

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA OBVLADOVANJA ČASA IN IZGORELOSTI NA PRIMERU
IZBRANEGA PODJETJA V PANOZI TRGOVINE NA DROBNO**

Ljubljana, julij 2023

ANJA KANDIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Kandić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza obvladovanja časa in izgorelosti na primeru izbranega podjetja v panogi trgovine na drobno, pripravljenega 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 6. 7. 2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBVLADOVANJE ČASA	4
1.1 Opredelitev obvladovanja časa	4
1.2 Kronološki pregled razvoja koncepta obvladovanja časa	5
1.3 Čas	6
1.3.1 Delovni čas	6
1.3.2 Prosti čas	6
1.4 Načela in strategije obvladovanja časa	7
1.5 Časovna neučinkovitost	8
1.6 Metode obvladovanja časa	10
1.6.1 Eisenhowerjeva matrika »nujno – pomembno«	11
1.6.2 Pareto metoda	12
1.6.3 Preprečevanje odlašanja	12
1.6.4 Prioritetni sistem 1-3-5	13
1.6.5 Pristop Začni, ustavi, nadaljuj	14
1.6.6 Sezname opravil, kljukice in dopamin	15
1.6.7 Tehnika aktivnega počitka.....	15
2 IZGORELOST	16
2.1 Opredelitev izgorelosti	16
2.2 Kronološki pregled razvoja pojma izgorelosti	17
2.3 Razvoj izgorelosti	18
2.3.1 Vzroki izgorelosti	18
2.3.2 Stopnje procesa izgorevanja	20
2.3.2.1 <i>Cikel treh stopenj</i>	21
2.3.2.2 <i>Cikel štirih stopenj</i>	22
2.3.2.3 <i>Cikel petih stopenj</i>	23
2.3.2.4 <i>Cikel dvanajstih stopenj</i>	24
2.3.3 Simptomi in znaki izgorelosti	25
2.3.4 Posledice izgorelosti	28
2.4 Preprečevanje izgorelosti	30

2.5	Izgorelost in duševne motnje	32
2.5.1	Izgorelost in depresija	32
2.5.2	Izgorelost in kronična utrujenost.....	33
2.5.3	Izgorelost in motnja prilagajanja.....	34
2.6	Evropska unija in izgorelost	34
3	RAZISKAVA O OBVLADOVANJU ČASA IN IZGORELOSTI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V PANOGI TRGOVINE NA DROBNO	36
3.1	Zasnova raziskovanja in metodologije	36
3.1.1	Predstavitev izbranega podjetja in panoge	37
3.1.2	Namen in cilji raziskave	37
3.1.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	37
3.1.4	Metodologija raziskave	38
3.1.5	Oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika	38
3.1.6	Omejitve raziskave	41
3.1.7	Analiza in interpretacija skupnih rezultatov raziskave.....	42
3.2	Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj.....	46
3.2.1	Priporočila vodstvu in zaposlenim	47
SKLEP.....		48
LITERATURA IN VIRI.....		49

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Načela za uspešno obvladovanje časa	7
Tabela 2:	Prednosti uspešnega samoorganiziranja.....	8
Tabela 3:	Posledice Paretovega zakona	12
Tabela 4:	Kritična področja delovnega mesta	19
Tabela 5:	12 stopenj cikla.....	24
Tabela 6:	Dobre prakse in ukrepi za preprečevanje izgorelosti v državah članicah	35
Tabela 7:	Trditve, vezane na osrednje simptome izgorelosti	39
Tabela 8:	Trditve, vezane na sekundarna simptoma izgorelosti	40
Tabela 9:	Klinične mejne vrednosti za ocenjevanje izgorelosti.....	41
Tabela 10:	Trditve, vezane na načela in strategije obvladovanja časa.....	41
Tabela 11:	Izračuni povprečnih ocen	42
Tabela 12:	Povprečne ocene, umeščene v okvir mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti .	43
Tabela 13:	Predstavitev vzorca.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Koraki uspešne samoorganizacije.....	7
Slika 2: Eisenhowerjeva matrika.....	11
Slika 3: Vzroki odlašanja	13
Slika 4: Sestava anketnega vprašalnika.....	39
Slika 5: Pogostost uporabe metod obvladovanja časa med anketiranci	44
Slika 6: Razširjenost uporabe posameznih metod obvladovanja časa med anketiranci.....	44
Slika 7: Povprečne ocene trditev, vezanih na obvladovanje časa	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

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

HHA – hipotalamo-hipofizno-adrenalna os

ICD-10 – (angl. International Classification of Diseases); Mednarodna klasifikacija bolezni

UVOD

Izraz izgorelost se uporablja na različnih področjih, med katera se uvrščajo vede, kot so fizika, elektrotehnika, letalstvo, šport in psihologija (Muheim, 2013). Stanje izgorelosti lahko opišemo kot odgovor na interpersonalne stresorje pri delu, ki se kaže v obliki kroničnega stanja ekstremne emocionalne in psihofizične izčrpanosti. Izgorelost je lahko opredeljena tudi kot psihološki sindrom. Slednji se izrazi v obliki emocionalne izčrpanosti, manjše učinkovitosti in depersonalizacije (Maslach, 1998). Izgorelost se pojavi, ko se posamezniku naložijo zadolžitve, katerih obseg in težavnost presegata njegove sposobnosti, kot so moč, energija in drugo. Kljub mnogim dokazom o stresu kot povzročitelju izgorelosti pa se teh dveh pojmov ne sme enačiti (Bilban & Pšeničny, 2007).

Vzroki, ki privedejo do stanja izgorelosti, se delijo v tri skupine. V prvi skupini se nahajajo družbene okoliščine. S prehodom razvite industrijske družbe v postindustrijsko je ta hkrati prešla v t. i. družbo osebne svobode. S tem se je pojavila tudi kriza sistema vrednosti, kot posledica bolj pogostih sprememb družbenih okoliščin. Slednje so odgovor na nenehne spremembe potreb svetovnega gospodarstva. V drugo skupino so uvrščene psihološke okoliščine dela in življenja. Tukaj temelje predstavlja miselnost dam – daj. Človeška bitja v vsak odnos vlagajo del energije, med drugim tudi v odnos do dela, za kar pričakujejo povračilo v obliki zadovoljevanja določenih potreb. Kar se dela tiče, za najpomembnejše psihološke dejavnike štejemo stopnjo nadzora nad delom, obremenitev pri delu, pravičnost na delovnem mestu in drugo. Ko so na delu prisotni pozitivni psihološki pogoji, bo med zaposlenimi naraščala zavzetost, posledično pa bodo tudi bolj učinkoviti. V tretji skupini pa se nahajajo osebnostne lastnosti. Slednje pripeljejo do izgorelosti pri določenih ljudeh, ki so visoko obremenjeni. Tukaj lahko omenimo t. i. preveč zavzete osebe, saj se je pokazalo, da izgorejo tisti, ki so najbolj odgovorni, sposobni in učinkoviti (Pšeničny, 2008).

Termin izgorelost se v splošnem uporablja za več stanj, in sicer za čas izgorevanja, čas pred dejanskim zlomom ter dejanski adrenalni zlom. Teh stanj pa ne gre enačiti, saj so si med seboj različna z več vidikov – z vidika znakov in posledic. Termin izgorelost se med splošno populacijo uporablja tudi za poimenovanje hujše utrujenosti ali anksioznosti (Pšeničny, 2006).

Čas je dobrina, ki ima, poleg omejenosti, še eno značilnost – posameznik ima pri odločanju glede časa na voljo zgolj odločitev o tem, kako ga bo porabil, ne pa tudi o tem, ali ga bo porabil. Veščina obvladovanja časa izboljšuje tako življenje posameznika z različnih vidikov kot tudi organizacije z vidika celote (Šarotar Žižek, 2008). Obvladovanje časa je torej koncept, ki povečuje učinkovitost izrabe časa pri določenih nalogah. Koncept predpostavlja zavedno kontrolo nad porabo časa za določene aktivnosti, z namenom večje učinkovitosti in kakovosti opravljenega dela (Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin, 2015).

Obvladovanje časa (angl. Time management) je koncept, uveljavljen od industrijske revolucije dalje, in hkrati sodi med najpomembnejše dejavnike, s pomočjo katerega

posameznik učinkovito nadzoruje lastni vsakdanjik. Poleg tega, da je to koncept, pa je hkrati ena od osnovnih veščin, ki jo posameznik potrebuje za uspeh. Ravno tako obvladovanje lastnega časa pripomore k izogibanju pojava izgorelosti. Obvladovanje časa je torej oblika delovanja, usmerjena v optimalno izrabo časa, ki je na voljo med potekom usmerjenih dejavnosti (Sutharshini, Thevanes & Arulrajah, 2019).

Obvladovanje časa je koncept, ki posamezniku omogoča uporabo več različnih metod, ki pa vse pripeljejo do istega cilja – učinkovite izrabe časa. Med te metode sodijo Paretovo načelo, Eisenhowerjeva matrika in druge. Pareto princip je bil odkrit leta 1897 s strani italijanskega ekonomista Vilfreda Pareta. Gre za pravilo 80/20, namenjeno obvladovanju časa. Temelj principa predstavlja oceno, da je 80 % posledic povzročenih z 20 % vzrokov (Vaccaro, 2000). Eisenhowerjeva matrika odločitev je ime dobila po ameriškem predsedniku Eisenhowerju in predstavlja grafični diagram oziroma matriko, ki je namenjena uporabi za načrtovanje strategije in nalog. Matrika prikaže štiri vrste prednostnih nalog (Bratterud et al., 2020).

Trendi na področju obvladovanja časa so najhitreje spreminjajoči se del tega koncepta. Pripomočke, ki se uporabljajo, lahko delimo na tiskane in elektronske. Med prve uvrščamo dnevnik za označevanje časovnih terminov, planerje, ki so locirani na steni in zajemajo letne plane, ter opomnike, ki vsebujejo informacije o določenih zadolžitvah in spremembah. Nekaj več pripomočkov pa lahko uvrstimo v drugo skupino, skupino elektronskih pripomočkov. V tej skupini se nahajajo internet in intranet, elektronska pošta, organizatorji na elektronskih napravah, videokonference v primeru, ko posamezniki sestankujejo z geografsko razpršenih lokacij, popolnoma elektronsko poslovanje znotraj organizacij in med organizacijami, spremljanje s pomočjo video nadzora ter pristopna kontrola, kot eno izmed orodij (Raspor & Macuh, 2016).

Namen magistrskega dela je z uporabo znanstvene literature domačih in tujih strokovnjakov raziskati in razširiti znanje na področjih izgorelosti in obvladovanja časa ter povezanosti med njima. V današnjem dinamičnem in stresnem okolju je izgorelost pogosta težava med posamezniki in skupinami v organizacijah. V podjetju, ki deluje v panogi trgovine na drobno, bom med zaposlenimi v režiji izvedla kvantitativno raziskavo. Rezultate slednje bom povezala z dognanji literature in podala koristne nasvete in smernice za udeležence v raziskavi. V okolju, katerega dejavniki vodijo k izgorelosti, je eden pomembnejših dejavnikov sposobnost obvladovanja časa. Iz tega razloga je pomembno zaposlene v organizacijah seznaniti s tehnikami oziroma metodami obvladovanja časa in na ta način storiti en korak več za preprečevanje izgorelosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je raziskati teorijo konceptov obvladovanja časa in izgorelosti. Z izvedbo kvantitativne raziskave med zaposlenimi v režiji v izbranem podjetju pa je cilj določiti pojavnost preučevanih konceptov, povezavo in smer le-te med konceptoma obvladovanja časa in izgorelosti.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Z uporabo domače in tuje literature raziskati in opredeliti raziskovana koncepta.
2. Strukturirano predstaviti področji obvladovanja časa in izgorelosti.
3. Na podlagi rezultatov izvedene raziskave med zaposlenimi v izbranem podjetju oblikovati smernice in koristne nasvete za zaposlene.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: sposobnost obvladovanja časa vpliva na pojav simptomov izgorelosti v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno. Uspešna uporaba metod obvladovanja časa vodi do nižje pojavnosti sindroma izgorelosti pri zaposlenih v izbranem podjetju.

Kvantitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali so se pri zaposlenih v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno pojavili simptomi izgorelosti?
2. Ali je uspešno obvladovanje časa eden od dejavnikov preprečevanja izgorelosti?
3. Ali zaposleni v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno poznajo metode obvladovanja časa in jih pri svojem delu uporabljajo?
4. Katero metodo obvladovanja časa uporabljajo posamezniki v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno?

Trgovinska panoga ima v slovenskem gospodarstvu pomembno vlogo. Slednja prinese kar 35 % prihodkov, poleg tega pa je pomemben, eden največjih zaposlovalcev slovenskega gospodarstva. V tej panogi je namreč zaposlenih slabih 18 % prebivalstva (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, brez datuma). Dejavnost trgovine definiramo kot pridobivanje zalog blaga z namenom nadaljnje prodaje, ne glede na stanje blaga, medtem ko je trgovina na drobno pridobivanje blaga in prodaja slednjega potrošnikom. V panogo trgovine na drobno spada trgovanje z artikli, ki povečini spadajo med prehranske izdelke, pijače ali tobačne produkte (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, brez datuma). V tej panogi deluje tudi izbrano podjetje, kjer bom opravljala raziskavo. Spada med velika podjetja, na slovenskem trgu pa je prisotno že vrsto let, z velikim številom tako majhnih kot tudi večjih trgovin. Ponuja raznovrstno in kakovostno ponudbo artiklov, na kar kaže tudi dolgoletna zvestoba potrošnikov.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega. Prvi, teoretični del, bo nadalje razdeljen na dve poglavji, za kateri bodo uporabljeni sekundarni viri podatkov iz domače in tuje strokovne literature na področju obvladovanja časa in izgorelosti. Zbrani sekundarni podatki bodo s pomočjo deskriptivne metode povzeti v smiselnem, povezovalnem zaporedju. V prvem poglavju bo predstavljen konstrukt obvladovanja časa, medtem ko bo v drugem predstavljen konstrukt izgorelosti. Slednji predstavljata teoretične temelje, iz katerih bodo izpeljana anketna vprašanja.

Drugi, raziskovalni del bo temeljil na kvantitativni raziskavi, izvedeni v izbranem podjetju. Večina podatkov bo zbrana s primarnimi viri, manjši delež pa iz sekundarnih virov. Med slednje se uvrščajo spletna stran podjetja, letna poročila in druge javno dostopne vsebine. Primarni podatki bodo zbrani s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Anketiranje bo vključevalo režijske zaposlene izbranega podjetja iz panoge trgovine na drobno, njegov namen pa bo ugotoviti pojavnost izgorelosti, opredeliti poznavanje koncepta obvladovanja časa in določiti morebitne povezave med temeljnima konstruktoma. Na podlagi dobljenih rezultatov in morebitnih povezav želim podati zaposlenim v podjetju uporabna priporočila in smernice. Končni namen pa je povezava dobljenih rezultatov s teoretičnimi izhodišči obeh konstruktov, izgorelosti in obvladovanja časa.

1 OBVLADOVANJE ČASA

1.1 Opredelitev obvladovanja časa

Čas postaja čedalje bolj pomemben dejavnik v organizacijski literaturi. Časovna razsežnost dela je dobila večji pomen, za kar je zaslužno predvsem globalno širjenje konkurence, ob hkratnem naraščanju zahtev po takojšnji razpoložljivosti izdelkov in storitev (Orlikowski & Yates, 2002).

Skozi pretekle študije avtorji niso prišli do soglasja o enotni definiciji pojma obvladovanja časa. Mnogi pa so se sklicevali na definicijo Lakein in Leake (1973), ki sta obvladovanje časa definirala kot proces, sestavljen iz štirih podprocesov. Med slednje sta uvrstila določanje potreb, določanje ciljev glede na potrebe, določanje prioriternih nalog in načrtovanje nalog, ki vodijo do izpolnitve cilja (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007).

Več različnih avtorjev je koncept obvladovanja časa skozi zgodovino definiralo na mnogo različnih načinov. Med drugim so obvladovanje časa definirali kot metodo za upravljanje časa (Jex & Elacqua, 1999; Macan, 1994, 1996; Macan, Shahani, Dipboye & Phillips, 1990; Mudrack, 1997), prakse, ki spodbujajo intelektualno produktivnost, z namenom povečanja slednje (Britton & Tesser, 1991), način, na katerega je posamezniku omogočen boljši vpogled v lastno porabo časa (Koolhaas, Sijtsma & Witjas, 1992), proces, v katerem posameznik planira in razporeja rabo časa (Burt & Kemp, 1994; Francis-Smythe & Robertson, 1999), tehniko, ki posamezniku omogoča učinkovito porabo časa, z namenom izpolnjevanja potrebnih dolžnosti (Orpen, 1994; Slaven & Totterdell, 1993; Woolfolk & Woolfolk, 1986), proces, ki vključuje postopke, namenjene zagotavljanju pomoči posamezniku pri doseganju ciljev, ter kot skupke oziroma vzorce vedenj, ki veljajo za blažilce stresa in spodbujevalce produktivnosti (Lay & Schouwenburg, 1993).

Na drugi strani pa imamo avtorje, ki konceptu niso dodelili nikakršne definicije (Barling, Cheung & Kelloway, 1996; Simons & Galotti, 1992; Trueman & Hartley, 1996). Claessens, Van Eerde, Rutte in Roe (2007) glede na pregledano literaturo predlagajo definiranje koncepta obvladovanja časa kot določena vedenja. Namen teh je zagotoviti pomoč

posamezniku, da slednji doseže učinkovito porabo lastnega časa pri opravljanju k cilju usmerjenih nalog. Ločijo med tremi vrstami vedenja.

Vedenje, usmerjeno k ocenjevanju časa. Cilj tovrstnega vedenja je doseči zavedanje bodisi o trenutnem času in prostoru bodisi o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti (Kaufman, Lane & Lindquist, 1991) ter samozavedanje o lastni porabi časa (Wratcher & Jones, 1988). Slednje je posamezniku v pomoč pri sprejemanju zadolžitev in odgovornosti v okviru lastnih zmožnosti.

Vedenje, usmerjeno k načrtovanju. To vključuje določanje ciljev, načrtovanje nalog, potrebnih za doseganje ciljev, določanje prioriternih nalog, določanje seznama opravil in razvrščanje nalog v skupine (Britton & Tesser, 1991; Macan, 1994, 1996). Cilj je doseganje učinkovite porabe časa.

Vedenje, usmerjeno k spremljanju. Cilj vedenja je posameznikovo opazovanje lastne rabe časa, ob hkratnem izvajanju dejavnosti oziroma nalog, pri čemer se tvori povratna zanka. Slednja omogoča omejitev vpliva prekinitev s strani drugih (Fox & Dwyer, 1996; Zijlstra, Roe, Leonora & Krediet, 1999).

1.2 Kronološki pregled razvoja koncepta obvladovanja časa

Diskusije o problematiki obvladovanja časa izvirajo iz petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja. Nekaj avtorjev, med njimi Lakein in Leake (1973), Mackenzie (1972) in McCay (1959), je v tistem obdobju predlagalo metode, kako tovrstno problematiko rešiti. Med njihovimi predlogi so bile preproste metode, kot je zapisovanje delovnega načrta, t. i. seznam opravil, z namenom povečanja delovne uspešnosti. Obenem so določeni avtorji v tistem času prišli do sklepa, da načrtovanje delovnih nalog ne pripelje vedno do njihovega dokončanja. To je najbolj značilno za razmere, v katerih je velik časovni pritisk (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007).

