in rdeča (zelo veliko tveganje za izgorelost).

Tabela 22: Izračun povprečne ocene izgorelosti vseh udeležencev

	Osrednji simptomi				Sekundarni simptomi		Povpreč na ocena izgorelo sti
	Izčrpano st	Miselna odtujeno st	Kognitivn a oškodovan ost	Čustvena oškodovan ost	Psihološ ke težave	Psihosomat ske težave	
Skupna ocena	949	714	819	821	2532		
Število udeležencev	111	111	111	111	111		
BAT-12	3	3	3	3	10 (5+5)		
Povprečna ocena	2,85	2,14	2,46	2,47	2,28		2,44

Vir: lastno delo.

Za izračun povprečne ocene izgorelosti je bila uporabljena splošna različica vprašalnika, ki vsebuje 12 vprašanj, vezanih na osnovne simptome (BAT-12), in 10 vprašanj, vezanih na sekundarne simptome. Osrednje simptome je mogoče razlagati ločeno ali skupaj kot sestavljeno oceno, medtem ko se sekundarni simptomi seštevajo in razlagajo kot celota. Skupna ocena predstavlja ocene udeležencev na podlagi petstopenjske lestvice glede pogostosti pojavljanja simptomov. Skupna ocena se deli s številom udeležencev v raziskavi, v našem primeru je sodelovalo 111 udeležencev, nato pa se deli še s številom vprašanj, postavljenih za vsak simptom posebej. Dobimo povprečne ocene izgorelosti na podlagi vsakega posameznega osrednjega simptoma, na podlagi sekundarnih simptomov ter končno povprečno oceno izgorelosti.

V tabeli 23 so predstavljene mejne vrednosti za samooceno izgorelosti glede na interpretacijo po kliničnih mejnih rezultatih, ki jih razvrstimo v tri kategorije – zeleno (brez nevarnosti izgorelosti), oranžno (tveganje za izgorelost) in rdečo (zelo veliko tveganje za izgorelost).

Tabela 23: Rezultati povprečnih ocen primerjani z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti

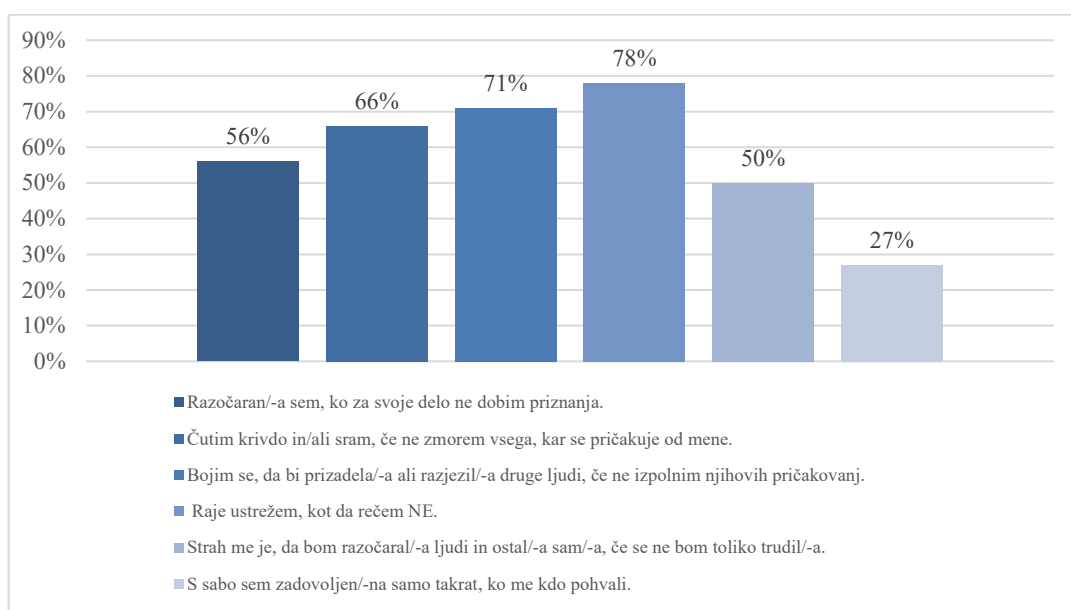
	Skupna ocena	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi
Zelena	1.00–2.58	1.00–3.05	1.00–2.49	1.00–2.09	1.00–2.69	1.00–2.84
Oranžna	2.59–3.01	3.06–3.30	2.50–3.09	2.10–2.89	2.70–3.09	2.85–3.34
Rdeča	3.02–5.00	3.31–5.00	3.10–5.00	2.90–5.00	3.10–5.00	3.35–5.00
Povpreč na ocena	2,44	2,85	2,14	2,46	2,47	2,28

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov je uporabljena tabela mejnih vrednosti, na podlagi katere je razvidno, da splošna povprečna ocena vseh udeležencev kaže (2,44), da ni nevarnosti za izgorelost. Vprašalnik BAT omogoča, da pogledamo še vsak simptom posebej, pri čemer je razvidno, da skupna povprečna ocena izčrpanosti, miselne odtujenosti in čustvene oškodovanosti kaže, da ni nevarnosti za izgorelost. Enako velja za sekundarne simptome, kamor uvrščamo psihološke in psihosomatske težave. Treba pa je natančneje pogledati osrednji simptom – kognitivno oškodovanost (2,46), ki kaže na tveganje za izgorelost. Kognitivna oškodovanost se kaže kot težava z jasnim razmišljanjem in učenjem novih stvari, pozabljivost, slaba pozornost in koncentracija. Še vedno pa sama po sebi ni zadosten pogoj za diagnozo sindroma, saj je ta sestavljen še iz treh glavnih simptomov.

Zadnji sklop vprašanj je vezan na samovrednotenje, in sicer udeleženci ocenjujejo trditve, ki so povezane z občutki tesnobe, strahu, sramu in krivde. Na trditve odgovarjajo z »drži«, če trditev zanje velja, in z »ne drži«, če se z dano trditvijo ne morejo poistovetiti in zanje ne velja. Na sliki 13 so prikazani pritrdilni odgovori na posamezno trditev.

Slika 13: Pritrdilni odgovori na trditve, nanašajoče se na samovrednotenje



Vir: lastno delo.

Osebnostne značilnosti so pomemben dejavnik izgorelosti, in sicer bolj izpostavljeni so tisti posamezniki s slabo samozavestjo, storilnostno samopodobo, čustveno nestabilnostjo, tisti, ki težijo k popolnosti, in ambiciozni posamezniki. Rezultati udeležencev kažejo na precej nizko samopodobo, in sicer največ udeležencev, 78 %, je odgovorilo, da raje ustrezajo, kot rečejo »ne«. 71 % vseh udeležencev je odgovorilo, da se bojijo, da bi prizadeli druge, če ne izpolnijo njihovih pričakovanj. 66 % vseh udeležencev je odgovorilo, da čutijo krivdo ali sram, če ne zmorejo vsega, kar se od njih pričakuje, 56 % udeležencev je razočaranih, ko za svoje delo ne dobijo priznanja in polovico udeležencev je strah, da bodo razočarali ljudi in ostali sami, če se ne bodo toliko trudili.

Zadnja trditev, s katero se poistoveti 27 % udeležencev, je vezana na samozavest, in sicer udeleženci se v veliki meri ne strinjajo oziroma so s sabo zadovoljni, se vidijo pozitivne in odločne, tudi če jih nihče ne pohvali.

3.1.9 Analiza, interpretacija in primerjava rezultatov raziskave med študenti, športnimi trenerji in zaposlenimi v zasebnem sektorju

Sledi drugi del analize, in sicer primerjava rezultatov udeležencev glede na področje njihovega delovanja. V raziskavi je sodelovalo 111 udeležencev, od tega 42 študentov, 20 športnih trenerjev in 48 zaposlenih v zasebnem sektorju.

Vzorec anketiranih študentov je predstavljen v tabeli 24, vzorec anketiranih športnih trenerjev v tabeli 25 in vzorec anketiranih zaposlenih v zasebnem sektorju v tabeli 26.

Tabela 24: Predstavitev vzorca študentov

VZOREC ANKETIRANIH ŠTUDENTOV			
SPOL		OPRAVLJANJE DODATNIH DEJAVNOSTI	
Moški	11 (26 %)	Da	28 (65 %)
Ženska	32 (74 %)	Ne	15 (35 %)
STAROST		POVPREČNO ŠTEVILO DELOVNIH UR, OPRAVLJENIH V DNEVU	
Do vključno 20 let	7 (16 %)	Od 1 do manj kot 4 ure	17 (40 %)
21–40 let	36 (84 %)	od 5 do manj kot 8 ur	13 (30 %)
41–61 let	0 (0 %)	od 8 do manj kot 12 ur	13 (30 %)
61 let in več	0 (0 %)	več kot 12 ur	0 (0 %)

Vir: lastno delo.

Tabela 25: Predstavitev vzorca športnih trenerjev

VZOREC ANKETIRANIH ŠPORTNIH TRENERJEV			
SPOL		OPRAVLJANJE DODATNIH DEJAVNOSTI	
Moški	12 (57 %)	Da	13 (67 %)
Ženska	8 (43 %)	Ne	7 (33 %)
STAROST		POVPREČNO ŠTEVILO DELOVNIH UR, OPRAVLJENIH V DNEVU	
Do vključno 20 let	0 (0 %)	Od 1 do manj kot 4 ure	2 (10 %)
21–40 let	19 (95 %)	od 5 do manj kot 8 ur	5 (24 %)
41–61 let	1 (5 %)	od 8 do manj kot 12 ur	12 (61 %)
61 let in več	0 (0 %)	več kot 12 ur	1 (5 %)

Vir: lastno delo.

Tabela 26: Predstavitev vzorca zaposlenih v zasebnem sektorju

VZOREC ANKETIRANIH ZAPOSLENIH V ZASEBNEM SEKTORJU			
SPOL		OPRAVLJANJE DODATNIH DEJAVNOSTI	
Moški	20 (43 %)	Da	19 (39 %)
Ženska	28 (57 %)	Ne	29 (61 %)
STAROST		POVPREČNO ŠTEVILO DELOVNIH UR, OPRAVLJENIH V DNEVU	
Do vključno 20 let	0 (0 %)	Od 1 do manj kot 4 ure	1 (2 %)
21–40 let	36 (76 %)	od 5 do manj kot 8 ur	12 (27 %)
41–61 let	11 (22 %)	od 8 do manj kot 12 ur	34 (69 %)
61 let in več	1 (2 %)	več kot 12 ur	1 (2 %)