McCay (1959) je razvil koncept programa, ki posameznika usposobi za obvladovanje časa. Slednji je še vedno v uporabi. Kritični elementi so trije, in sicer omogočanje uvida v aktivnosti, ki terjajo veliko časa, uvajanje sprememb v porabi časa in povečanje delovne učinkovitosti. Slednje dosežemo z učenjem posameznika, kako načrtovati dan, kako obvladati nepričakovane zadolžitve in kako določiti prioritete zadolžitve.

Mnogi avtorji so napisali številne članke in knjige, s katerimi so želeli vodjam predstaviti metode, namenjene prihranku časa in povečanju učinkovitosti. Skozi leta pa se je fokus literature in usposabljanj o obvladovanju časa preusmeril z managerjev, prvotne ciljne skupine, na širšo skupino zaposlenih posameznikov (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007).

1.3 Čas

Čas je lahko bodisi posameznikov zaveznik bodisi sovražnik, kadar ga primanjkuje (Raspor & Macuh, 2016). Obenem je omejen, unikatni resurs, za katerega je v domeni posameznika zgolj odločitev o načinu, na katerega ga bo porabil, ne pa tudi odločitev o tem, ali ga bo porabil ali ne (Šarotar Žižek, 2008).

V pogojih, ko se svetovni procesi dinamično spreminjajo, je čas postal eden izmed najbolj preučevanih dejavnikov v znanstvenih raziskavah. Strokovnjaki z raznih področij, kot so gospodarstvo, management, politika, preučujejo dejstva, vezana na čas. Med slednja se uvrščajo pomanjkanje časa, kompresija in nepovratnost časa ter njegova hitrost (Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin, 2015).

1.3.1 Delovni čas

Delovni čas je opredeljen kot čas, ko ima delodajalec na voljo posameznikovo znanje, njegov čas in sposobnosti. Poleg tega je delovni čas eden od obveznih sestavnih delov pogodbe o zaposlitvi. Groba delitev delovnega časa ga deli na togega ali fiksnega in spremenljivega ali variabilnega. Za togi delovni čas je značilno, da je za vsakega posameznika točno določeno trajanje delovnega časa, z določenim začetkom in koncem. V takšni ureditvi je vsako odstopanje izjema ali prekršek, kar je potrebno nujno odpraviti. Spremenljivi delovni čas pa je ureditev, v kateri ima posameznik več ali manj svobodno izbiro glede začetka in konca posameznega delovnega dne, največkrat tudi glede trajanja. Posameznik mora zgolj opraviti določeno, vnaprej predpisano število ur, skozi daljši časovni interval (Raspor & Macuh, 2016).

1.3.2 Prosti čas

Prosti čas Derganc (2004) opredeli kot čas, ko posameznik nima obveznosti, se obenem lahko razbremeni od raznovrstnih naporov in obveznosti, ter čas, s katerim razpolaga svobodno. Prosti čas je tudi eden od dejavnikov, ki prispevajo h kakovosti življenja. Slednja je namreč pravica vsakega posameznika. Dumazedier (1974), francoski sociolog, je prostemu času dodelil tri pomembne vloge. Preživljanje prostega časa ima za posameznika lahko funkcijo počitka, zabave in razvoja.

Kako bo posameznik preživel prosti čas, je odvisno od več dejavnikov. Lawson in drugi (2004) so mnenja, da višina prihodkov pomembno vpliva na to, kako bo posameznik preživljal svoj prosti čas. Prav tako vpliva tudi spol posameznika. Ker so pripadnice ženskega spola tiste, ki običajno prevzamejo primarno odgovornost pri skrbi za dom, imajo posledično manj prostega časa. Domače delo namreč uvrščamo med nedelovne obveznosti, ki nikakor niso del prostega časa.

1.4 Načela in strategije obvladovanja časa

Dejavnik, ki pomembno vpliva na stopnjo kakovosti posameznikovega življenja, je sposobnost organizacije porabe lastnega časa. Uspešnost posameznika pa je v veliki meri pogojena s sposobnostjo samoorganizacije (Raspor & Macuh, 2016).

Adair in Allen (1999) v svojem delu navajata 10 načel, katerim naj bi posameznik sledil, z namenom uspešnega obvladovanja časa. Načela so navedena v tabeli 1.

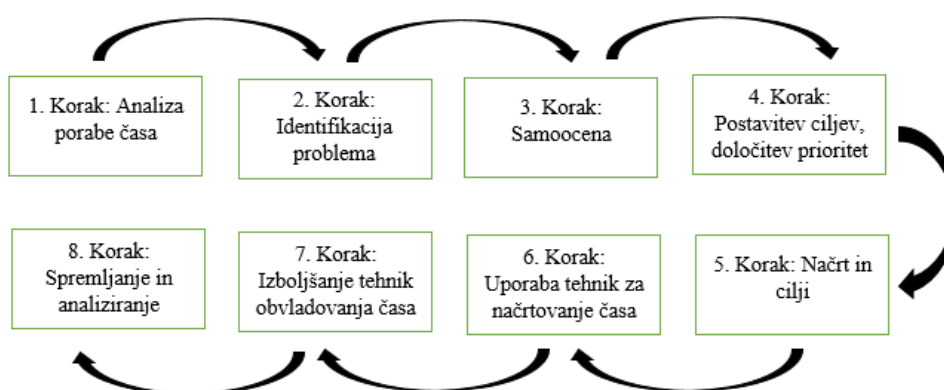
Tabela 1: Načela za uspešno obvladovanje časa

V skladu z načeli naj bi posameznik ...
razvil osebni občutek za čas.
identificiral dolgoročne cilje.
izdelal srednjeročne plane.
načrtoval potek svojega dneva.
čim bolj učinkovito izkoriščal svoj najboljši oziroma najbolj produktiven čas.
organiziral pisarniško delo, v kolikor mu okoliščine to dopuščajo.
učinkovito vodil srečanja oziroma sestanke, v primeru, da je udeleženec le-teh.
učinkovito delegiral delo, v kolikor je na temu primernem položaju.
izkoristil čas, ki mu je namenjen.
upravljaj svoje zdravje.

Prirjeno po Adair & Allen (1999).

Kirillov, Tanatova, Vinichenko in Makushkin (2015) pa menijo, da je uspešnost obvladovanja časa pogojena s samoorganizacijo, v kombinaciji s samoupravljanjem. Posameznik za učinkovito samoorganizacijo potrebuje določene veščine, kot so veščine nadziranja, planiranja, motiviranja in organiziranja. Ferner (1980) navaja osem korakov, ki vodijo do uspešne samoorganizacije. Slednji so v zaporedju predstavljeni na sliki 1, v nadaljevanju pa tudi bolj podrobno razloženi.

Slika 1: Koraki uspešne samoorganizacije



Prirjeno po Ferner (1980).

V prvem koraku analiziramo način, na katerega rabimo oziroma preživljamo svoj čas. V naslednjem, drugem koraku na podlagi analize iz predhodnega koraka identificiramo vzroke

časovne neučinkovitosti. Veliko pozornosti je potrebno nameniti tudi prepoznavanju nalog, ki ne vodijo v doseganje cilja, ter skladno s to ugotovitvijo določiti prioritete naloge. Tretji korak je namenjen kritičnemu ocenjevanju lastne porabe časa. Potrebna je namreč optimalna organizacija časa, na način, da se izpolnijo prioritete naloge in uresničijo prizadevanja ter cilji. Četrty korak je trenutek, ko določamo prioritete in cilje, pri čemur nam pomagajo rezultati ocene iz predhodnega koraka. V petem koraku je potrebno zasnovati nov načrt, v katerega so vključene naloge, določene na podlagi prioriteten ciljev. Hkrati je potrebno določiti tudi zaporedje nalog, zapisati konkretne korake in obenem določiti časovni rok za vsakega od njih. Naslednji, šesti korak temelji na uvedbi izbranih tehnik za obvladovanje časa in njihovi uporabi. Načrtujemo dnevno, tedensko porabo časa, kjer je možno zaznati prve težave. Pozornost moramo nameniti tudi 'kradljivcem časa', kot so telefon, neurejenost delovnega prostora, predolgi sestanki in drugo. V predzadnjem koraku je potrebno teorijo pričeti uporabljati v praksi. Zadnji korak je dolgotrajnejši, dolžina trajanja pa je različna med posamezniki. V tem koraku posameznik namreč spremlja, kakšna je učinkovitost izbrane tehnike obvladovanja časa, ter analizira dosežene rezultate (Ferner, 1980).

Samoorganiziranje je pojem, ki označuje uporabo preizkušenih in z dokazi podprtih metod dela, ki vodijo do optimalne izrabe priložnosti in danega časa. Glavni cilj samoorganiziranja je prisotnost posameznika v najbolj optimalnem obdobju in uresničitve priložnosti pri delu. Nujno potrebno pa je na začetku tega procesa podrobno analizirati opravljeno delo, preučiti slog dela in primerjati čas (Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin, 2015). Prednosti uspešnega samoorganiziranja so navedene v tabeli 2.

Tabela 2: Prednosti uspešnega samoorganiziranja

Opravljanje del z nižjimi stroški in manjšo porabo časa.
Doseganje ciljev na najučinkovitejši in najbolj optimalen način.
Najbolj učinkovita organizacija dela.
Manjša delovna obremenitev.
Povečanje usposobljenosti vodij in ostalih zaposlenih.
Znižana raven stresa in manjša naglica.
Povečano zadovoljstvo zaradi opravljenega dela.
Najvišja motiviranost direktorja in delavcev.

Prerejeno po Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin (2015).

1.5 Časovna neučinkovitost

Preusmerjanje pozornosti je med posamezniki pogosto prisoten pojav. Do tega lahko pripeljejo številni dejavniki, ki so prisotni v okolju, kot so hrup, stres, neprimerna temperatura, tesnoba, neprimeren sistem nagrajevanja in spremembe v organizacijskih politikah. Vpliv pojava preusmerjanja oziroma odvrčanja pozornosti se lahko kaže v obliki družbene olajšave zaradi povečanega navdušenja ali v obliki družbene ovire zaradi preobremenjenosti (Roper & Juneja, 2008).

Motilce oziroma kradljivce časa delimo glede na izvor, lahko so torej zunanji ali notranji dejavniki. Med prve, zunanje dejavnike avtor uvršča elektronska sporočila, telefonske pogovore, medosebne odnose, poslovne poti, nesposobnost komuniciranja, krizno upravljanje, pot na delovno mesto in neprimeren kader. V drugo skupino, sestavljeno iz notranjih dejavnikov, pa uvršča nezmožnost učinkovitega delegiranja, ustreznega planiranja in organiziranja ter nezmožnost zavračanja nalog/prošenj in odlašanje (Šetina Čož, 2011).

Sposobnost obvladovanja časa ima pomemben vpliv na poslovno uspešnost in je ena od najpomembnejših kvalitiet v poslu. Čas je omejen resurs, od posameznika samega pa je odvisna učinkovitost izkoriščanja delovnega časa. Trije ključni faktorji, ki ovirajo učinkovito izkoriščanje časa, so motilci časa oziroma pozornosti, nepričakovane naloge in posameznikova pričakovanja, ki so previsoka in neupravičena (Mackenzie & Nickerson, 2009).

Glede na podatke iz literature imajo določeni motilci časa izvor v notranjosti posameznika. Mark, Gonzalez in Harris (2005) za tak primer navajajo posameznika, ki ima potrebo po takojšnjem prebiranju elektronske pošte, ki je ravnokar prispela. Na ta način takoj doživi občutek zadovoljstva. Poleg notranjih pa avtorji izpostavljajo moteče dejavnike, ki izvirajo iz okolice.

Med moteče dejavnike, ki izvirajo iz okolja, se na primer uvrščajo neustrezna osvetlitev, hrup in neustrezna velikost delovne površine. Dodaten vidik, ki ga določeni avtorji navajajo, so prostovoljne motnje časa, ko si posameznik vzame odmor med delom ali med delom poklepetu s sodelavcem. Med vsemi motilci pa se je za najbolj kritičnega izkazal hrup, prisoten v pisarnah odprtega tipa, saj povzroča padec učinkovitosti posameznika (Baron, Moore & Sanders, 1978; Sanders & Baron, 1975; Sanders, 1981).

Po Rampton (2020) je osem dejavnikov takšnih, ki ovirajo osredotočenost pri delu in jih imenujemo motilci časa. Med te dejavnike uvršča hrup, sodelavce, nered, sestanke, večopravnost, obiskovalce, elektronsko pošto in telefon.

Hrup je pojav, ki se mu na delovnem mestu težko izognemo. Hrup lahko povzročajo stroji in naprave, radio, ropotanje vrat, pogovor med sodelavci in podobno. Rešitev predstavljajo slušalke, v kolikor je njihova uporaba možna, ali pa osamitev, ločeno od primarnega delovnega mesta. Slednje je priporočljivo predvsem pri nalogah, ki zahtevajo 100-odstotno pozornost (Rampton, 2020).

Komuniciranje s sodelavci je pomembno za ohranjanje dobrih, prijateljskih odnosov, vsekakor pa je pomembna količina časa, ki je temu namenjena. Predolgi pogovori, z vsebino brez dodane vrednosti, kot je opravljanje in podobno, ne predstavljajo zgolj potrate časa, temveč lahko ustvarijo toksično okolje (Rampton, 2020).

Nered oziroma neurejen delovni prostor ima lahko vpliv na zbranost posameznika in njegovo sposobnost analiziranja pridobljenih informacij. Posameznik mora vzdrževati čistočo delovnega prostora, ga ustrezno organizirati in takšnega ohranjati (Rampton, 2020).

Srečanja oziroma sestanki so velikokrat v vlogi kradljivca časa. Posameznika namreč zmotimo med delom in ga prisilimo v prisotnost na določenem mestu, včasih tudi po nepotrebnem. Ravno zato je potrebno pred organiziranjem kakršnegakoli sestanka temeljito premisliti, ali dejansko obstaja potreba po tem in ali ima dodano vrednost za deležnike. V kolikor obstaja potreba po sklicevanju srečanja, je potrebno vnaprej določiti agendo in povabiti zgolj nepogrešljive sodelavce (Rampton, 2020).

Večopravnost je dejavnik, ki za razliko od zmotnega mišljenja večine dejansko ne prihrani časa in obenem ne vodi v večjo produktivnost. Ker človeški možgani nimajo sposobnosti osredotočanja na več stvari hkrati, obstaja pri večopravnosti več možnosti za napako in omejeno kreativnost (Rampton, 2020).

Pogosto predstavljajo kradljivce časa tudi posamezniki, ki nenačrtovano in nenapovedano prekinejo naš delovni proces iz različnih razlogov. To so lahko različna vprašanja, težave, prošnje in podobno. Rešitev za tovrstno težavo je lahko nošenje slušalk, obešen znak 'ne moti' na vratih in vnaprejšnje načrtovanje obiskovalcev (Rampton, 2020).

Elektronska pošta in pametni telefon sta prav tako dejavnika, ki posamezniku odvzameta veliko časa. Večina posameznikov namreč ob prejemu novega sporočila čuti takojšnjo potrebo po njegovem branju in posledični prekinitvi dela. Za tovrstne primere je priporočljiv izklop sistema obveščanja. Podobno je s pametnim telefonom, saj so le-ti, poleg opravljanju klicev, namenjeni še množici drugih reči, kot so socialna omrežja, sporočila, opomniki, poslušanje glasbe. Slednje je razlog, da posameznik v povprečju na telefon pogleda 52-krat v dnevu. Za omejitev motenja se lahko uporabi letalski način ali funkcija 'ne moti', v skrajnem primeru pa se telefon lahko pospravi na mesto, kjer posamezniku ni direktno na očeh (Rampton, 2020).

1.6 Metode obvladovanja časa

Današnje dinamično okolje nalaga posamezniku veliko število obveznosti in nalog, kjer pa ima pomembno vlogo sposobnost obvladovanja lastnega časa. Potreba po slednji je skokovito narasla in pridobila na pomenu. Posamezni avtorji so razvili različne tehnike, ki lahko posameznikom močno olajšajo premagovanje raznih ovir pri načrtovanju lastnega časa, kar lahko vodi do večje produktivnosti in zadovoljstva. Nekaj tehnik, ki posamezniku pomagajo pri obvladovanju časa, je predstavljenih v nadaljevanju.

1.6.1 Eisenhowerjeva matrika »nujno – pomembno«

Metoda uporabe Eisenhowerjeve matrike datira v leto 1954, ko je predsednik ZDA Eisenhower prišel do sklepa, da je za dobro vodenje, bolj kot izpolnjevanje vseh nalog, pomembna predvsem učinkovitost pri njihovem izvajanju (Ghoushchi & Khazaeili, 2019). Eisenhowerjeva matrika je grafični prikaz oziroma diagram, ki je uporaben pri načrtovanju in zastavljanju strategije. Izkušnje iz prakse kažejo, da je diagram uporabna metoda, ki posamezniku pomaga pri izogibanju pasti, ko sicer porabi dovolj časa za nujne, a nepomembne naloge, premalo časa pa za pomembne, nenujne naloge (Bratterud et al., 2020). Načrt matrike prikazuje slika 2.

Slika 2: Eisenhowerjeva matrika

POMEMBNO, NUJNO Naredi.	POMEMBNO, NI NUJNO Načrtuj
NI POMEMBNO, NUJNO Delegiraj.	NI POMEMBNO, NI NUJNO Opusti.

Prerejeno po Mfondoum, Tchindjang, Mfondoum & Makouet (2019).

Diagram oziroma matriko sestavljajo štiri kvadranti, in sicer kvadrant pomembno/nujno, pomembno/nenujno, nepomembno/nujno in nepomembno/nenujno, v katere posameznik razporeja naloge glede na dve dimenziji. Prva dimenzija je pomembnost, opredelitev slednje pa ima lahko pomemben vpliv na uspešnost. Dimenzija se nanaša predvsem na to, kakšen vpliv ima izpolnitev naloge. Stopnja pomembnosti ima lahko v ozadju različne razloge, kot so organizacijski, družbeni, individualni (Bratterud et al., 2020). Druga dimenzija pa je nujnost, definirana kot pojav, ki nemudoma zahteva pozornost (Reddi & Carpenter, 2000). Nujnost je med drugim pomemben, ne pa tudi edini dejavnik pri določanju vrstnega reda nalog (Bratterud et al., 2020).

Nujne in obenem pomembne naloge se nahajajo v prvem kvadrantu ter so časovno omejene. Te naloge so na vrhu liste prioritet, zato zahtevajo takojšnjo pozornost in čimprejšnji zaključek. V naslednjem, drugem kvadrantu se nahajajo pomembne, a nenujne in nimajo eksplicitno določenega roka. Ravno zaradi slednjega in zaradi nenujnosti se s temi nalogami običajno odlašajo do trenutka, ko postanejo nujne, zato jih je potrebno natančno časovno načrtovati. Tretji kvadrant zavzemajo naloge, ki so nujne in nepomembne oziroma manj pomembne, obenem pa posamezniku vzamejo veliko časa. Sem spadajo predvsem rutinska administrativna opravila, kot so arhiviranje, telefoniranje, branje in drugo. V četrtem

kvadrantu se nahajajo nenujne in nepomembne naloge. Slednje so motilec pozornosti in običajno predstavljajo zgolj izgubo časa, zaradi česar jih je potrebno odstraniti (Mfondoum, Tchindjang, Mfondoum & Makouet, 2019).

Bratterud in drugi (2020) pa menijo, da je potrebno Eisenhowerjevo matriko razširiti v Sung diagram, saj matriki namreč manjka element prileganja. Sung diagram, za razliko od Eisenhowerjeve matrike, vključuje ustreznega agenta, ki bo opravil zahtevano nalogo.

1.6.2 Pareto metoda

Vilfredo Pareto je bil italijanski ekonomist, ki je leta 1906 razvil matematično formulo, s katero je želel prikazati neenakomerno porazdelitev blaginje v Italiji. Rezultat je pokazal, da si 20 % populacije lasti 80 % bogastva. Iz tu izhaja 80/20 pravilo, po katerem naj bi bilo 20 % dejavnosti oziroma vložkov odgovornih za 80 % rezultatov. Paretovo načelo je uporabno sredstvo, ki je v pomoč pri obvladovanju dela in postavljanju prioritet (Reh, 2017).

Paretovo načelo je uporabno na različnih področjih, med drugim tudi pri upravljanju časa. Tu pravilo narekuje, da 80 % nalog lahko opravimo s porabljenimi 20 % časa, za preostalih 20 % nalog pa naj bi porabili preostalih 80 % časa. Eden pomembnejših ključev, ki vodijo do uspešnosti pri obvladovanju časa, je ta, da je potrebno vsa prizadevanja usmeriti v končne dosežke in ne v proces dela (Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin, 2015). V tabeli 3 so navedene posledice Paretovega zakona.

Tabela 3: Posledice Paretovega zakona

Večina dejanj, naj si bodo individualna ali skupinska, dejansko predstavljajo zgolj izgubo časa. Ne pripomorejo k doseganju zelenega cilja.
Večinski del vloženih naporov ne rezultira v obliki zelenih rezultatov.
Majhno število dejavnikov je pomembnih, posamezna dejanja so tista, ki vodijo do zelenih in pomembnih rezultatov.
Večina uspešno izpeljanih dogodkov je rezultat delovanja majhnega števila visoko produktivnih sil, medtem ko je večina nevspešnosti povezanih z delovanjem majhnega števila visoko destruktivnih sil.
V vsaki situaciji obstajajo skriti faktorji. Kar je očem vidno, ni vedno edina resnica.
Končni rezultat se praviloma razlikuje od rezultata, kakršnega si posameznik oziroma skupina želi.

Prerejeno po Kirillov, Tanatova, Vinichenko & Makushkin (2015).

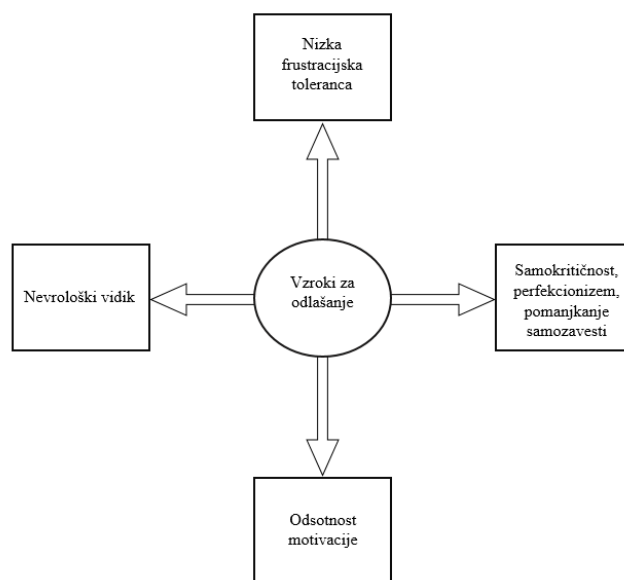
1.6.3 Preprečevanje odlašanja

Steel (2007) je odlašanje oziroma prokrastinacijo definiral kot prostovoljno prelaganje dejanja, ki smo ga načrtovali, kljub zavedanju o negativnem vplivu odlašanja. Občasno prelaganje zadolžitev je do neke mere sprejemljivo, medtem ko je pogost pojav odlašanja neprimeren in lahko vodi v samouničenje posameznika (Ferrari, 1993).

Odlaganje oziroma prokrastinacija ima izvor v latinskem izrazu *procrastinatus*. Avtorji številnih študij navajajo povezavo med odlaganjem in osebnimi vedenjskimi dejavniki. Med slednje uvrščajo slabšo sposobnost obvladovanja časa, slabo organiziranost in odsotnost samokontrole in motivacije. Razlikujemo med dvema vrstama odlaganja, pasivnim in aktivnim. Pri prvem posamezniki dolžnosti ne opravijo v zadanem času zaradi neodločnosti, medtem ko pri drugem namenoma odlašajo z opravili, ker jim takšen način dela bolj odgovarja, dolžnosti pa zaključijo v okviru časovnih rokov (Gafni & Geri, 2010).

Izogibanje neprijetnim situacijam je v naravi človeka, zato velikokrat odlašajo z neprijetnimi aktivnostmi. Kadar postane tovrstno odlaganje ovira za ustaljeno delovanje in preide v kronično odlaganje, je to za posameznika znak, da ima težavo. To ga lahko vodi v občutenje krivde, stresa, depresivno stanje in težave z anksioznostjo (Jaffe, 2013). Na sliki 3 so prikazani vzroki odlaganja.

Slika 3: Vzroki odlaganja



Prerejeno po Jaffe (2013).

1.6.4 Prioritetni sistem 1-3-5

Vsak posameznik je omejen z določenim številom nalog, ki jih je zmožen opraviti v enem dnevu. Vse je odvisno od tega, kako sposoben je pri obvladovanju svojega časa. Pri slednjem mu je lahko v pomoč metoda prioritarnega sistema 1-3-5, seznam nalog, oblikovan glede na njihovo prioritarnost. Tovrstna metoda predstavlja pragmatični sistem, ki združi naloge in jih razvrsti glede na njihov vpliv, z namenom optimalne izrabe časa (Joshi, 2021).

Metoda oziroma sistem 1-3-5 narekuje, da se na seznamu opravil lahko znajde zgolj devet nalog, med katerimi je ena velikega obsega in zelo pomembna, tri so srednje velikega obsega in srednje pomembne, pet nalog pa je manjšega obsega in manj pomembnih. Število nalog

na seznamu se lahko tudi ustrezno prilagodi posameznikovemu dnevu. Slednje velja v okoliščinah, ko ima posameznik na dnevnem razporedu opravilo, kot je na primer sestanek, ki mu odvzame določen del časa za opravljanje načrtovanih nalog. Pomemben dejavnik je tudi narava dela. Če so naše delovne okoliščine običajno nepredvidljive, je to potrebno na seznamu upoštevati in pustiti nekaj časa razpoložljivega za nepredvidene pojave. Ko posameznik zapiše seznam, mu preostane zgolj še opravljanje nalog in spremljanje doseženega napredka (Borsellino, Katz, Piccardo, Tomb & Ziv, 2020).

Če se posameznik odloči za uporabo metode prioritetnega sistema 1-3-5, mora slediti nekaj priporočilom. Posameznik naj ne bi razmišljal preveč in se pretirano obremenjeval z razvrščanjem nalog, slediti pa bi moral občutkom in uporabiti nauke preteklih izkušenj. Slednje se nanaša predvsem na pretekle projekte oziroma naloge, ki so vsebinsko podobni sedanjim projektom oziroma nalogam. Na tak način lahko določene procese v nadaljnjih razvrščanjih lažje uvrstimo v prioritetni sistem. Obenem pa bi moral posameznik pozornost posvetiti tudi manjšim, manj pomembnim nalogam in preučiti možnost delegiranja teh nalog (Payne, brez datuma).

1.6.5 Pristop Začni, ustavi, nadaljaj

Tako organizacija kot tudi posameznik se morata v današnjih zahtevnih razmerah vseskozi izboljševati, biti agilna. Ob tem je pomembna tudi retrospektivnost, za njeno izvajanje pa je močno primeren pristop Začni, ustavi, nadaljaj (angl. Start, stop, continue). Vsak posameznik, del določenega tima, poda mnenje o tem, s katero od izvajanih dejavnosti prenehati in nadaljevati ter s katero dejavnostjo pričeti. Pristop Začni, ustavi, nadaljaj pa se lahko uporabi tudi za predlaganje dejavnosti, s katerimi bi izboljšali timsko vzdušje oziroma rešili možne konflikte, neprijetnosti (Gregory & Crispin, 2014).

Dyer Jr, Dyer in Dyer (2013) pristop Začni, ustavi, nadaljaj opredeljujejo kot intervencijo, namenjeno timom za povečanje uspešnosti. Na ta način vsak posameznik, ki je del tima, dobi priložnost za izražanje lastnega mnenja glede potrebnih sprememb. Na ta način se ugotavljajo tudi morebitni konflikti znotraj tima. Namen tovrstnega pristopa je, da tim nadaljuje oziroma preneha ali pa začne z dejavnostmi, ki vodijo v doseganje cilja in uspešnosti.

Metoda Začni, ustavi, nadaljaj je proaktivna, usmerjena v ukrepanje in zelo uporabna za člane vodstva, odgovorne za vodenje timov. Najbolj uporabna za time pa je z namenom povečanja učinkovitosti in produktivnosti. Obenem predstavlja pomemben dejavnik pri razvijanju učinkovite strategije. Tim namreč pride do ugotovitev glede tega, s čim je potrebno začeti, s čim nadaljevati in s čim prenehati. Slednje pa so lahko za vodje dobra podlaga za izpopolnitev strategije z namenom usklajenosti s splošno vizijo (Miller, 2022).

1.6.6 Seznami opravil, kljukice in dopamin

Velika večina posameznikov se spopada s težavo, kako opraviti zadane naloge. Nekateri posamezniki pa imajo težave s fazo predpriprave oziroma organizacije, kateri sledi opravljanje nalog. Teoretična rešitev za to težavo je seznam opravil. Posameznik mora ugotoviti svoje naloge, jih zapisati v določenem vrstnem redu in na poljuben način označiti, ko so opravljene (Chunn, 2017).

Allen (2015) poudarja pomembnost jasnosti in natančnosti seznama opravil ter zapisa podrobnosti, vezanih na nalogo (namen naloge, gre za srečanje/klic in drugo). V nasprotnem primeru naj naloge ne bi bile opravljene. Pomemben dejavnik, poleg podrobnosti nalog, pa je tudi realna časovna ocena trajanja. Pri tem je potrebno upoštevati tudi čas, namenjen motilcem (na primer socialna omrežja), v kolikor je posameznik za slednje dovzeten.

Dopamin je eden izmed najbolj pomembnih hormonov v naših možganih, odgovoren za mnoga vedenja, ki človeka pomembno razlikuje od ostalih vrst. Uravnava tudi občutenje užitka. Ko posameznik doživi nekaj prijetnega, se sprosti dopamin, ki posledično predstavlja spodbudo za ponovitev dejavnosti. Visok nivo dopamina vpliva na povečanje ravni motivacije, produktivnosti in osredotočenosti. Slednje največkrat pomeni, da je posameznik v takšnih okoliščinah, v določenem trenutku popolnoma osredotočen na delo, že naslednji trenutek pa imajo njegovo pozornost razni motilci, kot so mobilni telefon in socialna omrežja (Boinott, 2017). Priporoča se uporaba Pomodoro tehnike, ki posamezniku narekuje 25 minut na »on« in 5 minut na »off«. Na ta način svojo pozornost 25 minut posveča izključno delu, 5 minut pa nameni sprostitvi (Giesbrecht, 2015).

1.6.7 Tehnika aktivnega počitka

Koncept aktivnega počitka je relativno nov. Temelji na tezi, da zmerna telesna aktivnost posamezniku omogoči učinkovitejše okrevanje po utrujenosti kot počitek v smislu ležanja (Koizumi et al., 2011; Greco, Barbosa, Caritá & Denadai, 2012).

Posameznik dnevno prehaja skozi cikle, ki trajajo med 90 in 120 minut. V teh telo porablja energijo in prehaja iz visoko energijske v fizično fazo. To je opazno v obliki zehanja, padca zbranosti in nemirnosti, saj telesu primanjkuje energije. Kakovost premorov pa je bolj pomembna kot dolžina njihovega trajanja (Schwartz & McCarthy, 2007).

Rezultati raznih študij so prikazali, da je človekova dolgoročna zbranost omejena. Čeprav posameznik ni vsakokrat v stanju, da prepozna simptome utrujenosti, le-ti ovirajo njegovo delo. Možgani se na dolgi rok utrudijo, ne glede na stopnjo zavzetosti pri opravljanju dela, in ko se utrudijo, simptomi niso vedno očitni. Postane pa posameznik bolj dovzeten za motilce. Medtem ko utrujenosti ne moremo preprečiti, jo lahko ublažimo. Utrujenost naj bi se blažila z občasnimi odmori, z namenom povečanja produktivnosti in energije ter

izboljšanja sprejemanja odločitev in samonadzora. Če odmore preživi na pravi način, lahko posameznik postane bolj ustvarjalen in pozoren (Friedman, 2014).

Velik izziv za posameznika je umakniti se od dela ob pravem času, še pred nastopom izčrpanosti. Tvrsten izziv lahko rešimo z vnaprejšnjim načrtovanjem odmorov in beleženjem le-teh v koledar. Naslednji pomemben korak je izbira aktivnosti, kot so sprehod, razgibavanje ob glasbi, razna opravila. Na tem mestu je bistven odmik od dela in sproščanje, čemur bo sledil tudi porast energije in občutek okrepljenosti zaradi predhodno povečanega srčnega utripa kot posledica aktivnosti. V kolikor pa ima posameznik slabo vest zaradi odmora, se mora zavedati, da možgani niso ustvarjeni za dolgoročno osredotočenost. Skozi večji del evolucijske zgodovine je bila povečana osredotočenost potrebna zgolj v kratkih intervalih in ne skozi celoten dan. V današnjih časih pa se od posameznika pričakuje več, kot kadarkoli prej (Friedman, 2014).

2 IZGORELOST

2.1 Opredelitev izgorelosti

Izgorelost je pogost pojav v dinamičnem okolju, kakršnem živimo danes. Na začetku preučevanja izgorelosti je bila le-ta smatrana za pojav, prisoten pri osebah, ki imajo pri svojem delu veliko stika z ljudmi. Kasneje pa so stanje izgorelosti pričeli povezovati tako z ostalimi poklici kot tudi ostalimi segmenti posameznikovega življenja. Tako je znanost prišla do sklepa, da je izgorelost lahko posledica stresa in kroničnih težav na kateremkoli področju posameznikovega življenja (NIJZ, 2018). Stres je odziv na nevarnost, kateremu se organizem ne more izogniti, kar pa ne drži za pojav izgorelosti. Slednji predstavlja negativno reakcijo na stres. Ta reakcija se med posamezniki razlikuje, saj je odvisna od tega, kako sposoben je posameznik za obvladovanje stresa (Bilban & Pšeničny, 2007).

Izvor termina lahko iščemo tudi v izgorevanju goriva, saj gre za podoben pojav, preslikan v polje življenjske energije posameznika. Med avtorji obstaja več različnih definicij. Nekaj od njih bo navedenih v nadaljevanju.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je Freudenberg, skupaj z Richelsonom, definiral izgorelost. Stanje izgorelosti sta enačila s stanjem frustriranosti, utrujenosti in depresije. Do slednjega pride, ko se posameznikova predanost, bodisi osebi, odnosu, službi idr., ne poplača v obliki pričakovanega donosa (Findeisen, 2005).

Definicija, ki se najpogosteje uporablja, izhaja iz leta 1986, njena avtorja pa sta Jackson in Maslach. Izgorelost definirata kot stadij otopelosti, emocionalne praznine in manjšega osebnega prispevka. Zadnje je najbolj opazno pri osebah, ki so pri svojem delu v konstantnem stiku z ljudmi (Schaufeli, Maslach & Marek, 2017).

Druga definicija izgorelosti jo definira kot zbir številnih pokazateljev bolezni. Le-te je moč opaziti v več različnih segmentih, kot so mišljenje, čustveni in telesni odziv ter vedenje. Pravzaprav je motnja v procesu posameznikovega komuniciranja s samim seboj in v procesu komuniciranja z okoljem (Ščuka, 2008).

V enem izmed svojih člankov tudi Matjaž Košir, psihoterapevt in svetovalec, zapiše definicijo izgorelosti. V slednji je pojav izgorelosti definiran kot stanje psihofizične in emocionalne praznine, ki pa je posledica dlje časa trajajočega izčrpavanja organizma. Posameznik, ki se znajde v stanju izgorelosti, je težko buden, ima manj energije in se težje osredotoča. Poleg navedenega stanje spremlja še nekaj dejavnikov oziroma motenj, kot so anksioznost, motnje spomina, neodločnost idr. V končnem stadiju je lahko posameznik nesposoben opravljanja tudi najosnovnejših in enostavnih opravil (Košir, 2011).

Ena izmed številnih definicij pa enači stanje izgorelosti z izčrpavanjem posameznika. Do slednjega pride v emocionalno obremenilnih odnosih z bližnjimi, pojavi pa se v obliki emocionalnega, duševnega in telesnega izčrpavanja (Brajša, 2005).

Izraz izgorelost torej opisuje družbeni problem, ki je prisoten že vrsto let, a se njegova definicija vseskozi spreminja, in sicer glede na časovno obdobje nastanka, raziskovalce, lokacijo in jezik (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).

Mednarodna klasifikacija bolezni pa izgorelost (diagnoza Z73.0) opredeljuje kot stanje življenjske izčrpanosti, ki ga običajno spremljajo trije pojavi, in sicer manjša učinkovitost, emocionalna izčrpanost posameznika ter depersonalizacija. Takšnega stanja se ne sme enačiti z izčrpanostjo, ki pride kot posledica prekomernega dela. Slednjo lahko saniramo s počitkom, kar pa pri izgorelosti ni dovolj (NIJZ, 2018).

2.2 Kronološki pregled razvoja pojma izgorelosti

Izgorelost kot sindrom naj bi se omenjala že v Stari zavezi, čeprav ni bilo uporabljeno današnje poimenovanje. Konec 16. stoletja je tudi Shakespeare v svojih delih uporabljal glagol izgoreti (angl. to burn-out) in tako poimenoval simptome izčrpanosti, utrujenosti (Muheim, 2013). Tri stoletja kasneje pa je v ZDA nevrolog Beard pričel z uporabo nove psihopatološke diagnoze – nevrastenija (angl. neurasthenia). S slednjo je opisoval psihiatrični sindrom, pri katerem so se pojavili simptomi, kot so utrujenost, anksioznost, glavoboli, depresivna stanja in drugo (Beard, 1869). Kot je moč opaziti, nas izgorelost spremlja že zelo dolgo časa, vendar izvor današnjega pojmovanja ne sega v zelo oddaljeno zgodovino.

Današnja ideja o izgorelosti je v svet, preko romana z naslovom 'A Burnt-Out Case' iz začetka šestdesetih let, ponesel avtor Graham Greene. V romanu je glavni lik arhitekt. Duhovno izčrpan in razočaran opusti svoje delo ter se preseli na območje afriške džungle (Bilban & Pšeničny, 2007).

Izgorelost kot pojem datira v obdobje dobrih 50 let nazaj, ko se je leta 1969 prvič pojavil v strokovni literaturi, uporabil ga je Bradely. V uporabo v današnjem pomenu pa ga je vpeljal Herbert Freudenberger (1974), ki je v New Yorku deloval kot psihiater in psihoanalitik. Sam je namreč pri sebi in sodelavcih zaznal pojav, ki je bil posledica zahtevnega dela z bolniki. Pojav sta spremljala padec motivacije in zavzetosti ter čustvena praznina, prisotni pa so bili tudi številni psihični in telesni simptomi. Tovrstno stanje je potem poimenoval izgorelost. Dve leti kasneje, leta 1976, je termin povzela tudi Christine Maslach, raziskovalka na področju socialne psihologije (Pšeničny, 2008). Termin je s svojimi sodelavci povzela med raziskovanjem zaposlenih v storitveni dejavnosti, kjer imajo veliko stika z ljudmi. Njeno pozornost je namreč pritegnilo raziskovanje načina, s katerim se zaposleni v storitvenih dejavnostih soočajo z emocionalno vzbujenostjo na delovnem mestu (Maslach, 1976). Tako omenjena dva raziskovalca, oziroma njuno skoraj simultano 'odkritje' izgorelosti, označujeta začetek dveh različnih tokov razvoja pristopov k pojavu izgorelosti (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Raziskovalka Maslach je veliko doprinesla k interpretaciji in razumevanju fenomena izgorelosti v več različnih poklicih (Valcour, 2016).