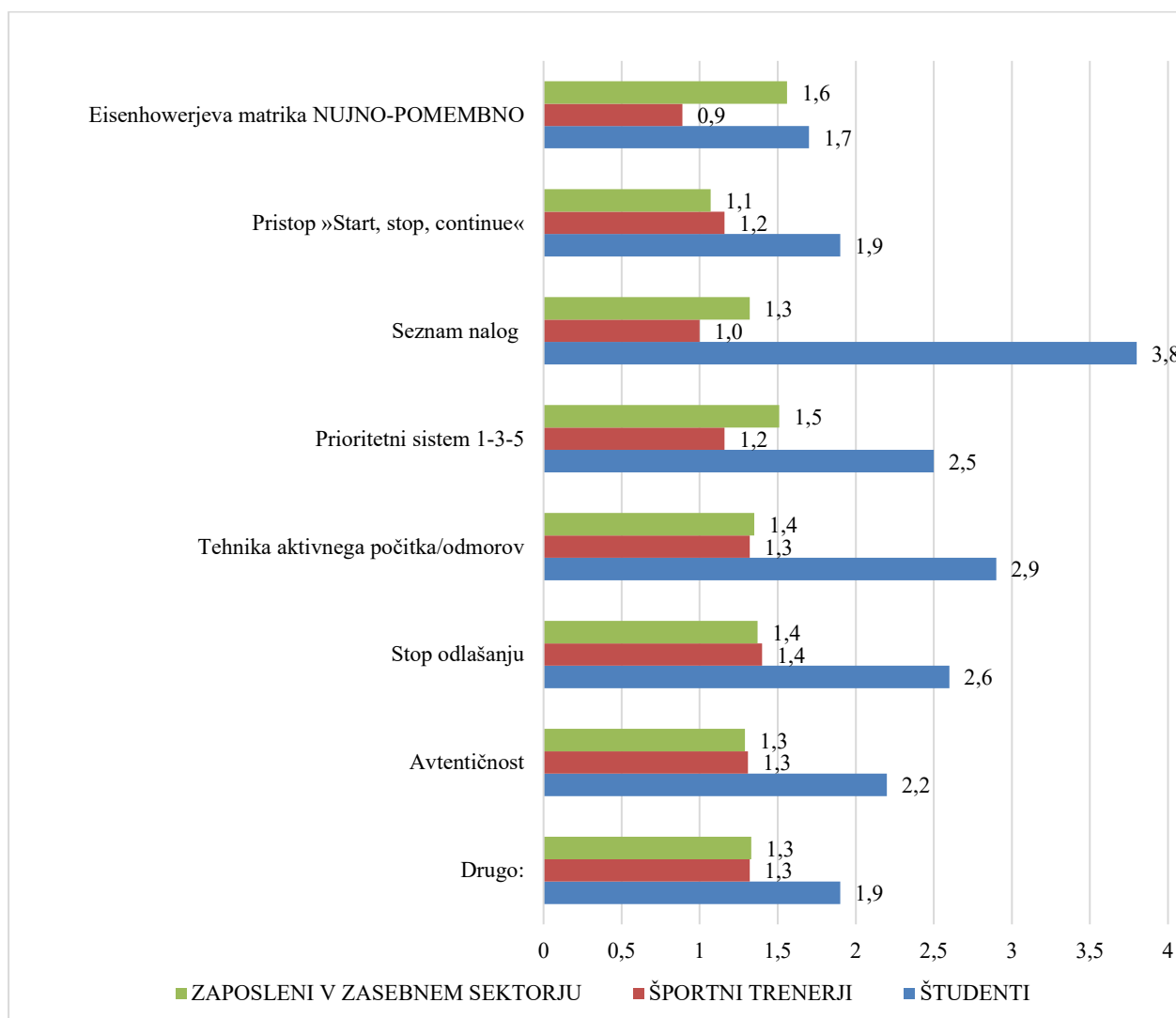
Vir: lastno delo.

Slika 14 prikazuje primerjavo povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, ki odražajo pogostost uporabe tehnik za boljše TM.

V največji meri tehnike za boljše TM uporabljajo študenti, sledijo zaposleni v zasebnem sektorju in športni trenerji. Rezultati uporabe tehnik TM med vsemi tremi skupinami so sicer nizki, vendar vseeno lahko potrdimo, da udeleženci poznajo večino tehnik TM.

Tehnike za boljše in učinkovitejše TM se uporabljajo, da se izognemo pretiranim stresnim situacijam, ki lahko v skrajni meri vodijo ob vseh drugih prisotnih dejavnikih v izgorelost. Študenti najpogosteje uporabljajo tehniko seznam nalog, športni trenerji stop odlašanja in zaposleni v zasebnem sektorju Eisenhowerjevo matriko NUJNO-POMEMBNO.

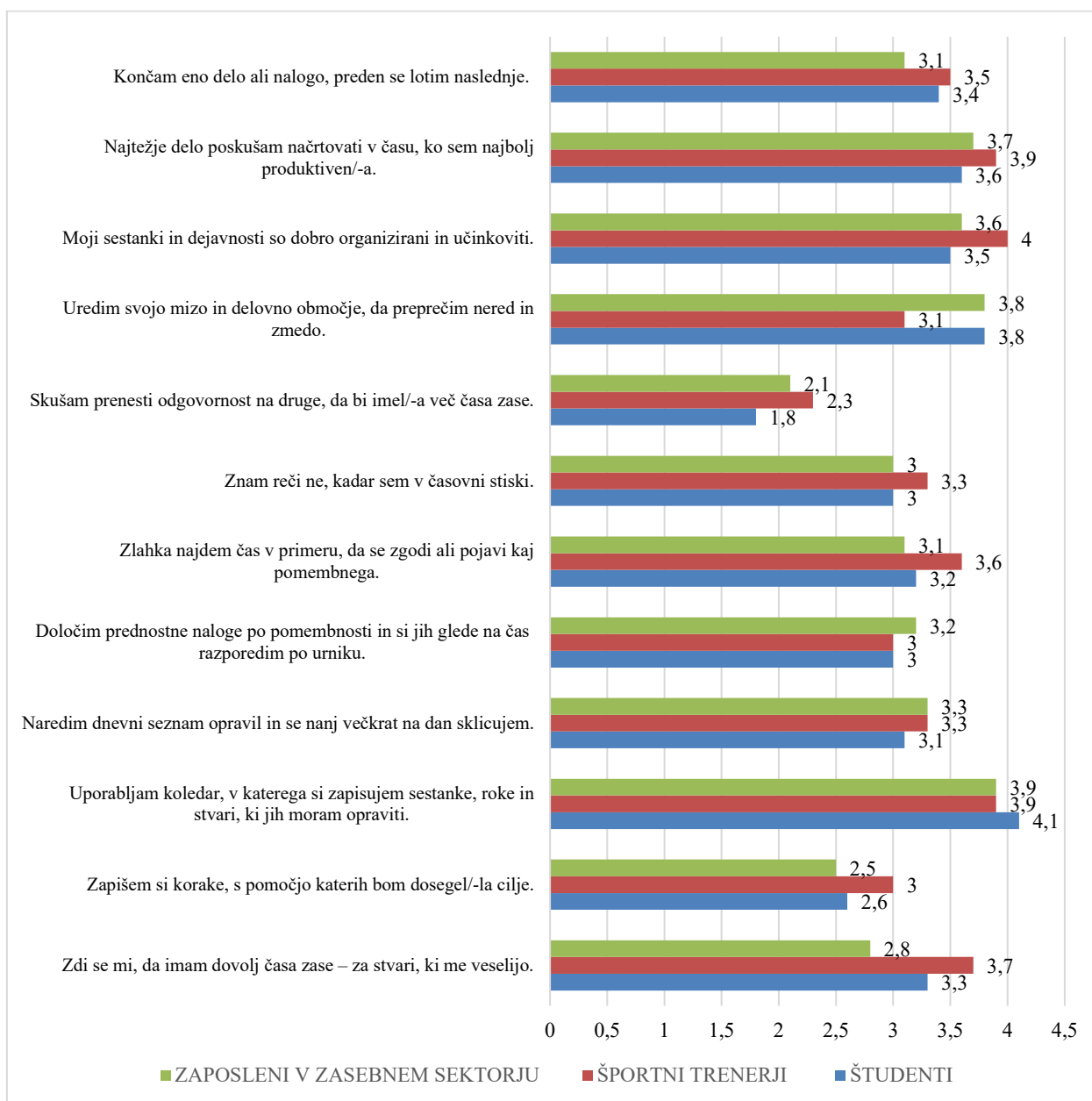
Slika 14: Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju glede pogostosti uporabe navedenih tehnik za boljše TM



Vir: lastno delo.

Slika 15 prikazuje primerjavo povprečnih ocen odgovor študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, na trditve, ki so vezane na načela in strategije TM.

Slika 15: Primerjava povprečnih ocen odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, na trditve, nanašajoče se na TM



Vir: lastno delo.

V povprečju športni trenerji dosegajo najvišje povprečne ocene za navedene postavke, ki se nanašajo na učinkovito TM. Sledijo študentje in nazadnje zaposleni v zasebnem sektorju. Vse tri skupine imajo največ težav z delegiranjem nalog, ki v prvi vrsti pomeni zaupanje nekemu, da bo nalogo kakovostno in pravočasno opravil ter za rezultate tudi sprejel odgovornost. Interpretacijo nizke povprečne ocene, vezane na trditev o delegiranju, lahko razložimo z dejstvom, da vsi nimajo možnosti delegiranja. Vse tri skupine so nekoliko slabše ocenile trditev, vezano na samodisciplino, »Zapišem si korake, s pomočjo katerih bom dosegel/-la cilje.«, ki se lahko kaže v nepravočasnem dokončanju dela in nedokončanju

začetega. Sicer pa so vsi udeleženci podobno in dobro ocenjevali trditve o učinkovitem TM, iz česar lahko sklepamo, da študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju upoštevajo načela TM. To pomeni, da imajo dober pregled nad aktivnostmi, prioriteta, dovolj prostega časa in da se dokaj dobro izogibajo stresu.

V nadaljevanju so v tabelah 27, 29 in 31 predstavljeni izračuni povprečne ocene izgorelosti za posamezno skupino glede na področje njihovega delovanja. Upoštevani so tako osnovni kot tudi sekundarni simptomi. Sledijo tabele 28, 30 in 32, kjer so prikazane povprečne ocene študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju po posameznih simptomih in povprečne ocene izgorelosti v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti, ki kažejo problematičnost rezultata. Glede na klinične mejne vrednosti se po analogiji s semaforjem razlikujejo tri kategorije: zelena (brez nevarnosti izgorelosti), oranžna (tveganje za izgorelost) in rdeča (zelo veliko tveganje za izgorelost).

Tabela 27: Izračun povprečne ocene izgorelosti študentov

ŠTUDENTI							
	Osrednji simptomi				Sekundarni simptomi		Povpreč na ocena izgorelo sti
	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna a oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Psihološke težave	Psihosomatike težave	
Skupaj	379	317	372	364	1094		
Število udeležencev	43	43	43	43	43		
BAT-12	3	3	3	3	25,44		
Povprečna ocena	2,94	2,46	2,88	2,82	2,54		2,73

Vir: lastno delo.

Tabela 28: Rezultati povprečnih ocen študentov v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti

	Skupna ocena	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi
Zelena	1.00–2.58	1.00–3.05	1.00–2.49	1.00–2.09	1.00–2.69	1.00–2.84
Oranžna	2.59–3.01	3.06–3.30	2.50–3.09	2.10–2.89	2.70–3.09	2.85–3.34
Rdeča	3.02–5.00	3.31–5.00	3.10–5.00	2.90–5.00	3.10–5.00	3.35–5.00
Povprečna ocena	2,73	2,94	2,46	2,88	2,82	2,54

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da je splošna povprečna ocena izgorelosti študentov 2,73, kar pomeni, da obstaja tveganje za izgorelost. Pri interpretiranju rezultatov ne moremo mimo dejstva, da je 65 % vseh študentov

odgovorilo, da zraven študija opravlja še študentsko delo. Pri vseh ostalih simptomih izgorelosti, tako osrednjih kot tudi sekundarnih, povprečna ocena izgorelosti glede na mejne vrednosti ne kaže nevarnosti za izgorelost, z izjemo dveh osrednjih simptomov izgorelosti – kognitivne oškodovanosti s povprečno oceno 2,88 in čustveno oškodovanostjo s povprečno oceno 2,82. Glede na mejne vrednosti je vrednost kognitivne oškodovanosti čisto na meji z rdečim semaforjem, kar pomeni zelo veliko tveganje za izgorelost. Kognitivna oškodovanost se kaže kot težava z jasnim razmišljanjem in učenjem novih stvari, pozabljivost, slaba pozornost in koncentracija. Še vedno pa sama po sebi ni zadosten pogoj za diagnozo sindroma, saj je ta sestavljen še iz treh glavnih simptomov.

Tabela 29: Izračun povprečne ocene izgorelosti športnih trenerjev

ŠPORTNI TRENERJI							
	Osnovni simptomi				Sekundarni simptomi		
	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Psihološke težave	Psihosomatike težave	Povprečna ocena izgorelosti
Skupaj	147	89	118	113	351		
Število udeležencev	20	20	20	20	20		
BAT-12	3	3	3	3	17,55		
Povprečna ocena	2,45	1,48	1,97	1,88	1,76		1,91

Vir: lastno delo.