Herbert Freudenberger je skozi raziskave prišel do sklepa, da je izgorelost pojav, ki prizadene posameznika, ko se le-ta sreča z zahtevami, katerih ni zmožen zadovoljiti (Bilban & Pšeničny, 2007). V osemdesetih letih 20. stoletja je prej omenjeni Freudenberger termin izgorelost vključil v svoje delo o izgorelosti. V tem istem delu se je poslužil metafore goreče zgradbe, kjer je lahko zunanost brez posledic, medtem ko je notranost močno prizadeta (Kaufman, 2005).

2.3 Razvoj izgorelosti

Izgorevanje posameznika pripelje do stanja izčrpanosti tako na čustvenem kot tudi na fizičnem in psihičnem področju. V takšnem stanju se posameznik ne znajde nenadoma, temveč do tega pride skozi daljše časovno obdobje. V tem času posameznik na stanje utrujenosti ne reagira s počitkom, zato si telo slednjega zagotovi samo, ko pride do zloma. Takšen posameznik nekaj časa nima sposobnosti za opravljanje dela ali sprejemanje odločitev, v večini primerov spi cele dneve, stanje pa spremlja tudi vrsta drugih psihičnih in fizičnih simptomov (Bilban & Pšeničny, 2007).

2.3.1 Vzroki izgorelosti

Vsesplošno prepričanje temelji na intrinzičnem povezovanju, na prvem mestu izgorelosti in delovnih razmer ter na drugem mestu izgorelosti in osebnostnih dejavnikov (Bianchi, 2018; Maslach, 2003, 2006; Shanafelt, Goh & Sinsky, 2017). Na pojav izgorelosti naj bi vplivali dve spremenljivki, in sicer delovno okolje (oz. organizacija) in osebnost posameznika. Prvi spremenljivki se namenja mnogo več pozornosti in zanjo obstaja tudi več dokazov (Bianchi, 2018). Temu dejstvu nasprotujejo modernejše teorije, ki trdijo, da bi morali biti

spremenljivki preučevani simultano znotraj organizacijskega okolja (Bianchi, 2018; Maslach & Leiter, 2016a).

Spremenljivka delovno okolje (oz. organizacija) je sestavljena iz več faktorjev. Slednji so zbrani znotraj šestih kritičnih področij, ki se tičejo konteksta delovnega mesta, opisani so v tabeli 4 (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Tabela 4: Kritična področja delovnega mesta

<p>Avtonomija zaposlenih: odraža, kakšno stopnjo avtonomije pri delu imajo zaposleni. Neujemanje v kontroli odraža, da zaposleni nima dovolj nadzora nad kritičnimi deli delovnega procesa in da primanjkuje delovnih virov.</p> <p>Sistem nagrajevanja: odraža pozitivne povratne informacije, v finančni in/ali socialni obliki. Neujemanje je posledica pomanjkanja pozitivnih povratnih informacij, ki jih zaposleni prejme za opravljeno delo.</p>
<p>Delovni kolektiv: odraža, kakšno vzdušje vlada v kolektivu oziroma kakšne socialne sinergije so prisotne, ko posameznik dela s sodelavci, managerji in strankami.</p>
<p>Pravičnost: odraža, koliko je med sodelavci prisotnega zaupanja, spoštovanja in odprtosti. Neujemanje se pojavi, če zaposleni zazna odsotnost pravičnosti na delovnem mestu.</p>
<p>Vrednote: odražajo posameznikovo motivacijo, njegove ideale in težnje na delovnem mestu. Neujemanje se pojavi kot posledica razlik med vrednotami posameznika in organizacijskimi vrednotami.</p>
<p>Delovna obremenitev je eden od virov izgorelosti, o katerem se največ govori. Prav tako sta močno povezani delovna obremenitev in izčrpanost, kot eden od spremljevalcev izgorelosti. Do neravnovesja, povezanega z delovno obremenitvijo, lahko pride hitro, in sicer preko številnih zahtev in odgovornosti, ki se izvajajo ob primanjkovanju potrebnih virov.</p>

Prirejeno po Maslach & Leiter (2008) in Maslach, Schaufeli & Leiter (2001).

Vsako neravnovesje oziroma neujemanje med šestimi, zgoraj navedenimi kritičnimi področji in posameznikom na delovnem mestu naj bi pospešilo razvoj izgorelosti (Maslach & Leiter, 2008, 2016a; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Nasprotno pa, ko je ujemanje med posameznikom in kritičnimi področji visoko, je hkrati večja tudi verjetnost vključenosti (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 2008, 2016b).

V primeru, ko pride pri posamezniku do konflikta med osebnostnimi karakteristikami in delovnim okoljem, se poveča tveganje za pojav izgorelosti, ki pa ni nujno posledica prej omenjenega konflikta. Na pojav izgorelosti lahko vplivajo tudi določene osebnostne lastnosti, kot individualni sprožilec izgorelosti. Razlog za to so predvsem mehanizmi obvladovanja, ki pa so odraz osebnostnih lastnosti (Ghorpade, Lackritz & Singh, 2007).

Tukaj lahko vzamemo za primer trdnost (angl. hardiness) – nabor osebnostnih značilnosti posameznika, ki sodelujejo pri delovanju in odzivanju na stresne situacije (Kobasa, 1979). Osebe, pri katerih je trdnost močnejše izražena, se lažje odzivajo na stresne situacije in utrpijo manj njihovih posledic, prav tako pa so manj dovzetne za pojav izgorelosti (Kobasa, Maddi & Kahn, 1982; Haji Moradi, Poursarrajan & Alizadeh Naeeni, 2013). Nasprotno pa so osebe, pri katerih je trdnost manj izražena, bolj dovzetne za izgorevanje (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 2016a). Prav tako je z izgorelostjo močno povezana

nevrotičnost (Bianchi, 2018; Swider & Zimmerman, 2010). Osebe, ki so nevrotične, so običajno tesnobne, emocionalno nestabilne in tako bolj nagnjene k izgorelosti (Semmer, 2006).

Drugo prepričanje temelji na tem, da je dolgotrajni stres na delu tisti, zaradi katerega posameznik izgori. Če bi to prepričanje držalo, bi v enako stresnih situacijah izgorela večina vpletenih posameznikov. Pojav sindroma izgorelosti je bolj kompleksen, sestavljajo pa ga tri skupine vzrokov, ki so med seboj prepletene (Pšeničny, 2006).

Družbene okoliščine predstavljajo prvo skupino. Gospodarstvo je namreč dinamično in potrebe po določenem znanju, sposobnostih se konstantno spreminjajo. Poleg tega se spreminjajo različni dejavniki in okoliščine, kot je na primer lokacija proizvodnje. Če je torej v preteklosti delovno mesto predstavljalo simbol varnosti, temu danes ni več tako. Obenem pa razpadajo tudi družine, ki naj bi posamezniku predstavljala varnost.

Psihološke okoliščine so druga skupina vzrokov, ki vplivajo na pojav oziroma razvoj izgorelosti. Posameznik mora namreč vseskozi vlagati energijo v odnose, ki jih ustvarja, in posledično se pričakuje povračilo vložkov. To se pričakuje tako v osebnih kot tudi delovnih odnosih. V slednjih se poleg mesečnega plačila za opravljeno delo pričakuje tudi izpolnitev vrste drugih potreb, kot so potrebe po sprejetosti, varnosti, razumevanju, jasna opredelitev dolžnosti in podobno. Ko so omenjene potrebe zadovoljene, so zaposleni bolj zavzeti in tudi bolj učinkoviti (Pšeničny & Findeisen, 2005).

Zadnjo, tretjo skupino vzrokov sestavljajo prej omenjene osebnostne lastnosti. Slednje lahko botrujejo pojavu izgorelosti pri posamezniku, ki se znajde v stresnih okoliščinah in se na njih ne zna pravilno odzvati (Pšeničny, 2006).

2.3.2 Stopnje procesa izgorevanja

Izgorelost je največkrat pojmovana bodisi kot dolgotrajni oziroma kronični stres bodisi kot neizpolnjena pričakovanja. Dejansko pa je adrenalna izgorelost, kjer so prisotni intrapersonalni in interpersonalni vidiki, bolj kompleksno stanje, kot je kronični stres oziroma frustriranost ob opravljanju delovnih obveznosti. Adrenalna izgorelost je zadnji stadij procesa izgorevanja, ko pri posamezniku pride do adrenalnega zloma (Pšeničny, 2006).

V procesu izgorevanja posameznik prehaja skozi različne faze/stopnje oziroma stanja izgorevanja. Za vsa stanja se v splošnem uporablja izraz izgorelost, čeprav se le-ta med seboj razlikujejo po simptomih in tudi po posledicah. Ločiti je potrebno, ali je posameznik v stanju utrujenosti, izgorevanja, pred zlomom, ali pa je že v stadiju adrenalnega zloma oziroma adrenalne izgorelosti (Pšeničny, 2006).

Posameznika označimo za čilega, kadar je dobro telesno pripravljen in obenem energičen. Kadar se zaloge energije v kakršnikoli obliki znižajo, postane posameznik posledično utrujen. Kadar ta utrujenost ni pravočasno sanirana in se hkrati kopiči, pride posledično do preutrujenosti (Strojnik, Nicol, Komi, Dolenc & Jereb, 2004). Odločitve, ki so v tovrstnih trenutkih sprejete s strani posameznika, pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj preutrujenosti. Slednja je lahko sanirana ali pa se v nasprotnem primeru, v skrajni fazi, razvije v izgorelost (Pšeničny, 2006).

Kadar želimo cikel izgorelosti deliti na stopnje, lahko to, glede na različne avtorje, naredimo na več različnih načinov, skozi različne modele. Med slednje uvrščamo cikle treh stopenj (Girdin, Everly & Dusek, 1996; Pšeničny, 2006), štirih stopenj (Gorkin, 2004), petih stopenj (Miller & Smith, 1993) in cikel dvanajstih stopenj (Kraft, 2006).

2.3.2.1 Cikel treh stopenj

Girdin, Everly in Dusek (1996) delijo razvoj izgorelosti na tri stopnje, ki proces prikažejo v zaporedju, ob uporabi kontrolnega seznama simptomov. Kriterij je zadovoljen, v kolikor sta pri posamezniku prisotna vsaj dva simptoma iz katerekoli faze.

Prva stopnja, imenovana stresno vzburjenje, združuje fiziološke in psihološke odzive. Med slednje spadajo težave z nespečnostjo in spominom, tesnoba, razdražljivost, intervali povišanega krvnega tlaka ter pojav bruksizma oziroma škrtanja z zobmi med spanjem. Hkrati se lahko pridružijo tudi težave s srcem, v obliki neobičajne srčne aritmije in razbijanja srca, težave z zbranostjo, glavoboli in težave z želodcem. Kljub vsemu pa določeni trdijo, da sta izgorelost in stresno vzburjenje pojava, ki sta si med seboj različna (Smith, Davy & Everly Jr, 2006).

Na drugi stopnji se varčuje z energijo. Če posameznikov poskus kompenzacije stresa ne uspe, to rezultira v obliki različnih posledic, kot so odlašanje, konstantna in vztrajna jutranja utrujenost, motnje spolnosti, pomanjkanje ali popolna izguba duhovnosti, čezmerna odsotnost z dela, pretirano zamujanje, socialni umik od družine in prijateljev, pretirana ravnodušnost ter povečano uživanje substanc, kot so kofein, nikotin ali zdravila (Smith & Tulane University School of Social work, 2008; Golden, Piedmont, Ciarrocchi & Rodgers, 2004).

Tretja pa je stopnja izčrpanosti. Ko posameznik doseže tretjo stopnjo, se prične zavedati težav na določenih področjih življenja. Zaradi slednjega se lahko posameznik sooči s kroničnimi težavami črevesja ali želodca, migrenami, kronično duševno in/ali fizično utrujenostjo, lahko zapade v dolgotrajno žalost ali depresijo, ima željo po umiku iz socialnega življenja, od družine in prijateljev. Lahko se pojavijo celo samomorilne misli (Girdin, Everly & Dusek, 1996).

Tako kot Girdin, Everly in Dusek (1996) proces izgorevanja delijo na tri stopnje, ga na enak način, desetletje kasneje, deli tudi Pšeničny (2006).

Prva, začetna stopnja izgorevanja se prične z izčrpanostjo, kronično utrujenostjo posameznika. Ko pride do preutrujenosti, jo posameznik zanika in še poveča svoje delovanje, kar se navzven kaže kot deloholizem. Za to fazo je značilen padec odpornosti, posameznik je kronično utrujen, obenem pa vse znake zanika. Ta faza lahko v najbolj ekstremnih primerih traja kar 20 let.

Naslednja, druga stopnja, ali ujetost, je občutek posameznika, da je ujet, bodisi v delo, odnose bodisi v drugo področje/vidik življenja. Ta občutek je pospremljen z občutkom preizčrpanosti. V tej fazi posameznik znake vzame bolj resno in reagira aktivno, z menjavo življenjskega sloga, delovnega mesta. Kljub aktivni reakciji in spremembam pa so določeni vzorci, ki vseskozi spremljajo posameznika in hkrati botrujejo nadaljnjemu izgorevanju. Posledično se zopet pojavi občutenje ujetosti, krivde in pride do padca samozavesti. Ta stopnja traja od enega do dveh let.

Zadnja, tretja stopnja, ali sindrom adrenalne izgorelosti, je stopnja, ki združuje več obdobj. Sem spada stanje posameznika, ki je pred tem, da doživi adrenalni zlom. Kljub zanikanju simptomov se posameznik težko upira spremembam. To stanje lahko traja nekaj mesecev, preden dokončno pride do adrenalnega zloma. Slednji lahko traja od nekaj tednov do treh mesecev. Za to fazo je značilno, da so posameznikove zaloge energije skoraj v celoti porabljene, obenem pride do zloma, tako nevrološkega kot tudi psihofizičnega, ki se na posamezniku pogostokrat odrazi v obliki psihičnih motenj, kot so depresija, tesnoba in druge, ali v obliki somatskih znakov. Kot del tretje stopnje se smatra tudi faza po adrenalnem zlomu. V tej fazi izčrpanosti sledijo analiza in spremembe osebnostnih karakteristik ter vrednostnega sistema. Prav tako se zaradi velikega padca energije zlomijo tako notranje prisile kot tudi mehanizmi, odgovorni za izgorelost. Okrevanje oziroma saniranje posledic traja v povprečju od dveh do štirih let, lahko pa se trajanje podaljša na šest let (Pšeničny, 2006).

2.3.2.2 Cikel štirih stopenj

Naslednji model je predlagal Gorkin (2004) in obsega štiri stopnje. V tem modelu gre za proces, v katerem posameznik izvaja samokontrolo z določenimi, za izgorelost značilnimi scenariji. Primer tega je posameznikova rutina, ko pride domov, se vsakič znova zvali na kavč in tam preživi čas do večera, ob uživanju sladoleda.

Na prvi stopnji je prisotna izčrpanost, ki je lahko emocionalna, fizična ali duševna. Posameznik se počuti izčrpanega po delu, dan za dnem. Naslednja, druga je stopnja dvoma in sramu. Na tej stopnji pride do soočenja z globokim občutkom sramu in sprememb, zaznanih kot neobvladljive. Na tretji stopnji se pojavita cinizem in brezčutnost. Prav tako ironičen in razdražljiv odziv na ostale, kot posledica kronične negotovosti in ranljivosti.

Zadnja, četrta stopnja je stanje krize, neuspeha in nemoči. Posameznik je nagnjen ne le k nihanju razpoloženja, ampak tudi depresivnemu stanju. Hkrati je to faza, ko se pojavi potreba po strokovni pomoči oziroma svetovanju (Gorkin, 2004).

2.3.2.3 *Cikel petih stopenj*

Avtorja Miller in Smith (1993) menita, da je model petih stopenj izgorelosti prikazal duševno točko preobrata, od idealizma do popolne izgorelosti. Zadnja stopnja cikla predstavlja stopnjo trdoživosti.

Prva stopnja, imenovana medeni mesec, je obdobje, ko je posameznikova stopnja motivacije zelo visoka. Prav tako je njegovo navdušenje ogromno, saj za svoje delovno mesto meni, da je idealno. Posameznik ima tudi močno potrebo po tem, da opravlja svoje delo pravilno in da se ob opravljanju svojega dela ter v odnosu s sodelavci in organizacijo počuti prijetno.

Druga stopnja, imenovana prebujenje, predstavlja začetek konca srečnih časov. Pri posamezniku se pojavi zavedanje o nerealnosti lastnih pričakovanj, obenem pa nikakršna nagrada ali priznanje ne more zadovoljiti njegovih pričakovanj. Prav tako se posameznik ne more sprijazniti z dejstvom, da je sprejemal napačne odločitve. V takem stanju tudi trdo delo, s katerim se želi znebiti občutka napak, ne spremeni ničesar. Čuti zgolj še večje razočaranje in utrujenost. Posledično se zmanjšajo zmožnosti in strokovna usposobljenost.

Tretja stopnja, imenovana redukcija, je obdobje izrazite kronične razdražljivosti in utrujenosti. Na tej stopnji posameznik, v poskusu bega pred razočaranjem, spremeni življenjski slog. Spremembe so vidne v obliki impulzivnega nakupovanja, udeleževanja zabav, pitja alkohola in uživanja prepovedanih substanc. Posledično vidno upadeta delovna produktivnost in uspešnost, pojavi se tudi projiciranje lastnega razočaranja skozi cinizem, odtujevanje in odkrite kritike oseb v svoji bližini.

Na predzadnji, četrti stopnji je posameznik že popolnoma izgorel. Do te stopnje pride, v kolikor posameznik svojih težav ne reši na predhodni stopnji. Prevladujoči občutek pri posamezniku je obup, traja lahko več mesecev, v večini primerov pa se trajanje podaljša na obdobje več let. Poleg obupa sta prisotna tudi močan, nepremagljiv občutek neuspeha ter izguba samozavesti in samospoštovanja.

Zadnja, peta stopnja je poimenovana kot Feniksov fenomen. Po tem, ko si žrtev izgorelosti popolnoma odpočije in se sprosti, se lahko vrne v običajno življenje. V slednjem je zaradi izkušnje z izgorelostjo bolj realistična glede ciljev, pričakovanj in teženj, vezanih na delovno mesto (Miller & Smith, 1993).

2.3.2.4 Cikel dvanajstih stopenj

Freudenberger in North (2006) sta predstavila cikel izgorelosti v dvanajstih stopnjah, z namenom prikaza psihodinamičnih lastnosti, ki so značilne za proces izgorevanja. Začetek cikla predstavljajo nerealna pričakovanja, ki posameznika skozi dinamičen proces privedejo do soočenja s pojavom izgorelosti. Freudenbergerjevi modeli (Freudenberger, 1974; Kraft, 2006) prikazujejo proces izgorevanja skozi stopnje, ki jih prikazuje razporejene v skladu s kronološkim zaporedjem, medtem ko jih drugi avtorji prikazujejo v zaporedju glede na stopnjo resnosti. Stopnje cikla so opisane v tabeli 5.