Tabela 30: Rezultati povprečnih ocen športnih trenerjev v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti

	Skupna ocena	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi
Zelena	1.00–2.58	1.00–3.05	1.00–2.49	1.00–2.09	1.00–2.69	1.00–2.84
Oranžna	2.59–3.01	3.06–3.30	2.50–3.09	2.10–2.89	2.70–3.09	2.85–3.34
Rdeča	3.02–5.00	3.31–5.00	3.10–5.00	2.90–5.00	3.10–5.00	3.35–5.00
Povprečna ocena	1,91	2,45	1,48	1,97	1,88	1,76

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da je splošna povprečna ocena izgorelosti športnih trenerjev 1,91, kar pomeni, da ni nevarnosti za izgorelost. Tudi pri vseh ostalih simptomih izgorelosti, tako osrednjih kot tudi sekundarnih, povprečna ocena izgorelosti glede na mejne vrednosti ne kaže nevarnosti za izgorelost.

Tabela 31: Izračun povprečne ocene izgorelosti zaposlenih v zasebnem sektorju

ZAPOSLENI V ZASEBNEM SEKTORJU							
	Osrednji simptomi				Sekundarni simptomi		Povpreč na ocena izgorelosti
	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna a oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Psihološke težave	Psihosomatike težave	
Skupaj	423	308	329	344	1087		
Število udeležencev	48	48	48	48	48		
BAT-12	3	3	3	3	22,65		
Povprečna ocena	2,94	2,14	2,28	2,39	2,26		2,40

Vir: lastno delo.

Tabela 32: Rezultati povprečnih ocen zaposlenih v zasebnem sektorju v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti

	Skupna ocena	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi
Zelena	1.00–2.58	1.00–3.05	1.00–2.49	1.00–2.09	1.00–2.69	1.00–2.84
Oranžna	2.59–3.01	3.06–3.30	2.50–3.09	2.10–2.89	2.70–3.09	2.85–3.34
Rdeča	3.02–5.00	3.31–5.00	3.10–5.00	2.90–5.00	3.10–5.00	3.35–5.00
Povprečna ocena	2,40	2,94	2,14	2,28	2,39	2,26

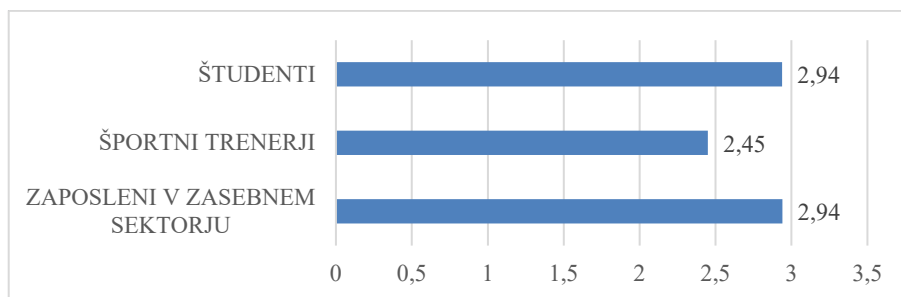
Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da je splošna povprečna ocena izgorelosti zaposlenih v zasebnem sektorju 2,40, kar pomeni, da ni nevarnosti za izgorelost. Pri vseh ostalih simptomih izgorelosti, tako osrednjih kot tudi sekundarnih, povprečna ocena izgorelosti glede na mejne vrednosti ne kaže nevarnosti za izgorelost, z izjemo osrednjega simptoma izgorelosti – kognitivne oškodovanosti, s povprečno oceno 2,28. Glede na mejne vrednosti pomeni tveganje za izgorelost. Pri interpretiranju tega rezultata ne moremo mimo dejstva, da je skoraj 70 % zaposlenih v zasebnem sektorju navedlo, da delajo več kot 8 ur, kar bi lahko povezali s slabšo koncentracijo, pozabljivostjo, manjšo miselno prožnostjo, zmanjšano sposobnostjo za kritično presojo in številnimi drugimi znaki.

V nadaljevanju je na slikah 16, 17, 18, 19 in 20 prikazana primerjava povprečnih rezultatov vsakega od osrednjih simptomom – izčrpanosti, miselne odtujenosti, kognitivne in čustvene oškodovanosti, ter sekundarnih simptomov med vsemi tremi skupinami (študenti, športnimi trenerji in zaposlenimi v zasebnem sektorju). Sledijo tabele 33, 34, 35, 36 in 37, kjer so prikazane mejne vrednosti za samooceno izgorelosti za vsak posamezen simptom skupaj s pripadajočo oceno posamezne skupine glede na klinične mejne vrednosti. Po analogiji s

semaforjem razlikujemo med tremi kategorijami: zelena (brez nevarnosti izgorelosti), oranžna (tveganje za izgorelost) in rdeča (zelo veliko tveganje za izgorelost).

Slika 16: Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – izčrpanost



Vir: lastno delo.

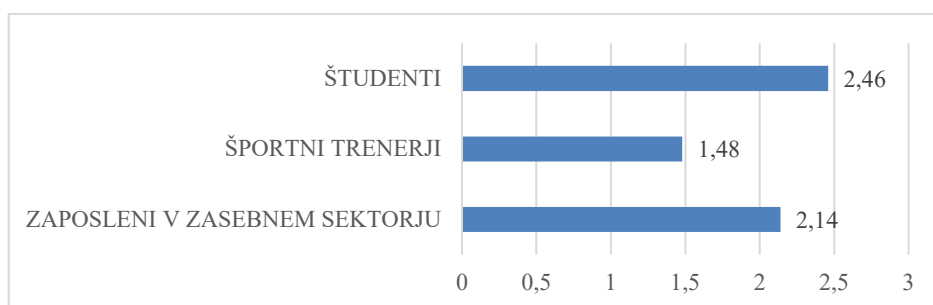
Tabela 33: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – izčrpanost

	Izčrpanost
Zelena	1.00–3.05
	Študenti, športni trenerji, zaposleni v zasebnem sektorju

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov osrednjega simptoma – izčrpanost, je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da povprečne ocene izgorelosti študentov (2,94), športnih trenerjev (2,45) in zaposlenih v zasebnem sektorju (2,94) kažejo na to, da ni nevarnosti za izgorelost. Izčrpanost se sicer kaže kot kronična utrujenost in huda izguba energije, tako fizične kot mentalne. Ob interpretaciji rezultatov ne smemo spregledati dejstva, da se tako študenti kot zaposleni v zasebnem sektorju nahajajo na zgornji meji mejne vrednosti. Izčrpanost sama po sebi še ni zadosten pogoj za diagnozo sindroma, pa vendar predstavlja primarno instanco v procesu izgorevanja.

Slika 17: Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – miselna odtujenost



Vir: lastno delo.

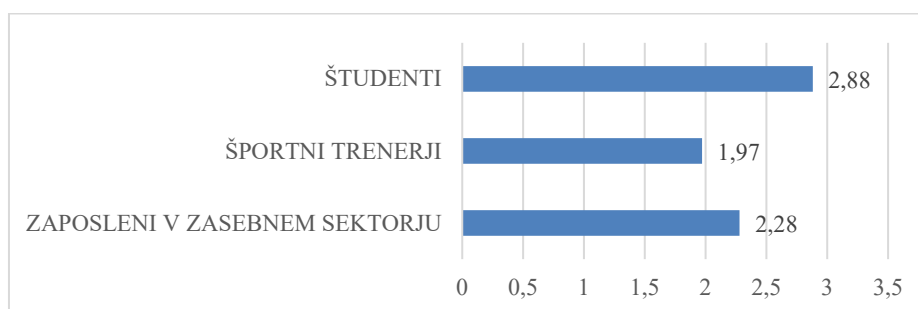
Tabela 34: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – miselna odtujenost

	Miselna odtujenost
Zelena	1.00–2.49
	Študenti, športni trenerji, zaposleni v zasebnem sektorju

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov osrednjega simptoma – miselne odtujenosti, je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da povprečne ocene izgorelosti študentov (2,46), športnih trenerjev (1,48) in zaposlenih v zasebnem sektorju (2,14) kažejo na to, da ni nevarnosti za izgorelost. Zanj je značilna odtujenost od dela, ciničen odnos do dela, delovanje na avtopilotu, zmanjšano zanimanje in entuziazem ter izogibanje osebnim stikom. Rezultati kažejo, da so najbližje meji za tveganje izgorelosti študenti.

Slika 18: Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – kognitivna oškodovanost



Vir: lastno delo.

Tabela 35: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – kognitivna oškodovanost

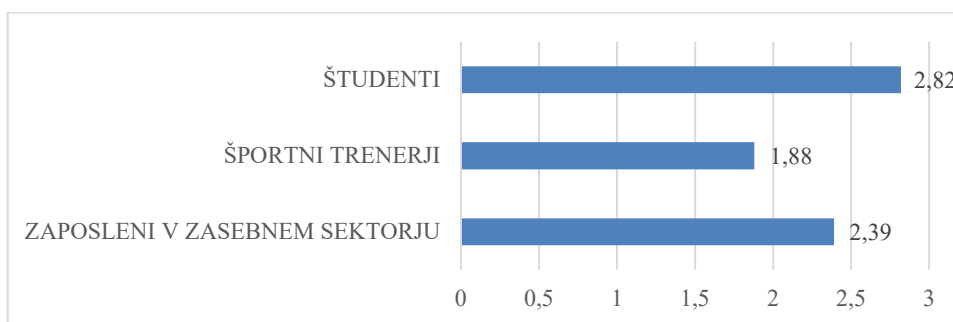
	Kognitivna oškodovanost
Zelena	1.00–2.09
	Športni trenerji
Oranžna	2.10–2.89
	Študenti, zaposleni v zasebnem sektorju

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov osrednjega simptoma – kognitivno oškodovanost, je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da povprečna ocena izgorelosti športnih trenerjev (1,97) kaže na to, da ni nevarnosti za izgorelost, medtem ko povprečni oceni izgorelosti študentov (2,88) in zaposlenih v zasebnem sektorju (2,28) kažeta na to, da obstaja tveganje za izgorelost. Značilne so težave z jasnim razmišljanjem in učenjem novih stvari, pozabljivost, slaba pozornost in koncentracija. Rezultati študentov so posebej kritični, saj se

nahajajo čisto na zgornji meji semaforja, iz česar lahko izhajamo, da je zelo veliko tveganje izgorelosti. Rezultat lahko interpretiramo in povežemo s pretirano obremenjenostjo posameznikov – študijske obveznosti in opravljanje študentskega dela. Moramo upoštevati dejstvo, da so študijske obveznosti za študente izredno stresne, študentje so neizkušeni in se z nekaterimi situacijami soočajo prvič, kar seveda dodatno povečuje stres. Prav tako obstaja tveganje izgorelosti na področju kognitivnih simptomov pri zaposlenih v zasebnem sektorju, kar lahko povežemo z dejstvom, da je skoraj 70 % vseh udeležencev odgovorilo, da dela v povprečju več kot 8 ur na dan. Delo in počitek sta neločljivo povezana in če slednjega ni dovolj, se kažejo motnje na kognitivnem področju – slabša koncentracija, pozabljivost, zmanjšana motivacija, slabše prenašanje obremenitev itd.

Slika 19: Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na osrednje simptome – čustvena oškodovanost



Vir: lastno delo.