Tabela 5: 12 stopenj cikla

Občutek potrebe po dokazovanju. Posameznik ima namreč idealno sliko o sebi in močno željo po tem, da bi to prepoznali tudi sodelavci.
Posameznik poveča količino vloženega truda pri delu, da bi dajal vtis, da je nenadomestljiv.
Zapostavljanje lastnih potreb in hkrati prevelika posvečenost delu. Opazni so simptomi deloholizma, kot sta zmanjšanje količine zaužite hrane in spanca ter distanciranje od preživljanja časa z družino in prijatelji.
Izogibanje oziroma prestavljanje soočenja s konfliktom je stopnja cikla, na kateri se posameznik zave težav na določenih življenjskih področjih, a se tega še vedno ne zaveda najbolje. Pojavijo se prvi telesni simptomi stresa, kot so bolečine v mišicah in predelu križa, glavoboli, motnje spanca in spolnosti, izguba apetita, slabost ter zadihanost.
Pregled lastnega sistema vrednot, z namenom, da bi lahko posameznik še naprej nadaljeval s trdim delom. Ob tem pa zavrača svoje osnovne fizične potrebe in odnose ter čuti potrebo po izogibanju samokonfliktov, kar poskuša doseči z zanikanjem čustev.
Zanikanje težav, ki se kaže kot nestrpnost ob socialnih stikih, v obliki očitnega pomanjkanja sočutja, cinizma in agresije.
Stopnja umikanja, ko se posameznik izolira in minimizira socialne stike ter poskuša delati vse strogo po pravilih, saj izgublja usmeritev. Posameznik lahko poseže tudi po različnih substancah z namenom sprostitve.
Na tej stopnji so že opazne očitne spremembe v vedenju. Posameznik se preobrazi iz angažiranega in živahnega v sramežljivega, plašnega in apatičnega. Poleg tega je pri slednjem prisoten občutek ničvrednosti, kar je posledica preobremenjenosti.
Ena izmed zadnjih stopenj cikla rezultira v depersonalizaciji posameznika. Na tej točki se oseba počuti kot stroj, izgubi stik sama s seboj, odsotno pa je tudi zaznavanje lastnih potreb.
Trenutek, ko se pojavi in prične širiti notranja praznina. Posameznik jo skuša preprečiti z dodajanjem impulzivnih dejavnosti v svoj vsakdan. Slednje se kaže v obliki prenajedanja, pretirane spolnosti in uživanja alkohola ter prepovedanih substanc.
Stanje depresije je predzadnja stopnja cikla, ko so pri posamezniku opazni kognitivni in razpoloženski simptomi. Med te uvrščamo izčrpanost, obupanost, ravnodušnost in zanikanje prihodnosti. Življenje posameznika na tej točki izgublja pomen.
Sindrom izgorelosti je obenem tudi zadnja stopnja cikla, ko posameznik močno hrepeni po izhodu iz trenutne situacije. Slednje lahko spremljajo tudi samomorilne misli. Prav tako je v primerih, ko pride do duševnega ali telesnega zloma, potrebna takojšnja strokovna pomoč in/ali zdravljenje.

Prيرهjeno po Belcastro (1982), Kraft (2006) in Kahill (1988).

2.3.3 Simptomi in znaki izgorelosti

Izgorelost se v večini primerov pojmuje kot stanje uma, medtem ko je morda izgorelost bolj primerno razumeti kot proces (Nuallaong, 2013). Simptome slednjega lahko razporedimo v pet skupin, znotraj katerih si delijo določeno komponento. Slednja je lahko čustvena, fizična, kognitivna, motivacijska ali vedenjska (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Med simptomi prve skupine je nedvomno največkrat omenjena čustvena izčrpanost, poleg nje pa številni simptomi, povezani z anksioznostjo in depresijo. Med te sodijo agresija posameznika, povečana občutljivost, razdražljivost, nihanje razpoloženja, povečana napetost, občutek jeze, nedefinirani strahovi, nižja stopnja čustvene empatije v odnosih, občutek zaskrbljenosti, padec sposobnosti obvladovanja čustev, depresivno razpoloženje in nezadovoljstvo na delovnem mestu (Schaufeli & Enzmann, 1998; Kahill, 1988).

Fizični simptomi se kažejo v obliki pogostejšega pojava bolezenskih stanj pri izgorelem posamezniku v primerjavi z neizgorelim. Posamezniki namreč poročajo o pojavu zdravstvenih težav in hitrejšem slabšanju zdravstvenega stanja, in sicer v časovnem obdobju enega leta (Kim, Ji & Kao, 2011). Določena bolezenska stanja, kot na primer kardiovaskularna obolenja (Honkonen et al., 2006) in sladkorna bolezen tipa 2 (Melamed, Shirom, Toker & Shapira, 2006a), so močno povezana z izgorelostjo. Z izgorelostjo povezujemo še ogromno število simptomov, ki so lahko prav tako povezani z določenimi psihiatričnimi motnjami, anksioznostjo in depresijo (Nuallaong, 2013).

Simptomi, ki si jih delita anksioznost in izgorelost, so povišan krvni tlak in srčni utrip, glavobol, motnje v spolnosti, nemir, slabost, vrtoglavica ter živčni tiki (Melamed, Shirom, Toker & Shapira, 2006b). Kot navedeno, si izgorelost določene simptome deli tudi z depresijo. Med te prištevamo telesno izčrpanost in kronično utrujenost, izgubo teka, spremembe v telesni teži ter izgubo daha (Armon, Melamed, Shirom & Shapira, 2010; Gorter, Eijkman & Hoogstraten, 2000; Schaufeli & Enzmann, 1998; Kahill, 1988). Stanje izgorelosti se povezuje tudi z motnjami spanja (Brand et al., 2010; Ekstedt et al., 2006; Melamed, Shirom, Toker & Shapira, 2006b) in motnjami prebujanja (Stenlund et al., 2007), s časovnim skrajšanjem spanca (Tokuda et al., 2009), z nespečnostjo (Armon, Shirom, Shapira & Melamed, 2008; Vela-Bueno et al., 2008) in drugimi telesnimi simptomi. Med slednje se uvrščajo izpuščeni menstrualni cikli in večja predmenstrualna napetost, razjede, težave s prebavo, pogosta in dolgotrajna virozna obolenja, hiperventiliranje ter poslabšanje obstoječih bolezenskih stanj, kot na primer astma ali sladkorna bolezen (Armon, Melamed, Shirom & Shapira, 2010; Gorter, Eijkman & Hoogstraten, 2000; Schaufeli & Enzmann, 1998; Kahill, 1988).

Kljub dejstvu, da obstaja veliko dokazov za povezavo med določenimi bolezenskimi stanji in izgorelostjo, pa ni nujno, da je izgorelost neposredni vzrok za pojav simptomov. Izgorelost je prej dejavnik, ki posreduje med stresom na delovnem mestu in poslabšanjem zdravstvenega stanja posameznika (Zhong et al., 2009). Dejstvo pa je, da lahko fizični

simptomi pripomorejo pri razlikovanju izgorelega in neizgorelega posameznika (Peterson et al., 2008).

Izmed kognitivnih simptomov je občutek nebogljenosti tisti, ki je izrazit na ravni posameznika (Ohue, Moriyama & Nakaya, 2011). Na interpersonalni ravni izgoreli posameznik dojema ostale udeležence kot cinična, nečloveška bitja. Poleg tega je posameznik pesimist, pri katerem vlada negativizem, stopnja kognitivne empatije upade, posameznik ostale etiketira, stereotipizira, žali, obtožuje in se v odnosu z njimi počuti grandiozno, je sovražen, sumničav in ima občutek, da ni cenjen (Schaufeli & Enzmann, 1998). Na intrapersonalni ravni pa ima lahko oseba, ki trpi za izgorelostjo, nerazumna prepričanja, težave z zasvojenostjo, je neracionalna in se izogiba reševanju težav (Ohue, Moriyama & Nakaya, 2011).

Četrto skupino sestavljajo simptomi, katerim je skupno pomanjkanje motivacijske komponente. Nižja stopnja motivacije oziroma delovne vneme je posledica trenutka, v katerem se posameznik, ki trpi za izgorelostjo, zave lastnih nerealnih pričakovanj. Nižjo stopnjo motivacije lahko posameznik kaže skozi razočaranje, odpoved in/ali dolgčas. Zniža se tudi stopnja tako zasebnega kot poklicnega zadovoljstva (Tokuda et al., 2009; Sarmiento, Laschinger & Iwasiw, 2004). Slednje sodelavci prizadetega posameznika opazijo kot izgubo zanimanja, povečano stopnjo vpletenosti ali kot obupanost. Prav tako je nižja stopnja delovne vneme, morale in posledično je tudi delovna uspešnost nižja (Schaufeli & Enzmann, 1998). V skrajnem primeru se lahko razvije močan odpor do opravljanja zadolžitev na delovnem mestu (Takeda, Ibaraki, Yokoyama, Miyake & Ohida, 2005).

Zadnjo, peto skupino sestavljajo simptomi, ki vplivajo na vedenje posameznika, ki trpi za izgorelostjo. Slednji je namreč bolj dovzeten za odlašanje, kompulzivno tarnanje, impulzivnost in hiperaktivnost. Poleg tega se poveča konzumiranje alkohola z namenom blaženja frustracij (Peterson et al., 2008). Emocionalna izčrpanost vodi v otežen nadzor impulzov, kar ima za posledico pogoste pojave agresije in nasilja. Taki posamezniki pri sodelavcih ustvarijo o sebi drugačno sliko, in sicer se poveča število medosebnih konfliktov in izpadov iz ljubosumja, nasilnih izbruhov izgorelega posameznika, hkrati pa se takšni posamezniki lahko opazno distancirajo od svojih kolegov na delovnem mestu (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Delovna uspešnost je prizadeta na račun upadle produktivnosti, večjega števila delovnih nesreč, počasnosti pri opravljanju dela, rigidnega upoštevanja pravil pri delu, straha pred spremembami, nagnjenosti h kraji in slabega upravljanja svojega časa (Van Bogaert, Meulemans, Clarke, Vermeyen & Van de Heyning, 2009; Van Bogaert, Clarke, Roelant, Meulemans & Van de Heyning, 2010; Zhong et al., 2009; Spence Laschinger & Finegan, 2008; Schaufeli & Enzmann, 1998) ter na račun zmanjšane učinkovitosti in nagnjenosti k napakam (Mollart, 2011; Williams, Manwell, Konrad & Linzer, 2007).

Na organizacijski ravni lahko prisotnost izgorelosti naznani bolj pogosto koriščenje bolniškega staleža, ki je hkrati časovno daljša bolniška odsotnost, posledično je višje tudi število dni koriščenja bolniške odsotnosti na letni ravni (Borritz, Rugulies, Christensen, Villadsen & Kristensen, 2006). Poleg tega je na organizacijski ravni s pojavom izgorelosti v organizaciji moč povezovati tako fluktuacijo zaposlenih (Zhang & Feng, 2011; Van Bogaert, Meulemans, Clarke, Vermeyen & Van de Heyning, 2009; Van Bogaert, Clarke, Roelant, Meulemans & Van de Heyning, 2010; Goodman & Boss, 2002; Lee & Ashforth, 1996) kot tudi namero odhoda zaposlenih iz podjetja (Leiter & Maslach, 2009; Armstrong-Stassen, Al-Ma'Aitah, Cameron & Horsburgh, 1994) ter manjšo predanost organizaciji (Lee & Ashforth, 1996). Glede na določene avtorje pa je zgolj ena od komponent izgorelosti, in sicer čustvena izčrpanost, tista, ki vpliva na namene posameznika glede zapuščanja delovnega mesta (Sasaki, Kitaoka-Higashiguchi, Morikawa & Nakagawa, 2009).

Medtem ko prva avtorja delita simptome izgorelosti v pet skupin, pa določeni ostali avtorji navajajo simptome, ki jih nadalje delijo v tri skupine (Bilban & Pšeničny, 2007; Gentene, 2013; Leskovic, 2014).

V prvo skupino se uvrščajo fizični oziroma telesni simptomi. Posameznik, ki trpi za tovrstnimi simptomi, se običajno počuti slabo, kar spremljajo tudi pogosti glavoboli, ima slabšo odpornost in večkrat zboli, se bori s težavami spanja ter kronično utrujenostjo. Prav tako se pri posamezniku pojavijo bolečine v predelu križa, motnje pri prebavi, kardiovaskularne težave, izčrpanost ob vsakršnem naporu, motnje spolnosti, povišana raven holesterola in povišan krvni tlak ter motnje na področju telesne teže, bodisi v obliki rejenja bodisi v obliki hujšanja.

Druga skupina obsega emocionalne oziroma čustvene simptome. Tukaj se posameznik sooča z depresivnim počutjem, ki ga spremljata odsotnost volje in elana za delo, s slabim razpoloženjem, kot sta negativizem in potrtost, z nesposobnostjo izkazovanja emocij, odsotnostjo smisla za humor, z odsotnostjo interesa za osebe in aktivnosti v svoji okolici ter s tesnobo ob novih izzivih v okviru delovnega mesta.

Tretjo skupino pa oblikujejo vedenjski simptomi. Posameznik, pri katerem se pojavijo simptomi iz tretje skupine, lahko zapade v odvisnost od alkohola in zdravil (pomirjevala, uspavala), postane bolj konflikten v odnosu s sodelavci, pri svojem delu postane manj učinkovit ali pa se delu izogiba oziroma je z delovnega mesta odsoten. Prav tako se lahko pri posamezniku pojavijo zasebne težave, nenaklonjenost do delovnega mesta, potreba po novem delovnem mestu ter odsotnost motiviranosti za opravljanje dela (Bilban & Pšeničny, 2007; Gentene, 2013; Leskovic, 2014).

Deloholizem je med drugim prav tako eden od znakov izgorelosti. Deloholiki na kratek rok sicer naredijo več kot ostali zaposleni, dolgoročno pa podjetju prinesejo več škode kot koristi (Bilban & Pšeničny, 2007). Tudi Freudenberg je trdil, da je prvi pokazatelj izgorelosti

trenutek, ko prične posameznik delati več in dlje, njegovi dosežki pa niso sorazmerni z vloženim trdom (Freudenberger, 1977).

2.3.4 Posledice izgorelosti

Izgorelost ima različne posledice, tako za posameznika, ki se s tem stanjem sooči, kot tudi za organizacijo, katere del je ta posameznik.

Določene posledice, ki jih izgorelost pusti na posamezniku, so merljive, na primer padec energije. Do slednjega pride, ker se v telesu tvori premalo hormona kortizola. Posledice so torej vidne tudi v obliki spremembe v neuroendokrinem sistemu, pokaže pa se kot moteno delovanje hipotalamo-hipofizno-adrenalne osi (v nadaljevanju HHA). Preden posameznik doživi adrenalni zlom, se zaradi pritiskov in konfliktov kronično poviša kortizol, kar privede do povečanega delovanja oziroma stimuliranja HHA osi. Zaradi povečanega stimuliranja pa posledično pride do pojava, ko je v hipotalamusu blokirano zaznavanje povratnih informacij, ki prihajajo iz kortizola. To privede do manjšega izločanja tega hormona. Pri posamezniku se to kaže v nižji ravni hormona, in sicer v jutranjih urah, skozi celoten dan ali v obremenjujočih okoliščinah (Heim, Ehlert & Hellhammer, 2000; Pruessner, Hellhammer & Kirschbaum, 1999; Pruessner, Kirschbaum, Meinlschmid & Hellhammer, 2003; Schmidt-Reinwald et al., 1999).

Pri osebi, ki trpi za izgorevanjem in je v stanju pred adrenalno izgorelostjo, se kortizol izloča v povečanih količinah. To se pokaže v obliki večje energičnosti, porasta krvnega tlaka, večjega izločanja želodčne kisline, hiperglikemije, zmanjšane imunskega odziva, manjše mišične mase ter spremenjene razporeditve telesne maščobe in centralizacije debelosti (Keele, Neil & Joels, 1982). Medtem pa je pri posamezniku, ki je že v stanju adrenalnega zloma, izločanje kortizola ponovno manjše. Med raziskovalci se je za tovrstno stanje uveljavil izraz sindrom izgorelosti osi HHA oziroma adrenalna utrujenost (Wilson, Wright & Wright, 2001). Posledica nizke ravni kortizola po zlomu se pri posamezniku pokaže v obliki težav, kot so depresivno počutje, težave z nespečnostjo, motnje koncentracije, apatičnost, socialna izoliranost, izmučenost in drugo. Nizka raven hormona kortizola pa vpliva tudi na imunski sistem in telesne organe, kar se pokaže kot nizek krvni tlak, težave s prebavnim sistemom (zaprtost ali diareja), otekanje in drugo (Keele, Neil & Joels, 1982; Raj, 2006; Varadaraj & Cooper, 1986).

Poleg sprememb pri izločanju kortizola so opazne tudi spremembe na nevrottransmitterjih, ki povzročajo depresivno stanje, saj je motena recepcija hormona serotonina. Zaradi slednjega je pogost pojav, da izgoreli posamezniki jemljejo antidepressive. Le-ti namreč nadomestijo izgubo, ki nastane kot posledica motenega delovanja nevrottransmitterjev (Pšeničny, 2006). Izgorelost pri posamezniku pusti spremembe tudi na delovanju prednjega možganskega režnja (Jameson, 2003). Ker ta del možganskega sklopa nadzira odločanje, spomin, izražanje emocij in drugo, imajo tovrstne spremembe vpliv na obnašanje in presojanje (Pšeničny, 2006).

V organizacijah se posledice izgorelosti kažejo v obliki neugodnih vplivov oziroma pojavov, kot so bolniška odsotnost (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Borritz, Rugulies, Christensen, Villadsen & Kristensen, 2006), odhod zaposlenega iz organizacije (Maslach, 2006; Maslach & Leiter, 2016b; Wright & Cronpanzano, 1998), negativen odnos do dela (Moore, 2000) in nižja delovna učinkovitost in uspešnost (Halbesleben & Buckley, 2004; Keijsers, Schaufeli, Le Blanc, Zwerts & Miranda, 1995; Wright & Bonett, 1997).

Prav tako lahko zaradi izgorelosti za posledicami trpijo posameznikovi odnosi na delovnem mestu, saj zaradi svojega stanja ustvarja nepotrebne osebne konflikte in na ta način ovira nemoten proces dela (Maslach, 2006). Glede na avtorja Maslach in Leiter je lahko izgorelost med sodelavci nalezljiv pojav, ki se ohranja skozi interakcije (Maslach & Leiter, 2016b). O nalezljivosti izgorelosti je bila izvedena tudi raziskava, in sicer med 1849 medicinskimi sestrami, zaposlenimi na intenzivni negi. Skozi raziskavo so prišli do ugotovitve, da so trije spremljajoči pojavi oziroma razsežnosti izgorelosti, in sicer depersonalizacija, izčrpanost in manjša učinkovitost, nalezljivi. Natančneje, to nalezljivost povzroča predvsem pritoževanje o izgorevanju med sodelavci (Bakker, Le Blanc & Schaufeli, 2005). Do podobnih rezultatov so prišli tudi drugi avtorji (Bakker, Schaufeli, Sixma & Bosveld, 2001; González-Morales, Peiró, Rodríguez & Bliese, 2012).

Izgorelost pa lahko pusti neugodne posledice tudi na fizičnem in mentalnem zdravju (Burke & Deszca, 1986; Cordes & Dougherty, 1993; Halbesleben & Buckley, 2004; Maslach, 2001; Maslach & Leiter, 2016b). Neugodni vplivi na fizično zdravje vodijo v težave, kot so glavoboli, kardiovaskularne bolezni, sladkorna bolezen tipa 2, izčrpanost (Leiter et al., 2013; Maslach & Leiter, 2016b). V najbolj skrajnih primerih lahko izgorelost posredno vodi celo v smrt (Lubbadeh, 2020). Kar se tiče mentalnega zdravja, pa izgorelost lahko botruje pojavu določenih psiholoških posledic, kot so tesnoba, nespečnost in depresija (Leiter et al., 2013; Maslach & Leiter, 2016a, Shirom, 2009; Shirom, Melamed, Toker, Berliner & Shapira, 2005; Shirom & Melamed, 2005).

Kot že prej omenjeno, lahko pusti izgorelost na posamezniku dolgo trajajoče posledice. Slednje so opazne tako na posameznikovem zdravju kot tudi na njegovih odnosih in sposobnosti za delo. Pomembno pa je omeniti tudi posledice, ki se lahko pojavijo in vplivajo na kognitivne funkcije. V kolikor do slednjega pride in so kognitivne funkcije zaradi posledic izgorelosti prizadete, je to lahko eden izmed posrednih dejavnikov za vzpostavljanje povezave med izgorelostjo in padcem uspešnosti posameznika na delovnem mestu (Deligkaris, Panagopoulou, Montgomery & Masoura, 2014). Tukaj lahko dodamo še, da izgorelost prav tako sovпада z različnimi motnjami, med katere štejemo depresijo (Ahola et al., 2005; Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis & Kaprinis, 2003), posttravmatsko stresno motnjo (PTSD) (Mitani, Fujita, Nakata & Shirakawa, 2006) in sindrom kronične utrujenosti (Leone, Wessely, Huibers, Knottnerus & Kant, 2011). Vse naštetje motnje pa imajo lahko za posledico objektivno ocenjen padec kognitivnih sposobnosti. Tudi izgoreli posamezniki pogosto poročajo o padcu koncentracije in težavah s spominom pri vsakdanjih opravilih (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009; Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Med raziskovalci je bilo izvedenih tudi kar nekaj raziskav, ki opazujejo povezavo med izgorelostjo in vplivi na fizično oziroma mentalno zdravje.

Za primer so v finski gozdarski industriji izvedli 8 let trajajočo študijo. Slednja je preučevala povezavo med izgorelostjo in poškodbami. Rezultati so pokazali povezavo med dvema dimenzijama izgorelosti, in sicer izčrpanostjo in depersonalizacijo, ter raznimi poškodbami. Med tretjo dimenzijo in poškodbami študija ni dokazala povezave (Ahola, Koskinen, Salminen, Toppinen-Tanner & Väänänen, 2013). Na Švedskem so med 2300 pripadnicami ženskega spola preučevali, ali obstaja in kakšna je povezava med izgorelostjo ter pojavnostjo raznih vplivov na fizično zdravje. Preučevanje je pokazalo, da pojav izgorelosti nakazuje na posledični pojav zdravstvenih težav v različnih oblikah. Pri izgorelih posameznicah je namreč prišlo do pojava različnih težav, kot so bolečine v predelu ramen in hrbta, ter do pojava fizične oviranosti, kot posledica prej omenjenih bolečin (Grossi, Thomten, Fandiño-Losada, Soares & Sundin, 2009). Druge študije so pokazale, da lahko izgorelost pri posameznikih rezultira tudi v obliki zdravstvenih težav, kot so sladkorna bolezen tipa 2 (Melamed, Shirom, Toker & Shapira, 2006a), koronarna srčna obolenja (Appels & Schouten, 1991; Toker, Melamed, Berliner, Zeltser & Shapira, 2012), dolgoročna utrujenost (Leiter et al., 2013; Leone, Huibers, Knottnerus & Kant, 2009) in v najhujših primerih celo smrt (Ahola, Koskinen, Kouvonen, Shirom & Väänänen, 2010).

Izvedenih je bilo tudi nekaj študij, ki so preučevale vplive na mentalno zdravje. Za primer so na Švedskem izvedli raziskavo med 6000 zaposlenimi pripadnicami ženskega spola. Slednja je preučevala povezavo med izgorelostjo in dejavniki, kot so ekonomski, socialni, demografski dejavnik in dejavnik življenjskega sloga posameznice. Rezultati študije so pokazali, da je pri 41 % udeleženk prisotna visoka stopnja izgorelosti in hkrati tudi visoka stopnja depresije. Na drugi strani pa je bilo pri zgolj 5,8 % udeleženk moč zaznati nizko stopnjo izgorelosti in hkrati prisotne znake depresije (Soares, Grossi & Sundin, 2007). Na Švedskem so prav tako izvedli študijo, ki je preučevala, kakšna je povezava med izgorelostjo in posledicami, ki se odražajo na mentalnem zdravju posameznika. Študija je bila izvedena med 3719 posamezniki, ki so zaposleni v zdravstvenem sektorju. Rezultati so pokazali, da so posamezniki, ki so utrpeli visoko stopnjo izgorelosti, bolj nagnjeni k depresiji in tesnobi (Peterson et al., 2008).

2.4 Preprečevanje izgorelosti

Pojav stanja izgorelosti pri posamezniku lahko pusti hude posledice, bodisi na fizičnem ali mentalnem zdravju posameznika bodisi na organizaciji. Prav slednje je razlog, zaradi katerega se je pojavila potreba po določenih ukrepih. Ti naj bi povečali kakovost posameznikovega življenja in obenem zmanjšali izgube v organizaciji, do katerih pride zaradi izgorelih zaposlenih (Awa, Plaumann & Walter, 2010).

Glede na številne avtorje obstajata dve skupini ukrepov, ki se razlikujejo glede na to, komu/čemu so namenjeni, oziroma glede na to, na koga/kaj želijo neposredno vplivati.

Razlikujemo torej med ukrepi, namenjenimi posamezniku, in ukrepi, namenjenimi organizaciji. Namen prvih je izboljšati mehanizme obvladovanja stresa na delovnem mestu, medtem ko je namen drugih omogočiti manj stresno delovno okolje (Le Blanc & Schaufeli, 2008; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Maslach & Goldberg, 1998). Da bi intervencija imela pozitiven izid, bi morala poleg ukrepov na področju stresorjev iz okolja vključevati tudi ukrepe na področju posameznikove trdoživosti (Günüşen & Ustün, 2009; Garrosa, Moreno-Jimenez, Liang & Gonzalez, 2008).

Posamezniki, ki so bolj trdoživi, so manj čustveno izčrpani in cinični, ker so manj dovzetni za izgorelost in bolj sposobni za vključevanje (Menezes, Fernández & Hernández, 2006). Tudi povečana delovna uspešnost je lahko dejavnik, ki prispeva k temu, da je posameznik manj ciničen (Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008). Prav tako je posameznik lahko zaradi določenih osebnostnih značilnosti, kot sta optimizem in trdnost, manj nagnjen k izgorevanju (Otero López, Santiago Mariño & Castro Bolaño, 2008). Ob osebnostnih značilnostih so lahko določene sposobnosti tisti dejavnik, ki prepreči ali zmanjša izgorelost. Primer slednjega sta sposobnost obvladovanja stresa in sposobnost vzpostavljanja in delovanja v medosebnih odnosih, kar je močno negativno povezano s pomanjkanjem zadovoljstva in cinizmom (Taormina & Law, 2000). Na osebni ravni lahko k zmanjšanju izgorelosti pristopimo na način krepitve sposobnosti kognitivnega obvladovanja in sposobnosti reševanja težav in konfliktov, saj napovedujeta visoko stopnjo delovne uspešnosti in nizko stopnjo cinizma (Sasaki, Kitaoka-Higashiguchi, Morikawa & Nakagawa, 2009).

Z vidika organizacije obstaja več ukrepov, ki vodijo k preprečevanju oziroma zmanjšanju izgorelosti, pri čemer ima lahko organizacija različne vloge.

Ukrepi lahko zajemajo preoblikovanje sistema izmenskega dela, krepitev virov za spoprijemanje z izgorelostjo, kot je na primer preoblikovanje delovnega mesta in/ali izobraževanje zaposlenih o zdravju pri delu (Wu, Zhu, Wang, Wang & Lan, 2007).

Pomemben ukrep, ki pomaga pri preprečevanju izgorelosti in spodbujanju pozitivnega odnosa do zdravega načina življenja, je tudi ustvarjanje uravnoveženega delovnega okolja in uvajanje nagrajevanja (Spence Laschinger & Finegan, 2008). Za lajšanje izgorelosti je prav tako priporočljiva uporaba dvojne strategije. Slednja narekuje hkratno povečanje delovnih virov in zmanjšanje delovnih zahtev, saj to prispeva k znižanju stopnje čustvene izčrpanosti (Jourdain & Chênevert, 2010). Tudi jasni opisi dela in pričakovanj na delovnem mestu lahko znižajo stopnjo izgorelosti (Lee, Song, Cho, Lee & Daly, 2003).

Kar se tiče individualnih dejavnikov, se je kot pomemben preprečevalni dejavnik izkazala podpora nadrejenih (Lederer, Kinzl, Traweger, Dosch & Sumann, 2008; Castelo-Branco et al., 2007). Slednja je povezana zgolj z eno razsežnostjo izgorelosti, in sicer z emocionalno izčrpanostjo, medtem ko je podpora sodelavcev in klientov povezana z vsemi tremi razsežnostmi (Sundin et al., 2007).

Med avtorji se je oblikovala tudi alternativna zamisel o spremembi organizacijskega pogleda na izgorelost. Slednji naj bi se spremenil iz negativnega v bolj pozitiven pogled na dobro počutje. Med strateške ukrepe, namenjene spremembi pogleda, se uvrščajo spodbujanje kulturnih sprememb, vključujoč oblikovanje skupne definicije dobrega počutja, omogočanje preventivnih strategij, poskus zmanjšanja stigmatizacije izgorelosti, povečano ozaveščanje o izgorelosti in simptomih le-te ter oblikovanje bolj pozitivnega pristopa k izgorelosti (Eckleberry-Hunt, Van Dyke, Lick & Tucciarone, 2009; Maslach & Goldberg, 1998; Patrick, 1984)

Avtorja Maslach in Goldberg sta prav tako oblikovala nekaj priporočil za ukrepe. V prvo skupino ukrepov, ki je namenjena preprečevanju izgorelosti, sta uvrstila učenje zaposlenih novih veščin, kot je obvladovanje časa, spremembo trenutnega načina dela, kot je vpeljava več odmorov, manj delovnih obveznosti, zagotavljanje podpore s strani sodelavcev in nadrejenih. Druga skupina ukrepov zajema ukrepe, ki so namenjeni izboljšavi mehanizmov obvladovanja stresnih situacij na delovnem mestu (Maslach & Goldberg, 1998).

2.5 Izgorelost in duševne motnje

Čeprav izgorelost vpliva uničujoče in povzroča določene duševne motnje, pa sam pojav ni bil uradno priznan kot duševna motnja (Friberg, 2009; Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009). Obstaja pa mnogo podobnosti med simptomi izgorelosti in simptomi duševnih motenj, kot so depresija, motnja prilagajanja in kronična utrujenost (WHO, 1992). Kljub temu, da je izgorelost, glede na določena poročila, sicer povezana z duševnimi motnjami, pa v nobeni empirični študiji ni bilo dokazano, da bi bila izgorelost napovedni dejavnik duševnih motenj (Zhong et al., 2009; Peterson et al., 2008; Ahola & Hakanen, 2007; Ahola et al., 2005).

2.5.1 Izgorelost in depresija

Posameznike, ki se soočajo s stanjem izgorelosti, običajno zdravijo na enak način kot posameznike, ki se soočajo z depresijo, čeprav imata stanji, glede na raziskave, skupnega le četrtino (Bilban & Pšeničny, 2007). Izgorelost je edinstvena po kontekstu, ki je povezan z delovnim mestom, medtem ko je depresija nespecifična, nima značilnega konteksta in vključuje nižje emocionalno stanje (Corrigan et al., 1994).

Podobne simptome si v največji meri delita depresija in pozna faza izgorelosti. Kljub temu, da sta izgorelost in klasična depresija konceptualno različna pojava, si določene simptome delita. Med slednjimi se nahajajo težave z zbranostjo, pomanjkanje energije, utrujenost, občutenje žalosti in slabost (Schaufeli & Buunk, 2003).

Depresija in izgorelost oziroma depresivni simptomi izgorelosti in simptomi klasične depresije se razlikujejo po marsičem. Ena izmed bistvenih razlik se kaže v vrednosti ravni bazičnega kortizola pri posamezniku. Pri depresivnih bolnikih je namreč ta raven pogosto,

in sicer pri več kot polovici, povišana. Medtem pa je na drugi strani pri izgorelih posameznikih ta raven znižana, saj se pojavi blokada osi HHA (Pruessner, Hellhammer & Kirschbaum, 1999; Pruessner, Kirschbaum, Meinlschmid & Hellhammer, 2003; Schmidt - Reinwald et al., 1999). Izgorelost in depresija imata nekaj enakih simptomov, sta v teoriji podobni, a vendarle ločeni motnji (Pšeničny, 2006).

Izvedena je bila tudi raziskava o ohranjanju pozitivno naravnane samopodobe in o depresiji ter izgorelosti. Slednja je odkrila, da za manjvrednostjo trpijo depresivne osebe, ne pa tudi izgorele. Odsotnost pozitivne samopodobe je prav tako bolj pogosta pri osebah, ki trpijo za depresijo. Pokazalo se je namreč, da medtem ko se depresivni posamezniki pogosto vdajo v usodo, se izgoreli posamezniki ne predajo tako zlahka in vztrajajo v borbi za ohranjanje statusa oziroma ugleda (Brenninkmeijer, Van Yperen & Buunk, 2001).

Za posameznika, ki trpi za depresivno motnjo, je pogost pojav negativne samopodobe, medtem ko je na drugi strani za izgorele posameznike značilno nasprotno, in sicer so le-ti sposobni vzdrževati pozitivno sliko o sebi (Brenninkmeijer, 2002). Pri osebah, ki trpijo za izgorelostjo, pa kljub vsemu začne upadati eden od delov pozitivne samopodobe, t. i. labilna samopodoba. Slednjo torej opredelimo kot del samopodobe, ki je pogojen s produktivnostjo. Labilna samopodoba pa lahko prav tako nastopa v vlogi sprožilca izgorelosti. Posamezniku se namreč v želji po dokazovanju pojavi potreba po vzdrževanju tega dela samopodobe, kar pa ima lahko, kot prej omenjeno, za posledico pojav izgorelosti (Hallsten, Josephson & Torgén, 2005).

Kljub razlikam pa je prav tako dokazano, da je izgorelost tista, ki posreduje med stresom, ki se pojavi na delovnem mestu, in poslabšanjem oziroma nastopom simptomov, povezanih z depresijo (Zhong et al., 2009). Prav tako so določeni podprli recipročno povezanost izgorelosti in simptomov depresije ter hipotezo, da naredita pritisk in breme na delovnem mestu, preko depresije, posameznika bolj dovzetnega za razvoj izgorelosti. Obenem pa je lahko delovna obremenitev dejavnik, ki neposredno vodi v stanje izgorelosti (Ahola & Hakanen, 2007). Obstaja visoka, pozitivna korelacija med izmerjeno depresijo in izgorelostjo (Schaufeli & Enzmann, 1998; Meier, 1984).

2.5.2 Izgorelost in kronična utrujenost

Kronična oziroma dolgotrajna utrujenost, ki se pojavi kot posledica stresa na delovnem mestu, je povraten proces, pogosto prisoten v splošni populaciji (Huibers et al., 2003).

Določeni simptomi, značilni za kronično utrujenost, delijo podobnosti s simptomi izgorelosti. Med slednje vključujemo tematiko preobremenjenosti, ki je sprožilec motnje, in potrebo po polnjenju izčrpanih energijskih baterij ter pripisovanje vzrokov zunanjemu okolju (Leone, Wessely, Huibers, Knottnerus & Kant, 2011). Obema je tudi skupen pojav motene spolnosti in zmanjšane spolnega nagona (Kahill, 1988). Poleg tega je posameznikom, ki trpijo za izgorelostjo in stresom, skupno povečano uživanje alkohola in

kave. Izgoreli posamezniki se tako obnašajo z namenom obvladovanja hiperaktivnosti in izbruhov nasilja, posamezniki, ki trpijo za pojavom stresa, pa z namenom ohranjanja funkcionalnosti (Peterson et al., 2008; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Resnost pojava utrujenosti pri posamezniku ni toliko odvisna od same situacije, ampak je odraz stanja čustvenih, duševnih in fizičnih virov. Ljudje, ki trpijo za običajno utrujenostjo, se lahko namreč po ustrezno dolgem počitku vrnejo k vsakdanjim opravilom. Medtem pa imamo lahko na drugi strani drugačne posledice utrujenosti. V primerih, ko je utrujenost dolgotrajna, lahko le-ta rezultira v pojavu izgorelosti ali duševnih motenj (Rakovec-Felser, 2011).

2.5.3 Izgorelost in motnja prilagajanja

Motnja prilagajanja je bolezen, ki je del Mednarodne klasifikacije bolezni (angl. International Classification of Diseases – ICD-10) (diagnoza F43.2) in se uvršča v skupino prilagoditvenih motenj (F43) ter reakcij na hud stres. Pri posamezniku se pojavi v obliki čustvene motnje in stiske, ki ima poleg vpliva na zasebno življenje tudi vpliv na poklicno sposobnost. Značilen je pojav v obdobju prilagajanja po večji spremembi in v stresnih situacijah (Nuallaong, 2013).

Simptomi so različni med posamezniki, odvisno od občutljivosti slednjih. Simptomi, za katere je potrjeno, da jih povzroča stres, so tesnoba, oteženo spopadanje s težavami in situacijami, žalost in nižja učinkovitost pri vsakdanjih opravkih (Nuallaong, 2013).

Stres povzročajo raznovrstni dejavniki, kot so socialne mreže, v katerih se zgodi odhod bližnje osebe ali zapustitev, socialna pomoč, kot je na primer naselitev, v primeru priseljencev, in/ali obdobje starostne tranzicije ali krize, kot so začetek določene stopnje izobraževanja, starševstvo, osebni neuspeh glede dosežkov in upokojitev (Nuallaong, 2013).

2.6 Evropska unija in izgorelost

Evropska unija je zapisala zbir pravil, ki urejajo področje dela in obenem zagotavljajo visoko socialno zaščito. Med ta pravila, ki so temelj socialne Evrope, se uvrščajo zahteve o minimalni plači in določeni pogoji dela, kot je na primer jasna opredelitev delovnega časa (Evropski parlament, 2022).

EU že od osemdesetih let prejšnjega stoletja stremi k izboljšanju zdravja in varnosti pri delu. S tem namenom je bila vzpostavljena zakonodaja na evropski ravni, ki določa minimalne norme za varovanje zaposlenih. Posamezna članica EU pa kljub temu lahko samostojno poostri ukrepe. Ker se je na ravni EU povečalo število oseb, ki se borijo z duševnimi težavami, se je Evropski parlament julija 2022 odločil pozvati države članice in pristojne evropske institucije k iskanju načinov preprečitve duševnih težav (Evropski parlament, 2022).

Parlament pa je tej problematiki veliko pozornosti namenil že leto prej, ko je pozval Komisijo k predlaganju nove zakonodaje, ki bi pripomogla v boju z različnimi zdravstvenimi težavami, med drugim tudi z izgorelostjo. Slednja naj bi urejala področje dela na daljavo in omogočala zaposlenim, da se izven delovnega časa odklopijo od dela. To v zakonodaji Evropske unije do sedaj namreč ni bilo opredeljeno, kar se je izkazalo za težavo predvsem v času pandemije covid-19, ko se je povečalo število zaposlenih, ki opravljajo delo na daljavo. Na nacionalni ravni pa so določene članice to tematiko pričele urejati že nekaj let prej. Prednjači Francija, ki je pravico do odklopa uvedla že leta 2016, sledile pa so ji Belgija, Italija in Španija (Evropski parlament, 2021).

Poročilo Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) iz leta 2018 poroča o različnih nacionalnih politikah držav članic v boju z izgorelostjo. Države, ki imajo opredeljeno nacionalno politiko za boj z izgorelostjo, so Avstrija, Belgija, Bolgarija, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Španija, Švedska in Združeno kraljestvo (Aumayr-Pintar, Cerf & Parent-Thirion, 2018).