Tabela 36: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti, osrednji simptom – čustvena oškodovanost

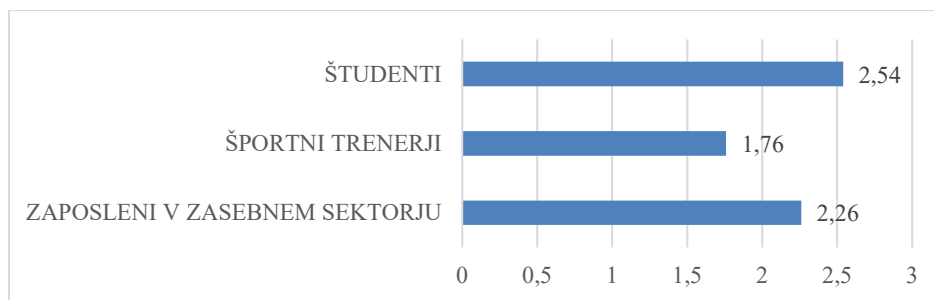
	Čustvena oškodovanost
Zelena	1.00–2.69
	Športni trenerji, zaposleni v zasebnem sektorju
Oranžna	2.70–3.09
	Študenti

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov osrednjega simptoma – čustvene oškodovanosti, je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da povprečni oceni izgorelosti športnih trenerjev (1,88) in zaposlenih v zasebnem sektorju (2,39) kažeta na to, da ni nevarnosti za izgorelost, medtem ko obstaja tveganje za izgorelost za študente (2,82). Za čustveno oškodovanost je značilna frustracija in jeza na delu, občutki razburjenosti in žalosti brez razloga, težave s TM in pretirano odzivanje. Pravzaprav dolgotrajna izčrpanost rezultira kot izguba nadzora nad emocijami. Nahajanje študentov na pragu tveganja za izgorelost lahko interpretiramo na isti način kot pri osrednjem simptomu – kognitivna oškodovanost, torej da so pretirano obremenjeni in dodatno zaradi tega tudi izčrpani, kar vodi do situacij, v katerih

se pretirano čustveno odzovejo. Prav tako je značilno pomanjkanje energije, nemir, nerazpoloženost, izguba smisla za humor in podobni znaki.

Slika 20: Primerjava povprečnih rezultatov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na sekundarne simptome – psihološke in psihosomatske težave



Vir: lastno delo.

Tabela 37: Tabela mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti – sekundarni simptomi

	Sekundarni simptomi
Zelena	1.00–2.84
	Študenti, športni trenerji, zaposleni v zasebnem sektorju

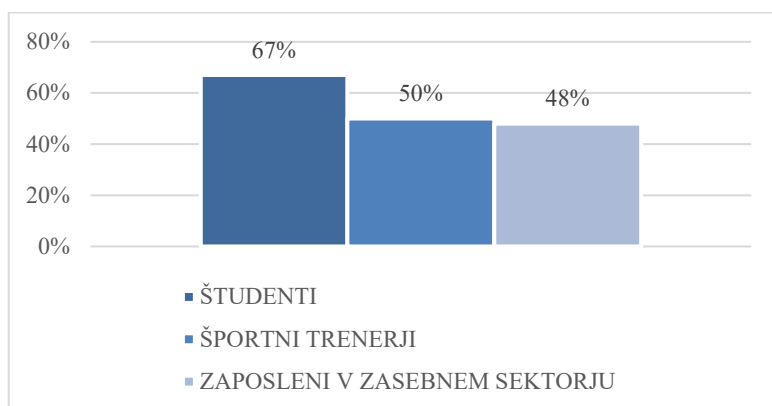
Vir: lastno delo.

Za interpretacijo rezultatov sekundarnih simptomov – psiholoških in psihosomatskih težav, je uporabljena tabela mejnih vrednosti, iz katere je razvidno, da povprečne ocene izgorelosti študentov (2,54), športnih trenerjev (1,76) in zaposlenih v zasebnem sektorju (2,26) kažejo na to, da ni nevarnosti za izgorelost. Za psihološke težave so značilni nezaželeni občutki in čustva, ki negativno vplivajo na funkcioniranje in dnevne dejavnosti (težave s spanjem, nihanje teže, občutek napetosti in anksioznost), za psihosomatske težave pa so značilni glavoboli, bolečine v prsih in želodcu ter pogoste bolezni. Dejstvo, da nobena od treh skupin ni na pragu tveganja izgorelosti z vidika sekundarnih simptomov, je dober rezultat, saj so ti pogosto razlog, zaradi katerih posamezniki poiščejo pomoč. Sicer niso značilni za izgorelost samo po sebi, ampak predstavljajo pridružene simptome.

Sledi še primerjava zadnjega sklopa vprašanj, ki so vezana na samovrednotenje, in sicer udeleženci ocenjujejo trditve, ki so povezane z občutki tesnobe, strahu, sramu in krivde. Vrednotenje je lahko stabilno ali pa odvisno od zunanjih potrditev. Na trditve odgovarjajo z »drži«, če trditev zanje velja, in z »ne drži«, če se z dano trditvijo ne morejo poistovetiti.

Slika 21 predstavlja primerjavo pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na prvo trditev: »Razočaran/-a sem, ko za svoje delo ne dobim priznanja«.

Slika 21: Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajoče se na samovrednotenje (1.)

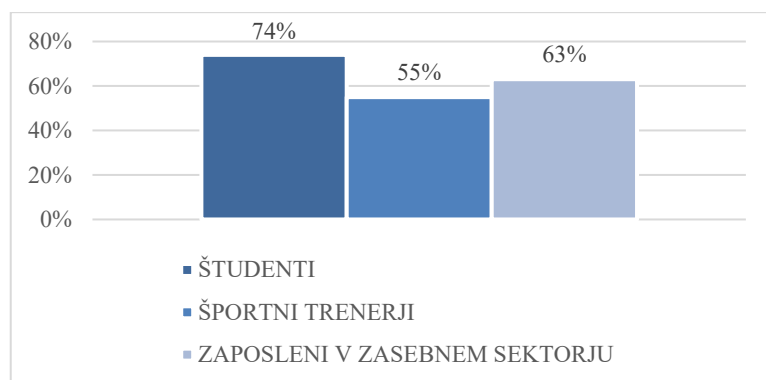


Vir: lastno delo.

S prvim vprašanjem smo želeli preveriti samovrednotenje posamezne skupine, in sicer če je vrednotenje samega sebe stabilno ali odvisno od zunanjih potrditev. Slednje pomeni, da se posameznik ceni toliko, kolikor je dosegel in kolikor je za dosežke dobil zunanjih priznanj. Rezultati prikazujejo, da lahko govorimo o labilni samopodobi študentov, saj je 67 % vprašanih študentov razočaranih, ko za svoje delo ne dobi priznanja. Pri športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju ne moremo govoriti o pozitivni ali labilni samopodobi, saj se približno polovica udeležencev obeh skupin strinja, da trditev zanje velja. Rezultati so pričakovani, večina posameznikov želi za svoje delo dobiti potrditev oziroma priznanje. Če pogledamo že prvo skupino – študente, od koder pravzaprav tudi izhajata drugi dve skupini, ta temelji na ocenjevalnem sistemu od osnovne šole naprej.

Slika 22 predstavlja primerjavo pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na drugo trditve: »Čutim krivdo in/ali sram, če ne zmorem vsega, kar se pričakuje od mene«.

Slika 22: Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (2.)

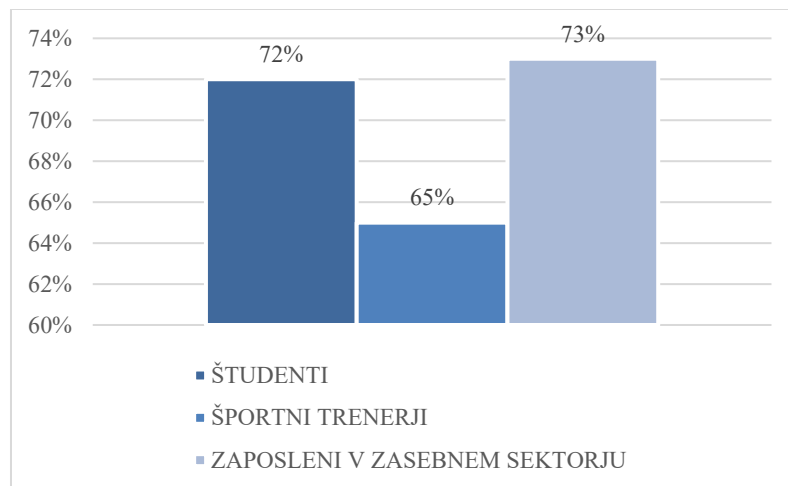


Vir: lastno delo.

Tudi z drugim vprašanjem smo želeli preveriti samovrednotenje posamezne skupine, in sicer če je vrednotenje samega sebe stabilno ali odvisno od zunanjih potrditev. Ponovno rezultati prikazujejo, da lahko govorimo o labilni samopodobi študentov, saj kar 74 % vprašanih študentov čuti krivdo in/ali sram, če ne zmorejo vsega, kar se od njih pričakuje. Tokrat lahko govorimo o precej labilni samopodobi zaposlenih v zasebnem sektorju, saj se približno 63 % udeležencev strinja z navedeno trditvijo. Ponovno kot pri prejšnjem vprašanju ne moremo govoriti o pozitivni ali labilni samopodobi športnih trenerjev, saj se le nekaj več kot polovica vseh udeležencev strinja s trditvijo. Rezultat lahko interpretiramo z labilno samopodobo, ki je posledica vzgoje s pogojevano ljubeznijo. To pomeni, da je bil odnos usmerjen v zadovoljevanje potreb staršev namesto v otrokove razvojne potrebe. Pa vendar, če izhajamo iz današnjega časa, vemo, da so zahteve okolja vedno večje, nenehno se primerjamo z drugimi in vseskozi je prisotna močna želja, ne le da uresničimo pričakovanja, temveč jih tudi presežemo. Če pogledamo s strani študentov, vidimo, da jih 65 % opravlja študentsko delo, kar pomeni, da so pričakovanja do njih izjemno visoka. Na drugi strani imamo športne trenerje, od katerih se na vsakem koraku pričakujejo rezultati. Pričakujejo se zmage, če govorimo o timskih športih, napredek oziroma transformacije, če govorimo o individualnem treniranju.

Slika 23 predstavlja primerjavo pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na tretjo trditve: »Bojim se, da bi prizadela/-a ali razjezil/-a druge ljudi, če ne izpolnim njihovih pričakovanj«.

Slika 23: Primerjava pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (3.)



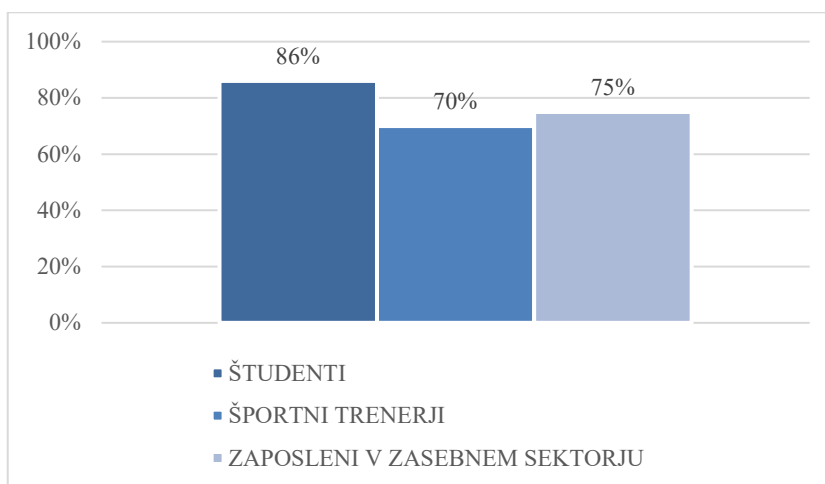
Vir: lastno delo.

S tretjim vprašanjem smo ponovno želeli preveriti samovrednotenje posamezne skupine, pri čemer je vprašanje vezano na labilno samopodobo, za katero je značilna močna potreba po zadovoljevanju potreb okolice. Ponovno rezultati prikazujejo, da lahko govorimo o labilni samopodobi študentov, saj se kar 72 % vprašanih študentov boji, da bi prizadeli ali razjezili

druge ljudi, če ne izpolnijo njihovih pričakovanj. Precej visok delež vprašanih zaposlenih v zasebnem sektorju, kar 73 %, je prav tako potrdilo, da imajo zelo močno potrebno po zadovoljevanju potreb okolice. Tudi športni trenerji so se v 65 % strinjali, da trditev zanje velja. Če pogledamo vsako posamezno skupino, je rezultat pričakovan za športne trenerje in zaposlene v zasebnem sektorju. Namreč športni trenerji delajo z drugimi ljudmi, so vzgojitelji, motivatorji, poslušalci, ki jim športniki ali stranke zaupajo, in je pričakovati, da bodo čutili odgovornost, da zadovoljijo njihova pričakovanja in jih pri tem ne razočarajo. Podobno velja za zaposlene v zasebnem sektorju, saj je podjetje sestavljeno iz različnih timov, zaposlenih, ki morajo delovati kot celota. Njihov uspeh ni odvisen od uspeha vsakega posameznega zaposlenega, temveč od vseh skupaj. Potrebno je sinergetično delovanje, kar pomeni sodelovanje, dopolnjevanje in medsebojna pomoč. Iz tega lahko interpretiramo, da se zaposleni čutijo dolžne, da izpolnijo pričakovanja svojih managerjev in nenazadnje tudi svojih sodelavcev. Visok rezultat študentov bi lahko razložili z velikimi zahtevami zunanjega okolja in slabšo samopodobo.

Slika 24 predstavlja primerjavo pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na četrto trditev: »Raje ustrezem, kot da rečem NE«.

Slika 24: Primerjava pritrtilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (4.)



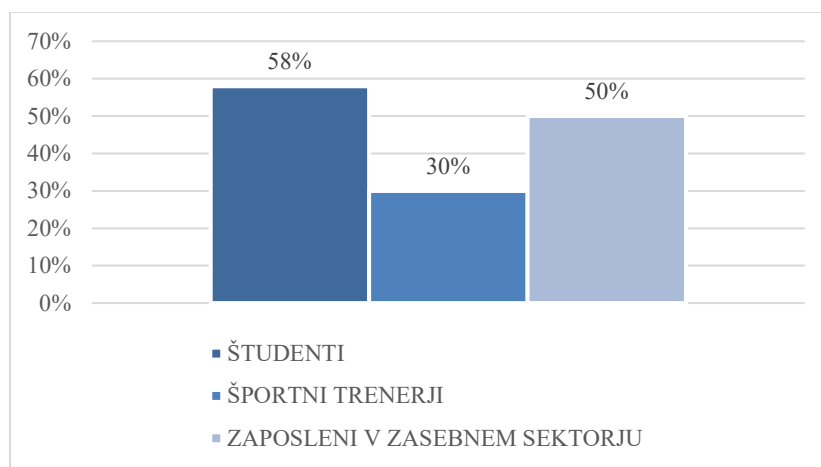
Vir: lastno delo.

S četrtilnim vprašanjem smo želeli preveriti samovrednotenje posamezne skupine, pri čemer je vprašanje vezano na labilno samopodobo, za katero je značilna močna potreba po zadovoljevanju potreb okolice. Ponovno rezultati prikazujejo, da lahko govorimo o labilni samopodobi študentov, saj je kar 86 % vprašanih študentov odgovorilo, da raje ustreže, kot reče »ne«. Precej visok delež vprašanih zaposlenih v zasebnem sektorju, kar 75 %, je prav tako potrdilo, da imajo zelo močno potrebno po zadovoljevanju potreb okolice. Tudi športni trenerji so se v 70 % strinjali, da trditev zanje velja. »Ne« je beseda z močnim učinkom in se ji pogosto raje izogibamo. Zavedamo se, da bi kdaj morali reči ne, ker se v delu utapljam

in smo preobremenjeni, pa vendar nas je strah, da drugi tega ne bodo sprejeli. Vsekakor je to do določene mere povezano z vzgojo, da ni primerno zavrniti ali razočarati drugih ljudi. Po drugi strani pa lahko rezultat interpretiramo oziroma povežemo z odgovori vezanimi na TM, in sicer rezultati kažejo, da udeleženci precej dobro obvladujejo svoj čas, vendar pa pri tem zelo malo uporabljajo tehnike za boljše TM.

Slika 25 predstavlja primerjavo pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na peto trditve: »Strah me je, da bom razočaral/-a ljudi in ostal/-a sam/-a, če se ne bom toliko trudil/-a«.

Slika 25: Primerjava pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (5.)

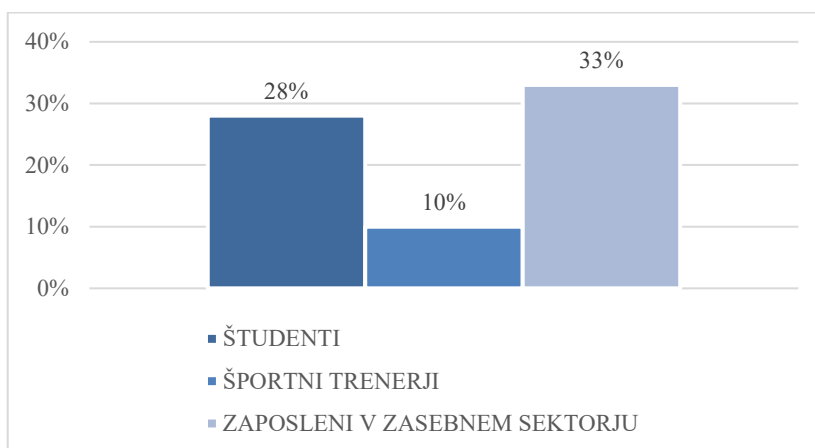


Vir: lastno delo.

S petim vprašanjem ponovno preverjamo samovrednotenje posamezne skupine, pri čemer je vprašanje vezano na labilno samopodobo, za katero je značilno, da se posameznik čuti vrednega toliko, kolikor dobi zunanjih potrditev za svoje delo. Tokrat so rezultati pri vseh treh skupinah nižji, 58 % študentov je odgovorilo, da jih je strah, da bodo razočarali ljudi in ostali sami, če se ne bodo toliko trudili. Z isto trditvijo se strinja 50 % zaposlenih v zasebnem sektorju in le 30 % športnih trenerjev. Strah je v določenih situacijah lahko popolnoma razumljiv in smiseln odziv, zato lahko tudi rezultat udeležencev interpretiramo na ta način. Namreč strah izostril naše čute, da delamo bolje in se pojavi, ko nam za nekaj ali nekoga ni vseeno. Dejstvo je, da smo ljudje sposobni prepoznati strah in lahko razmislimo o izvoru ter preprečimo, da preide v anksiozne motnje.

Slika 26 predstavlja primerjavo pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na šesto trditve: »S sabo sem zadovoljen/-na samo takrat, ko me kdo pohvali«.

Slika 26: Primerjava pritrdilnih odgovorov študentov, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju na trditve, nanašajočih se na samovrednotenje (6.)



Vir: lastno delo.

S šestim vprašanjem preverjamo samovrednotenje posamezne skupine, pri čemer je vprašanje tokrat vezano na samozavest. Rezultati pri vseh treh skupinah kažejo, da imajo udeleženci dobro mnenje o samemu sebi, namreč le 28 % študentov, 10 % športnih trenerjev in 33 % zaposlenih v zasebnem sektorju je s sabo zadovoljnih le takrat, ko jih kdo pohvali. Nekoliko višji odstotek pritrdilnih odgovorov se pojavi pri zaposlenih v zasebnem sektorju, iz česar lahko sklepamo, da ta izhaja iz pomanjkanja odločnosti. Namreč delajo na odgovornih delovnih mestih, ki zahtevajo veliko prožnost, obvladovanje novega okolja, zaposlenih in delovnih vprašanj, zato ni vedno lahko v vsaki situaciji ostati odločen in samozavesten.

3.1.10 Omejitev raziskave

Vzorec raziskave je bil poslan namensko, osredotoča se na tri različne skupine – študente, športne trenerje in zaposlene v zasebnem sektorju. Kar lahko predstavlja težavo, je posploševanje vsake od teh skupin, torej ne ločujemo med različnimi možnostmi študija, ko obravnavamo študente, ne ločujemo med športnimi trenerji, ki se s treniranjem ukvarjajo profesionalno, in tistimi, ki opravljajo dejavnost kot npr. popoldanski s. p., in ne ločujemo med različnimi panogami zaposlenih v zasebnem sektorju, kljub temu da je cilj le na splošno primerjati vse tri skupine med seboj.

Na odgovore vseh treh skupin, tako na vprašanja s področja TM kot tudi vprašanja vezana na izgorelost, bi lahko vplivale trenutne razmere oziroma posledice epidemije covid-19. Življenje še vedno poteka prilagojeno izrednim razmeram, pri čemer je trenutno TM zares velik izziv. Namreč veliko zaposlenih je še vedno soočenih z delom od doma, študenti na fakultetah s hibridnimi načini predavanj in vaj, prav tako se je nekoliko spremenil tudi način športnega treniranja. To bi imelo lahko vpliv na končne rezultate raziskave.

3.2 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju predstavljamo zaključne ugotovitve na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj.

- **Ali vse tri skupine (študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju) poznajo tehnike in strategije TM?**

Na podlagi analize anketnih vprašalnikov ugotavljamo, da vse tri raziskovalne skupine poznajo tehnike, strategije in načela TM. Sicer je pogostost uporabe tehnik TM precej nizka, pa vendar povprečje kaže, da jih udeleženci poznajo. Precej bolje pa poznajo in uporabljajo načela in strategije za boljše TM.

- **Katera tehnika in strategija TM je pri posamezni skupini najpomembnejša (katero najpogosteje uporabljajo)?**

Kvantitativna metoda raziskovanja, ki temelji na anketnem vprašalniku, je pokazala, da vse tri raziskovalne skupine v povprečju zelo malo uporabljajo tehnike TM. V največji meri tehnike TM uporabljajo študenti, sledijo zaposleni v zasebnem sektorju in v najmanjši meri jih uporabljajo športni trenerji. Najpogosteje uporabljena tehnika med študenti je seznam nalog, med zaposlenimi v zasebnem sektorju se najpogosteje uporablja Eisenhowerjeva matrika NUJNO-POMEMBNO, medtem ko športni trenerji v največji meri uporabljajo tehniko stop odlašanja. Pri načelih oziroma strategijah TM so si vse tri skupine enotne, in sicer za boljše TM uporabljajo koledar, kamor si zapisujejo sestanke, roke in stvari, ki jih morajo opraviti.

- **Ali obstajajo ključne razlike med vsemi tremi skupinami pri TM in izgorelosti?**

Rezultati raziskave kažejo, da obstajajo razlike med študenti, športnimi trenerji in zaposlenimi v zasebnem sektorju glede uporabe tehnik TM, in sicer je največja razlika med študenti in športnimi trenerji, medtem ko so si vse tri skupine med seboj večinoma enotne glede načel in strategij TM. Največjo razliko je opaziti v prostem času posameznikov vseh treh skupin, večina zaposlenih v zasebnem sektorju namreč meni, da nimajo dovolj časa zase, za stvari, ki jih veselijo, ob upoštevanju dejstva, da tako zaposleni v zasebnem sektorju delajo več kot 8 ur na dan (69 %) kot tudi športni trenerji (61 %), ki imajo v povprečju boljši rezultat glede prostega časa. Pri primerjavi rezultatov drugega konstrukta izgorelosti ponovno opazimo razlike med skupinami, in sicer rezultati skupne ocene za študente kažejo, da se ti nahajajo na pragu tveganja izgorelosti, tako rezultati skupne ocene, ki so izračun vseh osrednjih in sekundarnih simptomov, kot tudi glede na dva osrednja simptoma – kognitivna in čustvena oškodovanost. Podoben rezultat glede osrednjega simptoma – kognitivne oškodovanosti, opazimo pri zaposlenih v zasebnem sektorju, vendar ni nevarnosti za izgorelost, če gledamo skupno oceno in vse ostale simptome. Nazadnje športni trenerji glede na rezultate raziskave doživljajo najmanjšo stopnjo simptomov izgorelosti, torej tveganja za izgorelost praktično ni. Prav tako se nobena mejna vrednost vsakega od

proučevanih simptomov statistično značilno ne približa mejni vrednosti, ki bi pomenila tveganje za izgorelost.

– Ali ustrezne tehnike in strategije TM preprečujejo simptome izgorelosti?