V tabeli 6 so povzeti primeri dobrih praks in primeri ukrepov, namenjenih preprečevanju pojava izgorelosti v posameznih članicah.

Tabela 6: Dobre prakse in ukrepi za preprečevanje izgorelosti v državah članicah

DRŽAVA	DOBRE PRAKSE IN UKREPI
Bolgarija	Programi in izobraževanja, vezana na izgorelost, so namenjena zgoj učiteljem na vseh izobraževalnih ravneh. Program je oblikovan z namenom ozaveščanja o izgorelosti in omogočanja dostopa do virov za obvladovanje stresa ter preprečevanje izgorelosti.
Češka	Seminarji, namenjeni ozaveščanju o izgorelosti in preprečevanju pojava slednje, so organizirani s strani nacionalnih in sektorskih socialnih partnerjev. Običajno so financirani s strani Evropskega socialnega sklada. Organiziran je seminar o stresu in izgorelosti, s strani Industrijske konfederacije, v sodelovanju s Češko-moravsko konfederacijo sindikatov. Češka zbornica je v letu 2015 organizirala predavanja o preprečevanju izgorelosti. Omogočena je brezplačna udeležba osnovnošolskih učiteljev na usposabljanjih o preprečevanju izgorelosti in stresa. Usposabljanja financira Evropski socialni sklad.
Estonija	Inšpektorat za delo je ustvaril spletno stran z zbirko dobrih praks in orodjem za samoanalizo, z namenom merjenja stresa. Estonsko združenje za duševno zdravje je oblikovalo strategijo za obdobje med letoma 2016 in 2025, v kateri je obravnavano mentalno zdravje na delovnem mestu.
Finska	Inštitut za zdravje pri delu je oblikoval smernice za prepoznavanje in odpravljanje izgorelosti, ne obstaja pa podatek o uporabi in učinku predpisanih smernic. Tudi center za varnost pri delu je izdal priporočila za dobro počutje, ki se lahko uporabijo tudi z namenom preprečevanja izgorelosti. Priporočil ne moremo šteti za ukrepe, saj njihova uporaba ni obvezna.
Francija	Leta 2015 je Ministrstvo za delo izdalo vodnik o izgorelosti, v katerem je preprečevanje ocenjeno kot nujno potrebno za dobro javnega zdravja. V slednjega so vključene tudi smernice za identificiranje mogočih virov izgorelosti.

se nadaljuje

Tabela 6: Dobre prakse in ukrepi za preprečevanje izgorelosti v državah članicah (nad.)

DRŽAVA	DOBRE PRAKSE IN UKREPI
Luksemburg	Ustanovljen center za preprečevanje in obvladovanje kroničnega stresa, z namenom preprečevanja izgorelosti oziroma z namenom nudenja pomoči žrtvam izgorelosti. Leta 2017 je bil s strani zbornice zaposlenih objavljen priročnik, namenjen predstavnikom zaposlenih za zaščito pred psihološkimi tveganji, vključujoč izgorelost. Vladni portal omogoča dostop do podatkov glede izgorelosti, določena združenja pa dostop do vprašalnikov, namenjenih samoocenjevanju.
Nemčija	Pobuda na zvezni ravni, imenovana New Quality of Work Initiative, je predstavila program za preprečevanje izgorelosti. Slednji obsega šest tednov predavanj in delavnic, kjer se lahko zaposleni usposobijo tudi za inštruktorje za preprečevanje izgorelosti v organizaciji, kjer so zaposleni.
Romunija	Vključitev komponente duševnega zdravja v nacionalno zdravstveno strategijo za obdobje 2014–2020. Ukrepanje teritorialnih inšpektorjev z namenom zagotavljanja varnih in zdravih delovnih mest.
Slovenija	Priporočila Nacionalnega inštituta za javno zdravje iz leta 2016, ki zadevajo duševno zdravje. Vključujejo priporočila za prepoznavanje, merjenje in preprečevanje depresije, stresa ter izgorelosti.

Prirjeno po Aumayr-Pintar, Cerf & Parent-Thirion (2018).

3 RAZISKAVA O OBVLADOVANJU ČASA IN IZGORELOSTI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V PANOGI TRGOVINE NA DROBNO

Empirični del magistrskega dela obsega predstavitev rezultatov, ki so bili pridobljeni z anketnim vprašalnikom. Slednji je bil izpolnjen s strani zaposlenih v izbranem podjetju, ki deluje v panogi trgovine na drobno. Empirični del sestavljata dva dela. Prvi del opisuje zasnovo raziskovanja in metodologije, izbrano podjetje in panogo, v kateri deluje, ter analizira in interpretira rezultate raziskave. Drugi del pa zajema zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj, kjer so zapisana tudi priporočila, namenjena vodstvu in zaposlenim izbranega podjetja.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologije

Magistrsko delo obsega tri poglavja. V prvih dveh poglavjih sta teoretično opredeljena preučevana koncepta, izgorelost in obvladovanje časa. Tretje poglavje, ki sledi v nadaljevanju, pa predstavlja raziskovalni del in raziskavo o povezavi med pojavom izgorelosti in sposobnostjo obvladovanja časa pri zaposlenih v izbranem podjetju.

Potek raziskave je sistematičen, prehaja skozi več faz izvedbe. Začetna faza je namenjena prepoznavanju tematike, ki bo osrednji predmet raziskave, ter opredelitvi problematike. Naslednje faze so namenjene pregledu ustrezne literature, opredelitvi temeljne teze in raziskovalnih vprašanj, oblikovanju anketnega vprašalnika. S slednjim pridobim podatke,

sledi analiza zbranih podatkov in predstavitev ugotovitev ter priporočila zaposlenim in vodstvu.

3.1.1 Predstavitev izbranega podjetja in panoge

Izbrano podjetje iz panoge trgovine na drobno obstaja na slovenskem trgu dobrih sedem desetletij. Uvršča se med velika podjetja, zaposluje več kot devet tisoč ljudi, na trgu pa je prisotno z velikim številom trgovskih poslovalnic. Ponaša se z bogato zgodovino in tradicijo ter dolgoletno zvestobo velikega števila kupcev (Moje Delo, brez datuma).

Trgovinska dejavnost je proces nakupa blaga z namenom nadaljnje prodaje. Blago se lahko prodaja v prvotni obliki ali pa je le-ta spremenjena. Zakon o trgovini predstavlja sistemski okvir, ki v trgovinski panogi ureja zaščito kupcev, zaposlenih in okolja. Zakon poleg slednjega definira pojem trgovine, pogoje in način za opravljanje dejavnosti trgovine ter izvajanje nadzora, medtem ko minimalne tehnične pogoje opredeljuje pravilnik (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, brez datuma).

Panoga trgovine predstavlja pomemben dejavnik slovenskega gospodarstva, saj njen delež v prihodkih znaša 35 %, zaposluje pa malo manj kot 18 % prebivalcev in se tako uvršča med največje zaposlovalce (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, brez datuma).

3.1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je s preučevanjem znanstvene in strokovne literature poglobiti poznavanje koncepta obvladovanja časa in izgorelosti. To nadalje predstavlja izhodiščno točko za prepoznavo in opredelitev problematike oziroma raziskovalne tematike.

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti teorijo konceptov obvladovanja časa in izgorelosti ter določiti pojavnost preučevanih konceptov in povezavo med njima. Raziskava, s katero preverjamo prisotnost simptomov izgorelosti in poznavanje ter uporabo različnih tehnik obvladovanja časa, poteka med zaposlenimi v režiji v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno. Hkrati se z raziskavo preučuje, ali uporaba metod za obvladovanje časa preprečuje pojav simptomov izgorelosti. Na podlagi izvedene raziskave in njenih rezultatov bodo oblikovana priporočila za vodstvo in zaposlene.

3.1.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza je oblikovana na podlagi poglobljene analize znanstvene in strokovne literature. Trdi, da sposobnost obvladovanja časa vpliva na pojav simptomov izgorelosti v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno. Uspešna uporaba metod obvladovanja časa vodi do nižje pojavnosti sindroma izgorelosti pri zaposlenih v izbranem podjetju.

Kvantitativna raziskava temelji na štirih raziskovalnih vprašanjih.

1. Ali so se pri zaposlenih v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno pojavili simptomi izgorelosti?
2. Ali je uspešno obvladovanje časa eden od dejavnikov preprečevanja izgorelosti?
3. Ali zaposleni v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno poznajo metode obvladovanja časa in jih pri svojem delu uporabljajo?
4. Katero metodo obvladovanja časa uporabljajo posamezniki v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno?

Rezultati empirične raziskave bodo podali odgovore na raziskovalna vprašanja ter potrdili oziroma ovrgli predhodno opredeljeno temeljno tezo.

3.1.4 Metodologija raziskave

Magistrsko delo sestavljata dva dela, teoretični in raziskovalni. Teoretični del obsega dve poglavji, ki z uporabo sekundarnih virov podatkov opredelita preučevana koncepta – izgorelost in obvladovanje časa. Zbrani sekundarni podatki iz ustrezne znanstvene in strokovne literature so z uporabo deskriptivne metode povzeti v smiselnem ter povezovalnem zaporedju. Prvo poglavje opredeljuje konstrukt obvladovanja časa, medtem ko drugo opredeljuje konstrukt izgorelosti. Opredelitvi konstruktov predstavljata teoretične temelje za oblikovanje anketnega vprašalnika.

Drugi, raziskovalni del pa temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni med zaposlenimi v izbranem podjetju. Podatki so večinoma zbrani s primarnimi viri, podatki, nanašajoči se na izbrano podjetje, pa temeljijo na sekundarnih virih. Primarni podatki so zbrani z anonimnim anketnim vprašalnikom, izpolnjenim s strani režijskih zaposlenih v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno. Namen anketiranja je ugotoviti prisotnost izgorelosti med zaposlenimi, ugotoviti poznavanje metod obvladovanja časa ter določiti morebitne povezave med preučevanima konstruktoma. Na podlagi ugotovitev so podana priporočila in smernice vodstvu ter zaposlenim, končni namen pa je povezava rezultatov in teoretičnih izhodišč konstruktov.

3.1.5 Oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika

Teoretičnemu delu je sledilo oblikovanje anketnega vprašalnika, namenjenega zaposlenim v režiji v izbranem podjetju. Pri oblikovanju slednjega so upoštevana načela atraktivnosti, preglednosti in razumljivosti. Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni strani lka.arnes.si, anketirancem pa dostopen od 12. decembra 2022 do 1. januarja 2023. Izpolnjevanje vprašalnika je udeležencem v povprečju vzelo približno sedem minut. Anketiranci so bili udeleženi prostovoljno, njihovi odgovori pa anonimni. Z namenom izvedene raziskave so bili vnaprej seznanjeni. Pri večini vprašanj je uporabljena petstopenjska Likertova, ordinalna lestvica, s katero udeleženci anketiranja ocenijo strinjanje z navedeno trditvijo.

Vprašalnik sestavljajo trije sklopi vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na konstrukt izgorelosti, natančneje na osrednje in sekundarne simptome izgorelosti. Drugi sklop vprašanj je povezan s konstruktom obvladovanja časa, poznavanjem in uporabo le-tega. Tretji, zadnji sklop sestavljajo demografska vprašanja. Slika 4 prikazuje sestavo vprašalnika glede na sklope.

Slika 4: Sestava anketnega vprašalnika



Vir: lastno delo.

Schaufeli, De Witte in Desart (2020) so oblikovali vprašalnik za oceno izgorelosti (angl. Burnout Assessment Tool – Version 2.0, v nadaljevanju BAT), uporabljen v prvem sklopu vprašanj. Slednji oceni stopnje simptomov pri posamezniku, ne omogoča pa postavitev diagnoze. Za postavitev diagnoze izgorelosti ne zadostuje vprašalnik, temveč je potrebno izvesti obsežnejšo oceno in opraviti diagnostični razgovor. V raziskavi je uporabljena splošna verzija vprašalnika BAT. Anketiranci strinjanje z navedenimi trditvami, ki se navezujejo na delovno situacijo in doživljanje le-te, ocenjujejo na Likertovi lestvici z ocenami od 1 (nikoli) do 5 (vedno). Vprašalnik obsega dva sklopa trditve. Prvi se navezuje na osrednje simptome, med katere se uvrščajo izčrpanost (kronična utrujenost, izguba energije), miselna odtujenost (upad zanimanja in entuziazma, odtujenost od dela) ter kognitivna (pozabljivost, oteženo jasno razmišljanje) in čustvena oškodovanost (bes in žalost brez razloga, težave z obvladovanjem časa), medtem ko se drugi navezuje na sekundarna simptoma, na psihološke (negativni občutki in čustva, težave s spanjem, anksioznost) in psihosomatske težave (bolečine v želodcu in prsni, glavoboli).

V tabeli 7 so navedene trditve, ki se navezujejo na osrednje simptome izgorelosti, torej izčrpanost, miselna odtujenost ter kognitivna in čustvena oškodovanost.

Tabela 7: Trditve, vezane na osrednje simptome izgorelosti

Osrednji simptom: izčrpanost
Pri delu se počutim mentalno izčrpano.
Pri opravljanju dela čutim fizično izčrpanost.
Zjutraj mi primanjkuje energije za nov delovni dan.
Težko nadoknadim energijo, porabljeno med opravljanjem dela.

se nadaljuje

Tabela 7: Trditve, vezane na osrednje simptome izgorelosti (nad.)

Osrednji simptom: miselna odtujenost
Do svojega dela čutim močan odpor.
Nimam navdušenja za opravljanje dela.
Dvomim v pomen mojega dela za druge.
Pri delu sem mentalno odsoten/-a.
Osrednji simptom: kognitivna oškodovanost
Težko vzdržujem zbranost med opravljanjem dela.
Delam napake, ker moje misli odvrnejo zadeve, nepovezane z delom.
Težko ostanem osredotočen/-a med delom.
Težko jasno razmišljam med delom.
Osrednji simptom: čustvena oškodovanost
Pri delu postanem razburjen/-a in žalosten/-a iz neznanega razloga.
Pri delu se lahko nenamerno pretirano odzovem.
Pri delu nisem zmožen/-a nadzorovati čustev.
Med delom postanem razdražljiv/-a, kadar stvari ne potekajo tako, kot si želim.

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

V tabeli 8 pa so navedene trditve, vezane na sekundarna simptoma, psihološke in psihosomatske težave.

Tabela 8: Trditve, vezane na sekundarna simptoma izgorelosti

Sekundarni simptom: psihološke težave
Težko zaspim oziroma se ponoči zbujam.
Hrup in množica me motita.
Počutim se napeto in pod stresom.
Počutim se tesnobo in/ali trpim za paničnimi napadi.
Nagnjen/-a sem k zaskrbljenosti.
Sekundarni simptom: psihosomatske težave
Pogosto zbolim.
Trpim za trebušnimi in/ali črevesnimi težavami.
Trpim za palpitacijami (tj. pospešenim bitjem srca) ali bolečinami v prsih.
Trpim za mišičnimi bolečinami (ramena, vrat ali hrbet).
Trpim za glavoboli.

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

Povprečne ocene simptomov izračunamo s seštevanjem točk vseh vprašanj, vezanih na posamezen simptom. Dobljeno vsoto nato delimo z zmnožkom števila udeležencev in številom vprašanj, pri sekundarnih simptomih pa z vsoto vseh vprašanj, vezanih na slednja. Rezultat predstavlja povprečno oceno, ki je interpretirana na podlagi kliničnih mejnih rezultatov, prikazanih v tabeli 9. Glede na vrednost se povprečna ocena uvrsti v eno izmed treh kategorij, v zeleno, oranžno ali rdečo. Zelena predstavlja območje brez nevarnosti za izgorelost, oranžna obstoječe tveganje za izgorelost in rdeča zelo veliko tveganje za izgorelost (Schaufeli, De Witte & Desart, 2020).

Tabela 9: Klinične mejne vrednosti za ocenjevanje izgorelosti

	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi	Skupna ocena
Zelena	1,00–3,05	1,00–2,49	1,00–2,09	1,00–2,69	1,00–2,84	1,00–2,58
Oranžna	3,06–3,30	2,50–3,09	2,10–2,89	2,70–3,09	2,85–3,34	2,59–3,01
Rdeča	3,31–5,00	3,10–5,00	2,90–5,00	3,10–5,00	3,35–5,00	3,02–5,00

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

Drugi sklop vprašanj se navezuje na obvladovanje časa. Zastavljen pa je tako, da anketiranci najprej odgovorijo na vprašanja zaprtega tipa glede poznavanja in pogostosti uporabe metod obvladovanja časa ter navedejo uporabljano metodo.

Vprašanjem sledijo trditve, prikazane v tabeli 10, ki so vezane na načela in strategije koncepta obvladovanja časa, kjer anketiranci strinjanje z navedenimi trditvami ocenjujejo na Likertovi lestvici z ocenami od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Rezultati vprašanj zaprtega tipa bodo interpretirani oziroma predstavljeni z deleži, medtem ko bodo rezultati ocenjevanja strinjanja s trditvami interpretirani s povprečnimi ocenami. Višja kot je slednja, boljša je sposobnost obvladovanja časa.

Tabela 10: Trditve, vezane na načela in strategije obvladovanja časa

Trditve: načela in strategije obvladovanja časa
Imam dovolj časa zase, za stvari, ki me veselijo.
Zlahka najdem čas v primeru, da se zgodi ali pojavi kaj pomembnega.
Odgovornost prenašam na ostale, da bi pridobil/-a čas zase.
Delovno nalogo zaključim v celoti, preden se lotim naslednje.
Najtežje delo poskušam načrtovati v času, ko sem najbolj produktiven/-a.
Določim prednostne naloge po pomembnosti in si jih glede na čas razporedim po urniku.
Zapišem si korake, potrebne za doseganje cilja.
Moje dejavnosti in srečanja so učinkoviti in dobro organizirani.
Uporabljam koledar, v katerega si zapisujem sestanke, roke in stvari, ki jih moram opraviti.
Kadar sem v časovni stiski, znam reči ne.
Mizo in delovni prostor imam urejena.
Naredim dnevni seznam opravil in se nanj večkrat na dan sklicujem.

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

Tretji in zadnji sklop vprašanj pa sestavljajo demografska vprašanja. Anketiranci odgovarjajo na vprašanja o spolu, starosti, stopnji dokončane izobrazbe in vrsti zaposlitve.

3.1.6 Omejitve raziskave

Kot omejitev raziskave bi izpostavila dejstvo, da vzorec predstavljajo zgolj zaposleni v režiji v izbranem podjetju panoge trgovine na drobno, ne pa tudi zaposleni v prodajnih enotah oziroma poslovalnicah. Slednji namreč nimajo službenih elektronskih naslovov, zaradi

varstva osebnih podatkov pa je bil onemogočen dostop do osebne elektronske pošte. V nasprotnem primeru bi rezultati raziskave prikazali širšo sliko dejanskega stanja v podjetju, kar se tiče izgorelosti in sposobnosti obvladovanja časa. Poleg tega bi izpostavila nizko odzivnost, saj je anketo dokončalo le približno 40 % zaposlenih, povabljenih k izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Slednje lahko deloma pripišemo odsotnosti zaposlenih zaradi dopustov in bolniških staležev.

Na odgovore glede izgorelosti in obvladovanja časa bi lahko imele vpliv tudi posledice pandemije covid-19. V času slednje se je, tako kot v večini podjetij, uvedlo delo od doma, kar je privedlo do podaljšanega delovnika in zabrisanih meja med delovnim in prostim časom, kar lahko predstavlja dodatno težavo pri obvladovanju časa.