Na zadnje raziskovalno vprašanje odgovorimo s pomočjo dveh sklopov vprašanj. Ne moremo trditi, da ustrezne tehnike in strategije TM preprečujejo izgorelost oziroma pojavnost simptomov izgorelosti. Namreč raziskovalna skupina študentov je imela v povprečju najboljše rezultate glede uporabe tehnik TM in sledenja načelom TM, medtem ko je bila splošna povprečna ocena izgorelosti na meji tveganja za izgorelost. Prav tako so povprečne ocene vezane na osrednja simptoma – kognitivno in čustveno oškodovanost, kazale na tveganje izgorelosti, pri čemer so bili čisto na zgornji mejni vrednosti, ki pomeni zelo veliko tveganje za izgorelost, glede povprečne ocene za kognitivno oškodovanost. Vsekakor pa je treba upoštevati dejstvo, da bi bile tehnike za TM lahko boljše in pogostejše uporabljene. Prav tako je treba upoštevati kompleksnost izgorelosti, na katero vplivajo številni intrapersonalni in interpersonalni dejavniki, zato dodatno preverimo samovrednotenje vsake od skupin, saj so osebne značilnosti zelo pomemben dejavnik izgorelosti. Najbolj izpostavljeni so tisti posamezniki s slabo samozavestjo, storilnostno samopodobo, čustveno nestabilnostjo, tisti, ki težijo k popolnosti, in ambiciozni posamezniki. Rezultati raziskave kažejo, da imajo študentje od vseh treh preučevanih skupin najbolj labilno samopodobo, kar utegne biti razlog, da so bolj nagnjeni k izgorelosti.

3.2.1 Priporočila študentom, športnim trenerjem, zaposlenim v zasebnem sektorju

Na podlagi prebrane znanstvene in strokovne literature o TM in izgorelosti ter ugotovitev na podlagi izvedene kvantitativne raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika, pripravimo priporočila študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju, ki so predstavljena v tabeli 38.

Tabela 38: Priporočila študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju

PRIPOROČILA
Priporočila študentom
Vsak posameznik se mora najprej vprašati, kaj je zanj v življenju pomembno, in skladno s tem določiti svoje cilje. Aktivno razmišljanje o lastni porabi svojega časa pripomore k boljšemu obvladovanju le-tega, kar pa zelo ugodno vpliva na soočanje s stresnimi situacijami. K odpravljanju stresa poleg ustreznih tehnik in načel TM najbolj pripomorejo tudi fizična aktivnost, sprostitvene tehnike in pozitivna miselnost. Vsekakor bi bilo priporočljivo na vseh fakultetah učiti o tehnikah in metodah TM, ki preprečujejo stres, saj je ta eden izmed dejavnikov, ki lahko vodi v izgorelost. Kot kažejo rezultati raziskave so študentje na pragu tveganja izgorelosti, soočajo se s številnimi simptomi in če ti trajajo predolgo, se lahko začne druga faza izgorelosti – ujetost.

se nadaljuje

Tabela 38: Priporočila študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju (nad.)

PRIPOROČILA
<p>Priporočila študentom</p> <p>Študentje naj razvrstijo opravljanje nalog po pomembnosti, ki jih opravijo v tistem delu dneva, ko so najbolj produktivni. Napišejo naj si korake, kako bodo dosegli posamezne cilje, saj s tem dosežejo večjo samoorganizacijo, ki omogoča večjo produktivnost. Sodobna družba, v kateri živimo, ima od nas čedalje večja pričakovanja, kar utegne negativno vplivati na samozavest, samopodobo in samospoštovanje, če teh ne uresničimo. Glede na to, da je eden od ključnih dejavnikov tveganja izgorelosti tudi pozitivno samovrednotenje, je treba dodati še nekaj tovrstnih priporočil. Različni priročniki in knjige za samopomoč so polne uporabnih nasvetov, s pomočjo katerih lahko posameznik izboljša oziroma razvije stabilnejšo samopodobo. Glede na to, da je študij pedagoški proces, bi bilo smiselno uvesti kakšne predmete oziroma dodatne dejavnosti, ki bi jih vodili ustrezno usposobljeni strokovnjaki. Študenti bi izpolnjevali različne vprašalnike in na podlagi ugotovitev, bi dobili smernice in priporočila na katerih področjih morajo delati in se izboljšati. Dejstvo je, da je samovrednotenje zelo občutljiva tema, ki je močno povezana z vzgojo in otroštvom, zato vsakemu o tem ni enostavno govoriti. Predlog bi bil obisk psihoterapevta, kajti s pomočjo psihoterapije se v varnem okolju in ob prisotnosti psihoterapevta posameznik lahko začne zavedati samega sebe, pomaga pri razreševanju osebnih težav, boljšemu samovrednotenju in boljši samopodobi, ki je poleg številnih ostalih eden izmed dejavnikov tveganja za izgorelost. Prav tako priporočamo uvedbo presejalnega testa za tvegano stresno vedenje in izgorelost študentov, ki bi s pomočjo ustreznih ukrepov lahko preprečil zadnjo fazo izgorelosti. Vsekakor pa so ključnega pomena počitek in odmori; največ dejavnosti se v možganih dogaja ravno v času mirovanja in med sanjarjenjem. Nenazadnje priporočamo opravljanje dejavnosti v prostem času, katerekoli posameznikom ustrezajo in so jim ljube, lahko so to športne dejavnosti, meditiranje, kuhanje, pisanje in drugo. Vse dejavnosti krepijo delovanje možganov, skrbijo za jasne misli in zmanjšujejo stres.</p>
<p>Priporočila športnim trenerjem</p> <p>Športne trenerje vidimo kot promotorje zdravja in zdravega načina življenja. Trener ni le tisti, ki izvaja trening, temveč je tudi svetovalec, motivator, prijatelj, organizator in ocenjevalec. Navadno v njih vidimo idole, ki so uspešni, odlično obvladujejo svoj čas in vedno kljub natrpanemu urniku najdejo kakšno uro zase. Uspešno TM je v prvi vrsti samoorganizacija, potrebne so veščine sposobnosti načrtovanja, organiziranja, motiviranosti in nadzora. Kljub temu da na prvi pogled izgleda njihova služba nekoliko bolj sproščena, moramo upoštevati dejstvo, da se od njih zelo veliko pričakuje tako na področju timskega športa kot individualnega treniranja. Za športne trenerje je ključna postavitev ciljev in spremljanje napredka, biti morajo avtentični, uporabljajo pa naj metodo »start, stop, continue«. Uporaba je primerna tako za skupinske kot tudi individualne športe, kajti pomembno je, da trener vidi in prepozna, katere dejavnosti je treba uvesti oziroma z njimi nadaljevati in katere je treba odstraniti. Prav tako priporočamo udeležitev delavnic na temo boljšega samovrednotenja ali branje različnih priročnikov na to temo. V prvi vrsti zaradi njih samih, da bodo v določenih situacijah lahko rekli »ne«, pa tudi, ker je njihova naloga, da so motivatorji in svetovalci, ki ljudem pomagajo do boljšega počutja in izboljšujejo njihovo samopodobo.</p>
<p>Priporočila zaposlenim v zasebnem sektorju</p> <p>Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je zelo pomembno, ne le za posameznika, temveč tudi za uspešnost podjetja. Razlika med uspešnimi in manj uspešnimi je predvsem v pravilni izrabi časa. Srečnejši posamezniki, ki učinkovito obvladujejo svoj čas, tudi boljše usklajujejo poklicno in zasebno življenje, kar pa je v današnjem času zelo velik izziv. Zelo ustrezna metoda za boljše TM je pristop »start, stop, continue«, ki se lahko uporablja na ravni posameznika ali na ravni organizacije.</p>

se nadaljuje

Tabela 38: Priporočila študentom, športnim trenerjem in zaposlenim v zasebnem sektorju (nad.)

PRIPOROČILA
Priporočila zaposlenim v zasebnem sektorju
Zaposleni naj pri sebi oceni, katere aktivnosti imajo dodano vrednost, če je nimajo, naj z njimi preneha. Enako velja na ravni celotnega podjetja. Ključno je, da se opravljajo dejavnosti in naloge, ki imajo dodano vrednost. Sicer so le rutinska dela, ki bi bila lahko delegirana in s tem prihranila čas. Glede na raziskavo zaposleni zelo malo uporabljajo metode TM, zato priporočamo, da v podjetjih organizirajo delavnice, kjer se zaposleni izobrazijo in naučijo uporabe metod. Prav tako bi lahko managerji predlagali zahteve in naloge, ki morajo biti opravljene s temi metodami, zato da lahko zaposleni v vsakem trenutku ve, ali je naloga nujna oziroma kakšna je stopnja pomembnosti. V raziskavi se je izkazalo, da so zaposleni na meji tveganja izgorelosti glede kognitivnih simptomov izgorelosti (slabša koncentracija, pozabljivost, zmanjšana motivacija, manjša miselna prožnost, odpor do timskega dela in skupinske pripadnost itd.). Vsekakor bi uporaba določenih metod in načel TM nekatere od navedenih simptomov lahko zmanjšala. Priporočamo uporabo seznamov nalog, koledarjev, načrtovanje dneva, opravljanje najtežjih del v času največje produktivnosti in pa predvsem razmislek, ali so vse aktivnosti in naloge, ki jih je treba opraviti, smiselne in dodajajo vrednost. Nanazadnje pa morajo zaposleni poskrbeti zase in za svoje zdravje. Nujno morajo poskrbeti za to, da imajo nekaj prostega časa za stvari, ki jih osrečujejo in s katerimi si lahko povrnejo energijo. Na delovnem mestu se lahko organizirajo aktivni odmori, kje bi se vsak dan v delovnem času, zaposleni lahko odklopili in pridobili svežo energijo za nove izzive.

Vir: lastno delo.

SKLEP

Želje skoraj vsakega posameznika so biti uspešen in imeti zraven tega še urejeno življenje. V življenju ni vedno vse odvisno od nas, nenehno se soočamo z izzivi, preprekami, težavami, na katere nimamo vpliva, ki nas spravljajo v stres in zaradi katerih imamo občutek, da izgubljammo nadzor. Vsi imamo radi nadzor nad svojim življenjem in ko nečesa ne moremo nadzorovati, se lahko pojavijo naši največji strahovi. Veščina, ki omogoča posamezniku učinkovit nadzor nad dogajanjem v vsakdanjem življenju, je TM. Slednjega nimamo na voljo neomejeno, zato je TM eden ključnih dejavnikov uspešnosti, ki nenazadnje omogoča, da je naše življenje do neke mere bolj predvidljivo, da se lažje upiramo vsakdanjim pritiskom in da ohranimo takšno življenje, ki nas dela srečne. Z učinkovitim TM bolj organiziramo tako svoje delo kot tudi svoje dejavnosti, kar je v današnjem času, ko so meje med zasebnim in poklicnim življenjem vse bolj zbrisane, izredno pomembno, saj se je le na takšen način mogoče izogniti pretiranemu stresu. Stres namreč lahko privede do sindroma izgorelosti, pri čemer ključno vlogo igra odnos, ki ga imajo posamezniki sami s sabo.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil preučiti, ugotoviti in analizirati povezavo med TM in izgorelostjo. V teoretičnem delu sem v **prvem poglavju** s pomočjo sekundarnih podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo uporabe tuje, domače, zanesljive, aktualne ter veljavne znanstvene in strokovne literature, preučila koncept TM, v **drugem poglavju** pa izgorelost. To je bila osnova, na kateri sem gradila tudi empirično raziskavo, ki sem jo predstavila v tretjem poglavju. V **tretjem poglavju** sem se posvetila empirični raziskavi, zasnovani na

kvantitativni metodi raziskovanja, ki temelji na anketnem vprašalniku zaprtega tipa, v katerega so bili vključeni anketiranci treh različnih skupin – študenti, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju, odgovorila sem na **štiri raziskovalna vprašanja** in podala priporočila vsem trem skupinam.

Namen magistrskega dela je bil v celoti dosežen, saj sem pridobila izčrpno teoretično ter prav tako praktično znanje o tehnikah, načelih in strategijah TM in povezanosti slednjega z izgorelostjo. Dodatno sem analizirala, preučila in interpretirala razlike med obema konstruktoma na treh različnih skupinah – študentih, športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju, ter jim podala ustrezna priporočila.

Dosegla sem tako **osnovni cilj** kot tudi vse zastavljene **pomožne cilje** magistrskega dela. Preko evalvacije in obdelave rezultatov anketnih vprašalnikov, na katere je odgovorilo 111 udeležencev, od tega 43 študentov, 20 športnih trenerjev in 48 zaposlenih v zasebnem sektorju, zasnovano **temeljno tezo**, ki trdi, da se z ustreznim TM preprečuje oziroma zmanjšuje pojavnost simptomov, ki vodijo v izgorelost pri študentih, športnih trenerjih in zaposlenih v zasebnem sektorju, delno potrjujem. Ne morem trditi, da ustrezne tehnike in strategije TM preprečujejo izgorelost oziroma pojavnost simptomov izgorelosti. Vsekakor je treba najprej poudariti, kako zelo kompleksna je izgorelost, da nanjo vplivajo številni interpersonalni in intrapersonalni dejavniki. Na interpersonalne dejavnike izgorelosti, kamor sodijo prevelika količina dela, konflikt vlog, pritisk, pomanjkanje časa, omejeno sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo zaposlene, nesprejemanje odziva za opravljeno delo, nizka stopnja avtonomije, nepravilnost na delovnem mestu, pomanjkljivo nagrajevanje, bi ustrezno TM lahko imelo pozitiven vpliv. Vendar pa zadnje raziskave kažejo, da so bistveno pomembnejši intrapersonalni dejavniki izgorelosti, ki pa so povezani s samovrednotenjem. Rezultati moje raziskave so pokazali, da je imela raziskovalna skupina študentov v povprečju najboljše rezultate glede uporabe tehnik TM in sledenja načelom TM, medtem ko je bila splošna povprečna ocena izgorelosti na meji tveganja za izgorelost. Prav tako so povprečne ocene vezane na osrednja simptoma – kognitivno in čustveno oškodovanost, kazale na tveganje izgorelosti, pri čemer so bili čisto na zgornji mejni vrednosti, ki pomeni zelo veliko tveganje za izgorelost, glede povprečne ocene za kognitivno oškodovanost. Na drugi strani pa so rezultati drugih dveh skupin, športnih trenerjev in zaposlenih v zasebnem sektorju, pokazali, da dobro TM vodi k manjši pogostosti simptomov izgorelosti. S tem namenom je bilo dodatno preverjeno samovrednotenje vsake od skupin, saj so osebne značilnosti, ki spadajo med intrapersonalne dejavnike, zelo pomemben dejavnik izgorelosti. Najbolj izpostavljeni so tisti posamezniki z pomanjkanjem samozavesti, nizko storilnostno samopodobo, čustveno nestabilnostjo, tisti, ki težijo k popolnosti, in ambiciozni posamezniki. Rezultati raziskave kažejo, da imajo ravno študentje od vseh treh preučevanih skupin najbolj labilno samopodobo, kar utegne biti razlog, da so bolj nagnjeni k izgorelosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. & Allen, M. (2003). *The concise time management and personal development*. London: Thorogood Publishing.
2. Bagola A. (2019). *Kako izgoreti in vzeti življenje v svoje roke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
3. Bilban, M. & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo + varnost*, 1(52), 23–29.
4. Bizjak, E., Klojčnik, M. & Vidmar, G. (2019). Razširjenost izgorelosti med zaposlenimi na Univerzitetnem rehabilitacijskem inštitutu republike slovenije–SOČA. *Rehabilitation*, 18(2), 5–10.
5. Bizovičar, M. (2018, 27. september). Časa ne moremo upravljati, spremeniti moramo sebe. *Delo*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.delo.si/podjetniske-zvezde/novice/casa-ne-moremo-upravljati-spremeniti-moramo-sebe/#!>
6. Boitnott J. (2017, 7. december). How dopamine addiction is derailing a generation of entrepreneurs--and what you can do to stop it. *Inc*. Pridobljeno 16. septembra 2021 iz <https://www.inc.com/john-boitnott/is-your-need-for-another-dopamine-hit-wrecking-your-business-your-life.html>
7. Borjančič, M. (2015). *Analiza ravnanja s časom aktivnih prebivalcev* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Boštjančič, E. (2010). Izgorelost nas ogroža–kaj lahko naredimo: pregled dosedanjih raziskav in primerov dobre prakse. *HRM*, 8(38), 64–68.
9. Boštjančič, E. (2012). Izgorelost ter vrnitev na delovno mesto po sindromu izgorelosti v slovenskih organizacijah. V *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja* (str. 126–136). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Božič, J. (2011). *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih: izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije–Soča.
11. Bradley, L. M. W., Brantner, T., Brown, J. M. & Gawor, H. L. (2017). *U.S. Patent No. 9,754,224*. Washington: U.S. Patent and Trademark Office.
12. Bratterud, H., Burgess, M., Fasy, B. T., Millman, D. L., Oster, T. & Sung, E. C. (2020). The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. *International Conference on Theory and Application of Diagrams*. Cham: Springer.
13. Caccese, T. M. & Mayerberg, C. K. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6(3), 279–288.
14. Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: job stress in the human services*. London: Sage.
15. Consiglio, C., Mazzetti, G. & Schaufeli, W. B. (2021). Psychometric properties of the italian version of the burnout assessment tool (BAT). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9469.
16. Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
17. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.

18. Černelič Bizjak, M. (2008). Zadovoljstvo z delom, zdravje in zadovoljstvo z življenjem. *Zdravstveno varstvo*, 47(4), 199–207.
19. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
20. Dimitrova, V. & Mancheva-Ali, O. (2018). Planning and time management. *International conference knowledge-based organization*, 24(1), 283–288.
21. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dyer, W. G., Dyer, J. H. & Dyer, W. G. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. Hoboken: John Wiley & Sons.
23. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
24. Ferner, J. D. (1980). *Successful time management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
25. Findeisen, D. (2005). Za premagovanje poklicne izgorelosti potrebujemo izobraževanje. *Andragoška spoznanja*, 11(2), 37–51.
26. Forsyth, P. (2016). *Successful time management*. London: Kogan Page Publishers.
27. Gafni, R. & Geri, N. (2010). Time management: Procrastination tendency in individual and collaborative tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5(1), 15–125.
28. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
29. Ghoushchi, S. J. & Khazaeili, M. (2019). G-Numbers: importance-necessity concept in uncertain environment. *International Journal of Management and Fuzzy Systems*, 5(1), 27–32.
30. Giges, B., Petitpas, A. J. & Vernacchia, R. A. (2004). Helping coaches meet their own needs: Challenges for the sport psychology consultant. *The Sport Psychologist*, 18(4), 430–444.
31. Gold, Y. & Roth, R. A. (1993). *Teachers Managing Stress and Preventing Burnout*. Washington: The Falmer Press.
32. Golmajer Rajković, N. (2013). *Izgorelost študentov ob delu in prezentizem* (magistrska naloga). Koper: Fakulteta za management.
33. Grasz, J. (2014, 12. junij). Careerbuilder study reveals top ten productivity killers at work. *CareerBuilder*. Pridobljeno 7. septembra 2021 iz <https://press.careerbuilder.com/2014-06-12-CareerBuilder-Study-Reveals-Top-Ten-Productivity-Killers-at-Work>
34. Gregory, J. & Crispin, L. (2014). *More agile testing: learning journeys for the whole team*. Boston: Addison-Wesley Professional.
35. Harahsheh, F. (2019). The effects of time management strategies on employee's performance efficiency: Evidence from Jordanian firms. *Management Science Letters*, 9(10), 1669–1674.
36. Hjälml, S., Kenttä, G., Hassménan, P. & Gustafsson, H. (2007). Burnout Among Elite Soccer Coaches. *Journal of Sport Behavior*, 30(4), 415–427.

37. Homar, N. (2014). *Aktivni odmori na delovnem mestu–primer Upravne enote Maribor* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
38. Hummel, C. (1994). *Priorities: tyranny of the urgent*. Westmont: InterVarsity Press.
39. Ihan, A. & Simonič Vidrih, M. S. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom*. Ljubljana: Arx.
40. Inštitut za razvoj človeških virov (brez datuma). *Kaj povzroča izgorelost (vzroki)*. Pridobljeno 31. avgusta 2021 iz <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/kaj-povzroca-izgorelost-vzroki>
41. Jaffe, E. (2013). Why wait? The science behind procrastination. *APS Observer*, 26(4).
42. Jammer, I. (2019). Start. Stop. Continue. A quality feedback for my teaching. *Bergen open research archive*. Pridobljeno 8. septembra 2021 iz <https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/20504/Start%20Stop%20Continue%201.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
43. Judež, D. (2018). Pretirana usmerjenost v samopreseganje in dosežke vodita v deloholizem in izgorelost. *Revija za Univerzalno Odlicnost*, 7(3), 288–296.
44. Kennedy, D. (2009). *5 zjutraj, pa že zamujam!* Ljubljana: Lisac & Lisac.
45. Kirillov, A. V., Tanatova, D. K., Vinichenko, M. V. & Makushkin, S. A. (2015). Theory and practice of time-management in education. *Asian Social Science*, 11(19), 193–204.
46. Košir M. (2011). Izgorel vodja me bo pripeljal do uspeha. *Ecg*. Pridobljeno 18. septembra 2021 iz <https://ecg.si/clanki/izgorel-vodja-ne-bo-pripeljal-do-uspeha/>
47. Kračun, S. (2018). *Samospoštovanje, spoprijemanje s stresom in izgorelost na delovnem mestu pri zdravstvenih delavcih* (magistrsko delo). Ljubljani: Teološka fakulteta.
48. Kužet, Z. (2006, 23. maj). Podjetju ne smemo žrtvovati svojega zdravja. *Večer*. Pridobljeno 18. septembra 2021 iz https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/06_05VecerZrtvovatiZdravje.pdf
49. Lah, A. (2018). *Tatovi časa na delovnem mestu v podjetju X* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Laschinger, H. K. S. & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
51. Leskovic L. & Rodica B. (2020). Psihosomatski simptomi poklicne izgorelosti pri izvajalcih zdravstvene nege v nujni medicinski pomoči. *Revija za zdravstvene vede*, 7(2), 69–84.
52. Leskovic L. (2020). *Pojav izgorelosti izvajalcev zdravstvene nege in oskrbe v socialnovarstvenih zavodih*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
53. Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L. & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of educational psychology*, 82(4), 760–768.
54. Mackenzie, A. & Nickerson, P. (2009). *The time trap: The classic book on time management*. New York: Amacom.
55. Mackenzie, A. (1998). *Časovna past*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

56. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
57. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Burnout. V *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (str. 351–357). Cambridge: Elsevier.
58. Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija*, 36(6), 368–375.
59. Mfondoum, A. H. N., Tchindjang, M., Mfondoum, V. & Makouet, I. (2019). Eisenhower matrix* Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences. *IAETSD Journal for Advanced Research in Applied Sciences*, 6(2), 13–27.
60. Mohar, N. (2017). *Osebnostne značilnosti, težave s pozornostjo in izgorelost: raziskava pri študentih* (magistrsko delo). Maribor: Filozofska fakulteta.
61. Norris, B. N. (2016, 9. februar). Start. Stop. Continue. Formative Midterm Student Evaluations of Teaching. *MDosar*. Pridobljeno 18. septembra 2021 iz <https://mdsoar.org/bitstream/handle/11603/2260/Start%20Stop%20Continue.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
62. Nose, T. (2009). *Izgorelost na delovnem mestu: vzroki in posledice* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Nusdorfer, J. (2007). Izobraževanje za preprečevanje poklicne izgorelosti. *Andragoška spoznanja*, 13(2), 78–88.
64. Opping, T. (2014, 8. oktober). 5 things you should be doing to have an insanely productive week. *The globe and mail*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-managing/five-things-you-should-be-doing-to-have-an-insanely-productive-week/article20981023/>
65. Pantar, E. & Gorenc, B. (2020). Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti*, 5(1), 36–64.
66. Pastirk, S. (2010). *Stres pri delu, zadovoljstvo z delom, izgorelost in strategije spoprijemanja s stresom delavcev na področju zaposlitvene rehabilitacije*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije-Soča.
67. Payne, K. (brez datuma). how to use the 1-3-5 rule to boost your productivity at work. *Time Doctor*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.timedoctor.com/blog/1-3-5-rule/>
68. Polajžer, T. (2019). *Merjenje izgorelosti: validacija slovenske oblike vprašalnika za oceno izgorelosti* (magistrsko delo). Maribor: Filozofska fakulteta.
69. Pšeničny, A. (2007). Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja*, 16(2), 47–81.
70. Pšeničny, A. (2008). *Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti*. Radovljica: Didakta.
71. Pšeničny, A. (2009). *Recipročni model izgorelosti: povezava med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki nastanka sindroma izgorelosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.

72. Pušnik, M. (2010, 3. marec). Stresu se ne moremo izogniti, izgorelosti pač. *Finance*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.finance.si/273031/Stresu-se-ne-moremo-izogniti-izgorelosti-pac?cctest&>.
73. Queirós, C., Passos, F., Bártolo, A., Marques, A. J., da Silva, C. F. & Pereira, A. (2020). Burnout and stress measurement in police officers: Literature review and a study with the operational police stress questionnaire. *Frontiers in psychology, 11*, 587.
74. Rakovec-Felser, Z. (2006). Pojav izgorevanja med zdravstvenim osebjem. *Obzornik zdravstvene nege, 40*(3), 143–148.
75. Rampton J. (2020). 12 common workplace distractions and how you can stay focused anyway. *Entrepreneur*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://www.entrepreneur.com/article/330196>
76. Raspor, A. & Macuh, B. (2016). *Dan je dolg 24 ur*. Murska Sobota: BoMa.
77. Rebolj, G. (2010). Sindrom izgorelosti. *Psihoterapevtski ukrepi za vsakdanjo rabo 2* (str. 58–78). Begunje: Psihiatrična bolnišnica.
78. Redondo-Flórez, L., Tornero-Aguilera, J. F., Ramos-Campo, D. J. & Clemente-Suárez, V. J. (2020). Gender differences in stress-and burnout-related factors of university professors. *BioMed Research International, 2020*(6), 1–9.
79. Rizmal, K. (2006). *Upravljanje časa na delovnem mestu* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
80. Rydén, P. & El Sawy, O. A. (2019). How managers perceive real-time management: thinking fast & flow. *California Management Review, 61*(2), 155–177.
81. Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Oxfordshire: Routledge.
82. Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2019). *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*. Leuven: KU.
83. Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0*. Leuven: KU.
84. Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost burnout: ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Maribor: Mettis bukvarna.
85. Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard business review, 85*(10), 63.
86. Seiter, C. (2014, 21. avgust). The science of taking breaks at work: how to be more productive by changing the way you think about downtime. *Buffer*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://buffer.com/resources/science-taking-breaks-at-work/>
87. Seiwert, L. J. (1997). *Novi 1x1 obvladovanja časa*. Maribor: Doba.
88. Strmečki, A. (2012). Program podpore za delodajalce in zaposlene pri odpravljanju stresa, povezanega z delom, in pri zmanjševanju njegovih škodljivih posledic. V *Obvladajmo poklicni stres, preden on obvlada nas* (str. 7–11). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
89. Sutharshini, B., Thevanes, N. & Arulrajah, A. A. (2019). Effective time management as a tool for individual and organizational performance in financial institutions. *IUP Journal of Organizational Behavior, 18*(2), 25–41.

90. Šarotar Žižek, S. (2008). Učinkovito upravljanje časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo*, 54(5/6), 126–134.
91. Ščuka, V. (2008). Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu: motnje v življenjskem slogu prinašajo izgorelost. *HRM*, 6(25), 50–57.
92. Šetina Čož, M. (2011). Kdo nam krade čas. *HRM*, 9(40), 82–88.
93. Štemberger, A. (2018). Nujnost uničuje produktivnost. *LinkedIn*. Pridobljeno 17. septembra 2021 iz <https://www.linkedin.com/pulse/nujnost-uni%C4%8Duje-produktivnost-an%C5%BEE-%C5%A1temberger-zupan>
94. Tement, S. (2020). Prepoznava in preprečevanje izgorelosti. *Znanja, spretnosti in kompetence na področju duševnega zdravja*, 29–42.
95. TheMuse (2020). A Better To-Do-List: The 1-3-5 Rule. *TheMuse*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.themuse.com/advice/a-better-todo-list-the-135-rule>
96. Tušak, M. & Blatnik, P. (2017). *Živeti s stresom: tehnike samopomoči*. Maribor: Poslovna založba.
97. Utley, S. (2018, 16. oktober). 1-3-5 you actually made me write this down? *LinkedIn*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://www.linkedin.com/pulse/1-3-5-you-actually-made-me-write-down-steve-utley>
98. Videmšek, N., Vesnić, S., Djomba, J. K., Videmšek, M. & Meško, M. (2019). Analiza izgorelosti študentov Univerze v Ljubljani. *Šport: Revija Za Teoreticna in Prakticna Vprasanja Sporta*, 67/(1/2), 261–267.
99. Vodlan, V. (2008). Akcijsko raziskovanje kot potovanje, ki se pogosto ne konča. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 6(2), 117–122.
100. Vogelink, K. & Bilban, M. (2016). Sindrom izgorelosti. *Delo+varnost*, 61(4), 42–50.
101. Zhou, A. Y., Panagioti, M., Esmail, A., Agius, R., Van Tongeren, M. & Bower, P. (2020). Factors associated with burnout and stress in trainee physicians: a systematic review and meta-analysis. *JAMA network open*, 3(8).

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik: Analiza obvladovanja časa in izgorelosti

Pozdravljeni,

sem Anja Bogovič, študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela bi želela preučiti, ugotoviti in analizirati povezavo med obvladovanjem časa in izgorelostjo ter katere tehnike za boljše obvladovanje časa slednje preprečujejo. Osredotočila sem bom na tri različne skupine – študentje, športni trenerji in zaposleni v zasebnem sektorju. Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se navezujeta na tehnike obvladovanja časa in izgorelost. V prvem sklopu vprašanj boste ocenjevali katere od tehnik, strategij in načel obvladovanja časa uporabljate in kako pogosto. Drugi sklop pa se nanaša na oceno izgorelosti, in sicer kakšne simptome doživljate, glede na vašo delovno situacijo. Osredotočamo se tako na osrednje simptome, kot tudi na sekundarne simptome. Vaši odgovori bodo anonimni, zato vas vljudno prosim, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

1. Spol:

Moški

Ženski

2. Starost:

do 20 let

21–40 let

41–60 let

61 let in več

3. Področje delovanja:

Študent/-ka

Športni trener/-ka

Zaposelen/-a v zasebnem sektorju

4. Ali poleg osnovnega področja delovanja, za katerega ste se opredelili pri prejšnjem vprašanju, opravljate še kakšno dodatno dejavnost (npr. študentsko delo, osebni/dodatni treningi, popoldanski s.p.)?

Da

Ne

5. Koliko časa na dan v povprečju nemoteno delate (vključno z dodatno dejavnostjo, v kolikor jo imate)?

od 1 do manj kot 4 ure

od 5 do manj kot 8 ur

od 8 do manj kot 12 ur

več kot 12 ur

SKLOP 1: OBVLADOVANJE ČASA

6. Pri vsaki od navedenih tehnik, strategij, pripomočkov za boljše upravljanje s časom ocenite, kako pogosto sami uporabljate katere od spodaj naštetih, pri čemer 1 pomeni zelo redko ali celo nikoli, 5 pa, da jo uporabljate zelo pogosto.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eisenhowerjeva matrika NUJNO-POMEMBNO					
Pristop »Start, stop, continue«					
»To-do« sezname					
Prioritetni sistem 1-3-5					
Tehnika aktivnega počitka/odmorov					
Stop odlašanja					
Avtentičnost					
Drugo:					

Vir: lastni.

7. Na petstopenjski lestvici ocenite, v kolikšni meri vsaka od zapisanih trditev za vas velja, pri čemer 1 pomeni, da trditev za vas sploh ne drži, 5 pa, da trditev za vas popoloma drži.

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Zdi se mi, da imam dovolj časa zase–za stvari, ki me veselijo.					
2. Zapišem si korake, s pomočjo katerih bom dosegel/-la cilje.					
3. Uporabljam koledar, v katerega si zapisujem sestanke, roke in stvari, ki jih moram opraviti.					
4. Naredim dnevni seznam opravil in se nanj večkrat na dan sklicujem.					
5. Določim prednostne naloge po pomembnosti in si jih glede na čas razporedim po urniku.					
6. Zlahka najdem čas v primeru, da se zgodi ali pojavi kaj pomembnega.					
7. Znam reči ne, kadar sem v časovni stiski.					
8. Skušam prenesti odgovornost na druge, da bi imel/a več časa zase.					
9. Uredim svojo mizo in delovno območje, da preprečim nered in zmedo.					
10. Moji sestanki in dejavnosti so dobro organizirani in učinkoviti.					
11. Najtežje delo poskušam načrtovati v času, ko sem najbolj produktiven.					
12. Končam eno delo ali nalogo, preden se lotim naslednje.					

Prirjeno po Lah (2018), Rampton (2020), Adair & Allen (2003) in Schwartz & McCarthy (2007).

SKLOP 2: IZGORELOST

8. Spodnje trditve so povezane z vašo delovno situacijo in s tem, kako to situacijo doživljate. Pri vsaki trditvi ocenite povprečno pogostost pojava simptoma pri sebi, pri čemer 1 pomeni zelo redko ali celo nikoli, 5 pa, da se simptom pojavi zelo pogosto.

8.1 Osrednji simptom: Izčrpanost

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Počutim se mentalno izčrpano					
2. Vse, kar počnem, zahteva veliko napora					
3. Pri delu se počutim telesno izčrpano					

13.2 Osrednji simptom: Miselna odtujenost

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Težko najdem kaj navdušenja za delo					
5. Do svojega dela čutim močan odpor					
6. Dvomim v to, kar moje delo pomeni drugim					

13.3 Osrednji simptom: Kognitivna oškodovanost

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Težko ostanem osredotočen/-a					
8. Težko ostanem zbran/-a					
9. Delam napake, ker razmišljam o drugih stvareh					

13.4 Osrednji simptom: Čustvena oškodovanost

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Čutim, da ne morem nadzorovati svojih čustev					
11. Presenečen/-a sem nad tem, kako čustveno se odzivam					
12. Lahko se nehote pretirano odzovem					

13.5 Sekundarni simptom: Psihološke težave

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Težko zaspim oziroma se ponoči zbujam					
14. Nagnjen/-a sem k zaskrbljenosti					
15. Počutim se napeto in pod stresom					

16. Počutim se tesnobno in/ali trpim za paničnimi napadi					
17. Hrup in množica me motita					

13.6 Sekundarni simptom: Psihosomatske težave

ZASE LAHKO TRDIM:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Trpim za palpitacijami (tj pospešenim bitjem srca) ali bolečinami v prsih					
19. Trpim za trebušnimi in/ali črevesnimi težavami					
20. Trpim za glavoboli					
21. Trpim za mišičnimi bolečinami, na primer v ramenih, vratu ali hrbtu					
22. Pogosto zbolim					

Vir: Schaufeli, De Witte & Desart (2019).

9. Razočaran/a sem, ko za svoje delo ne dobim priznanja.
- Drži
- Ne drži
10. Čutim krivdo in/ali sram, če ne zmorem vsega, kar se pričakuje od mene.
- Drži
- Ne drži
11. Bojim se, da bi prizadela/-a ali razjezil/-a druge ljudi, če ne izpolnim njihovih pričakovanj.
- Drži
- Ne drži
12. Raje ustrežem, kot da rečem NE.
- Drži
- Ne drži
13. Strah me je, da bom razočaral/-a ljudi in ostal/-a sam/-a, če se ne bom toliko trudil/-a.
- Drži
- Ne drži
14. S sabo sem zadovoljen/-na samo takrat, ko me kdo pohvali.
- Drži
- Ne drži