3.1.7 Analiza in interpretacija skupnih rezultatov raziskave

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika, ločeno glede na preučevana koncepta izgorelosti in obvladovanja časa. V anketo so bili vključeni režijski zaposleni v izbranem podjetju, ki deluje v panogi trgovine na drobno. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 109 udeležencev.

Prvi sklop vprašanj je vezan na oceno izgorelosti med zaposlenimi. V tabeli 11 so prikazani izračuni povprečnih ocen glede na posamezne simptome in povprečna ocena izgorelosti.

Tabela 11: Izračuni povprečnih ocen

	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Psihološke in psihosomatske težave	Povprečna ocena izgorelosti
Skupna ocena	1.127	1.129	847	816	2.332	
Št. udeležencev	109	109	109	109	109	
Št. trditev	4	4	4	4	10 (5+5)	
Povprečna ocena	2,58	2,59	1,94	1,87	2,14	2,22

Vir: lastno delo.

Skupna ocena pri posameznem simptomu predstavlja seštevek ocen vseh udeležencev, podanih na petstopenjski lestvici. Izračunano skupno oceno v nadaljevanju nato delimo z zmnožkom števila udeležencev in številom zastavljenih vprašanj oziroma trditev pri posameznem simptomu, pri sekundarnih simptomih pa s skupnim številom vprašanj, vezanih na slednja. Rezultat je povprečna ocena izgorelosti glede na osrednje in sekundarne simptome. Skupno povprečno oceno izgorelosti pa dobimo z deljenjem vsote povprečnih ocen pri posameznem simptomu in skupnega števila simptomov.

V tabeli 12 so predstavljene povprečne ocene v primerjavi z mejnimi vrednostmi za samooceno izgorelosti, razvrščene v tri kategorije – zelena, oranžna in rdeča. Zelena kategorija pomeni, da ni nevarnosti za izgorelost, oranžna kategorija predstavlja tveganje za izgorelost, medtem ko rdeča kategorija predstavlja zelo veliko tveganje za izgorelost.

Tabela 12: Povprečne ocene, umeščene v okvir mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti

	Izčrpanost	Miselna odtujenost	Kognitivna oškodovanost	Čustvena oškodovanost	Sekundarni simptomi	Skupna ocena
Zelena	2,58	1,00–2,49	1,94	1,87	2,14	2,22
Oranžna	3,06–3,30	2,59	2,10–2,89	2,70–3,09	2,85–3,34	2,59–3,01
Rdeča	3,31–5,00	3,10–5,00	2,90–5,00	3,10–5,00	3,35–5,00	3,02–5,00

Vir: lastno delo.

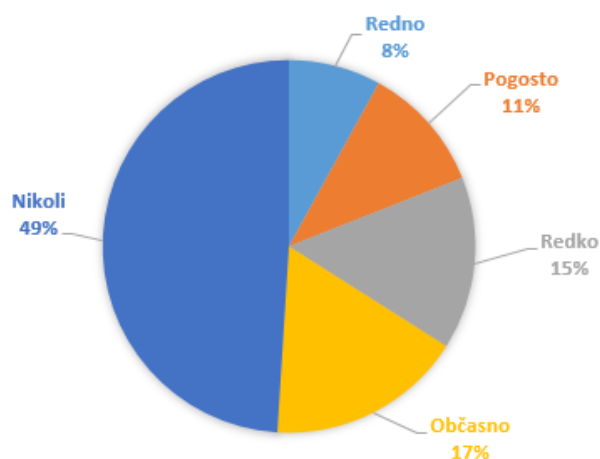
Rezultati so interpretirani z umeščanjem povprečnih ocen v okvir mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti. Skupna povprečna ocena izgorelosti znaša 2,22 in se uvršča v zeleno kategorijo, kar kaže na to, da v splošnem ni prisotne nevarnosti za izgorevanje. V zeleno kategorijo se poleg skupne uvrščajo tudi povprečne ocene osrednjih in sekundarnih simptomov, z izjemo miselne odtujenosti. Pri slednji je opaziti odstopanje pri povprečni oceni, ki se uvršča v oranžno kategorijo. Za miselno odtujenost je značilen ciničen odnos do dela, odtujenost posameznika, izogibanje socialnih stikov in zmanjšano zanimanje. Kljub odstopanju povprečne ocene enega simptoma pa to ni dovolj za diagnosticiranje izgorelosti.

Drugi sklop vprašanj je vezan na koncept obvladovanja časa in je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa in trditev, pri katerih anketiranci ocenjujejo strinjanje s slednjimi.

Rezultati vprašanj zaprtega tipa, ki se navezujejo na poznavanje in pogostost uporabe metod obvladovanja časa ter vrsto uporabljene metode, so prikazani in interpretirani v obliki deležev. Izmed vseh anketirancev jih 51 % pozna koncept obvladovanja časa, medtem ko preostalih 49 % s konceptom ni seznanjenih.

Na slikah 5 in 6 so prikazani deleži, ki predstavljajo pogostost uporabe metod obvladovanja časa, ter deleži, ki prikazujejo, katere metode so med anketiranci najpogosteje uporabljene.

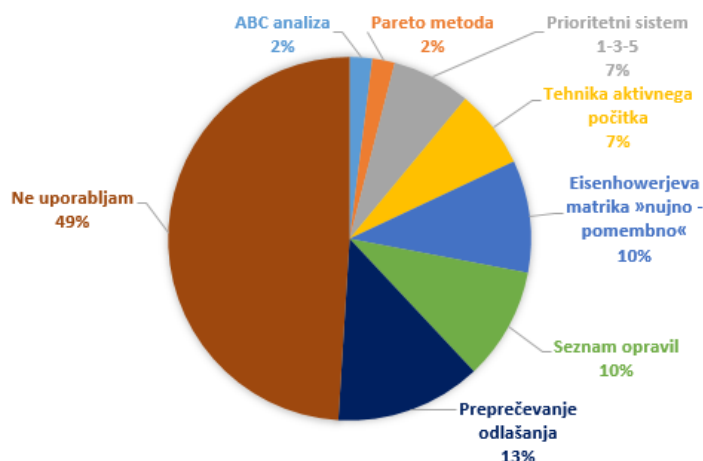
Slika 5: Pogostost uporabe metod obvladovanja časa med anketiranci



Vir: lastno delo.

Izmed vseh zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, jih 8 % metode za obvladovanje časa uporablja redno, 11 % pogosto, 17 % občasno, 15 % redko, medtem ko jih 49 % ne uporablja.

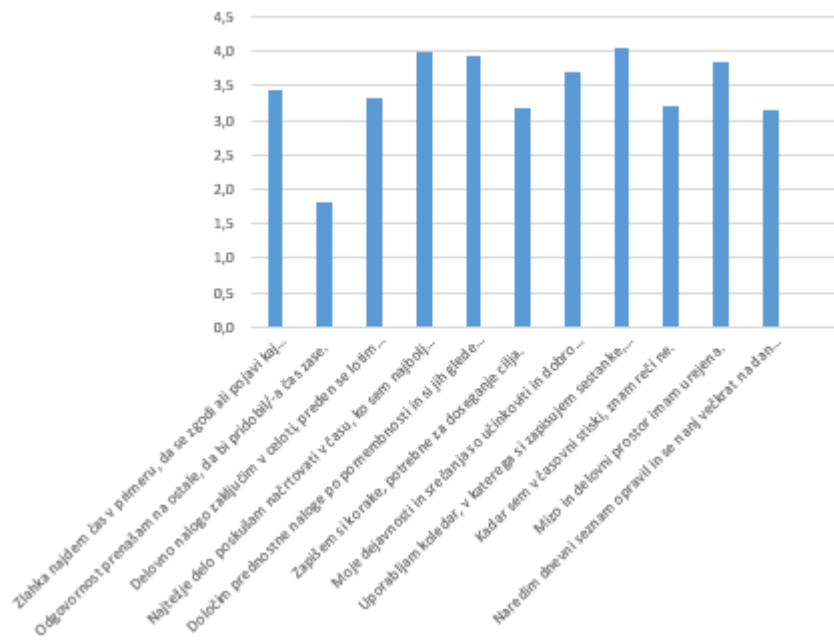
Slika 6: Razširjenost uporabe posameznih metod obvladovanja časa med anketiranci



Vir: lastno delo.

Vprašanjem zaprtega tipa sledijo trditve, pri katerih anketiranci ocenjujejo strinjanje z njimi, in sicer na petstopenjski Likertovi lestvici. Rezultati bodo predstavljeni v obliki povprečnih ocen, kjer višja povprečna ocena predstavlja boljšo sposobnost obvladovanja časa. Na sliki 7 so prikazane povprečne ocene pri posameznih trditvah.

Slika 7: Povprečne ocene trditev, vezanih na obvladovanje časa



Vir: lastno delo.

Anketiranci so izrazili najvišje strinjanje in posledično dobro obvladovanje časa s trditvijo “Uporabljam koledar, v katerega si zapisujem sestanke, roke in stvari, ki jih moram opraviti”, povprečna ocena znaša 4,1. Malenkost nižje povprečne ocene so dosegle trditve “Najtežje delo poskušam načrtovati v času, ko sem najbolj produktiven/-a”, s povprečno oceno 4,0, “Določim prednostne naloge po pomembnosti in si jih glede na čas razporedim po urniku” in “Mizo in delovni prostor imam urejena”, s povprečno oceno 3,9. K uspešnemu obvladovanju časa med zaposlenimi pripomorejo tudi učinkovita in dobro organizirana srečanja (3,7), spodbujajoča pa so tudi dejstva, da anketiranci zlahka najdejo čas za nepričakovana opravila (3,5), imajo dovolj časa za stvari, ki jih veselijo (3,3), ter dejstvo, da delovno nalogo zaključijo v celoti, preden se lotijo naslednje (3,3). Trditvam “Kadar sem v časovni stiski, znam reči ne”, “Zapišem si korake, potrebne za doseganje cilja”, “Naredim dnevni seznam opravil in se nanj večkrat na dan sklicujem” so anketiranci v povprečju dodelili oceno 3,2. Slednja kaže na prisotnost zunanjih in notranjih dejavnikov časovne neučinkovitosti in obstoj prostora za izboljšave, kljub temu pa še ne govorimo o kritičnem stanju, saj so ocene nad povprečjem. Najnižje strinjanje pa je bilo izkazano pri trditvi glede delegiranja, ocena namreč znaša zgolj 1,8, kar kaže na pomanjkljivo delegiranje in predstavlja dejavnik, pri katerem je potrebnih največ izboljšav.

V tretjem, obenem zadnjem sklopu anketiranci odgovarjajo na demografska vprašanja, ki se nanašajo na spol, starost, stopnjo dokončane izobrazbe in vrsto zaposlitve. Vzorec anketirancev je predstavljen v tabeli 13.

Tabela 13: Predstavitev vzorca

SPOL		VRSTA ZAPOSLOTITVE	
Ženski	69 (63 %)	Določen čas	3 (3 %)
Moški	40 (37 %)	Nedoločen čas	106 (97 %)
STAROST		STOPNJA DOKONČANE IZOBRAZBE	
21–30 let	11 (10 %)	2. stopnja	6 (5 %)
31–40 let	18 (16 %)	3. stopnja	17 (16 %)
41–50 let	39 (36 %)	4. stopnja	29 (27 %)
51–60 let	40 (37 %)	5. stopnja	29 (27 %)
61 let in več	1 (1 %)	6. stopnja	24 (22 %)
Skupno 109 anketiranih		7. stopnja	4 (4 %)

Vir: lastno delo.

3.2 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju so navedene zaključne ugotovitve glede na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Ali so se pri zaposlenih v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno pojavili simptomi izgorelosti?

Glede na izvedeno anketo se pri režijskih zaposlenih v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno niso pojavili simptomi izgorelosti. Analiza rezultatov je slednje prikazala v obliki povprečnih ocen izgorelosti glede na posamezen osrednji simptom (izčrpanost, miselna odtujenost, kognitivna oškodovanost in čustvena oškodovanost) in sekundarne simptome ter skupne ocene izgorelosti. Umestitev povprečnih ocen v okvir mejnih vrednosti za samooceno izgorelosti je prikazala odstopanja zgolj pri osrednjem simptomu miselne odtujenosti, medtem ko pri ostalih dejavnikih ni tveganja za izgorelost. Odstopanje pri enem simptomu sicer ni dovolj za diagnosticiranje izgorelosti, kaže pa na področja, kjer obstaja prostor za izboljšave.

Ali je uspešno obvladovanje časa eden od dejavnikov preprečevanja izgorelosti?

Zastavljeno vprašanje je izmed vseh najbolj kompleksno. Da bi dobili odgovor, je potrebno analizirati rezultate obeh sklopov vprašanj, vezanih na izgorelost in obvladovanje časa. Glede na rezultate pri zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, v splošnem ni prisotnega tveganja za izgorelost. Tveganje je sicer prisotno pri enem izmed osrednjih simptomov, in sicer pri miselni odtujenosti, je pa le-to na skrajni spodnji meji. Rezultati, vezani na obvladovanje časa, pa so pokazali, da kljub temu, da skoraj polovica anketirancev ne pozna koncepta in ne uporablja metod obvladovanja časa, v splošnem ne izpostavljajo težav z obvladovanjem časa. Torej, čeprav med zaposlenimi ni prisotnih težav z obvladovanjem časa, ne moremo z gotovostjo trditi, da je to edini vzrok za odsotnost tveganja za pojav izgorelosti, vsekakor pa ima pozitiven vpliv. Dodatno je namreč potrebno upoštevati kompleksnost stanja, kakršno je stanje izgorelosti, in vplive ostalih dejavnikov.

Ali zaposleni v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno poznajo metode obvladovanja časa in jih pri svojem delu uporabljajo?

Na podlagi rezultatov izvedene ankete je ugotovljeno, da koncept in metode obvladovanja časa pozna zgolj 51 % zaposlenih. Zaskrbljujoče je dejstvo, da kar 49 % zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, koncepta obvladovanja časa ne pozna in posledično tudi metod za obvladovanje časa ne uporablja, kar pa ima lahko negativen vpliv na uspešnost in učinkovitost. Obetavno pa ni niti dejstvo, da metode redno uporablja zgolj 8 % anketirancev, 11 % jih uporablja pogosto, 17 % občasno, 15 % anketirancev pa metode obvladovanja časa uporablja redko.

Katero metodo obvladovanja časa uporabljajo posamezniki v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno?

Rezultati kvantitativne raziskave so pokazali, da uporaba metod obvladovanja časa med režijskimi zaposlenimi v izbranem podjetju iz panoge trgovine na drobno ni ravno razširjena. Velik delež zaposlenih s konceptom namreč ni seznanjen. Med zaposlenimi, ki koncept poznajo in metode uporabljajo, pa je najbolj pogosto v uporabi metoda preprečevanja odlašanja. Med uporabljanimi metodami se nahajajo še Eisenhowerjeva matrika »nujno – pomembno«, prioritetni sistem 1-3-5, Pareto metoda, ABC analiza, tehnika aktivnega počitka in seznam opravil.

3.2.1 Priporočila vodstvu in zaposlenim

Raziskava je pokazala, da so zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, na meji tveganja izgorelosti pri osrednjem simptomu, miselni odtujenosti. Ker lahko v tem primeru upadeta zanimanje in entuziazem za delo, bi bilo priporočljivo raziskati, kako bi lahko delo oziroma določene delovne procese obogatili. Priporočila bi tudi poučevanje zaposlenih o aktivnih odmorih na delovnem mestu, saj bi se na tak način zaposleni sprostili in napolnili z energijo, potrebno za premagovanje delovnih izzivov. Glede na rezultate drugega dela raziskave velik delež, skoraj polovica, anketirancev ne pozna koncepta obvladovanja časa, zato bi bilo zaposlene priporočeno spodbuditi k udeležbi na organiziranem izobraževanju. Tam bi lahko spoznali metode obvladovanja časa in se jih naučili uporabljati. Poleg tega bi predlagala bolj fleksibilen delovni čas, kjer je to mogoče, saj bi na takšen način lahko zaposleni delovni čas prilagodili svojemu ciklu produktivnosti.

Pomembno je, da vsak posameznik poskrbi za svoje zdravje in si zagotovi dovolj prostega časa za aktivnosti, s katerimi se sprosti in si povrne energijo. Tudi na delovnem mestu bi si moral vzeti odmor, ko opazi upad produktivnosti in ga preživeti na način, da si povrne izgubljeno energijo. Glede na visok delež zaposlenih, ki koncepta ne poznajo, jim priporočam udeležbo na izobraževanju, kjer bi se spoznali z določenimi metodami obvladovanja časa ter uporabo posamezne metode na individualni ravni. V drugem sklopu se je, glede na rezultate raziskave, med zaposlenimi za težavo izkazalo tudi delegiranje, zato

priporočam preučevanje nalog in aktivnosti na individualni ravni ter identificiranje rutinskih nalog brez dodane vrednosti. Takšne naloge je potem smiselno delegirati oziroma z njimi prenehati.

SKLEP

Zadovoljni in uspešni zaposleni so oziroma bi morali biti želja vsake organizacije, saj pomembno prispevajo k njeni uspešnosti. Današnje dinamične delovne razmere in zahteve ter cilji organizacij pa pogosto niso naklonjeni posamezniku in od njega zahtevajo čedalje več. V takšnih razmerah se posameznik običajno sooča s stresom, ki pa lahko različno vpliva na vsakega posameznika. Stres ima namreč lahko tudi pozitiven vpliv, dokler ne začne negativno vplivati na zdravstveno stanje posameznika oziroma na funkcionalnost organizacije.

Ko povečanim delovnim zahtevam dodamo še pritiske okolice po vzpostavitvi ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, pa se lahko posameznik zaradi preobremenjenosti znajde v situaciji, ko ima občutek, da izgublja nadzor. To lahko vodi v doživljanje stresa in nadalje v stanje izgorelosti. Za učinkovito obvladovanje in nadzor je posamezniku lahko v pomoč koncept obvladovanja časa, saj mu omogoča nadzor nad njegovim vsakdanjkom. Čas je namreč omejena dobrina, njegova pravilna poraba pa je pomemben dejavnik, ki razlikuje uspešne posameznike od manj uspešnih.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil raziskati teorijo konceptov obvladovanja časa in izgorelosti. Dosežen je osnovni cilj, prav tako pomožni cilji. Magistrsko delo sestavljata **teoretični in raziskovalni del**. Prvo poglavje teoretičnega dela celostno predstavi koncept obvladovanja časa, drugo poglavje pa izgorelost. Tretje poglavje temelji na empirični raziskavi, izvedeni med režijskimi zaposlenimi izbranega podjetja v panogi trgovine na drobno, prav tako so podani tudi odgovori na **raziskovalna vprašanja** ter priporočila za vodstvo in zaposlene.

Namen magistrskega dela je v celoti dosežen. S preučevanjem ustrezne znanstvene in strokovne literature sem pridobila izčrpno teoretično znanje o izgorelosti in konceptu obvladovanja časa ter povezanosti med njima. Poleg tega sem analizirala in interpretirala rezultate ankete ter podala ustrezna priporočila vodstvu in zaposlenim izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela trdi, da sposobnost obvladovanja časa vpliva na pojav simptomov izgorelosti med režijskimi zaposlenimi v izbranem podjetju. Glede na rezultate analize anketnih vprašalnikov, katerega je izpolnilo 109 zaposlenih, temeljno tezo delno potrjujem. Izgorelost je namreč precej kompleksno stanje, na pojav katerega vplivajo mnogi dejavniki, tako interpersonalni kot tudi intrapersonalni. Ne morem trditi, da zgolj uporaba metod za obvladovanje časa preprečuje pojav izgorelosti, ima pa pozitiven vpliv na interpersonalne dejavnike, kot so pomanjkanje časa, preveč delovnih obremenitev, pomanjkljiv sistem nagrajevanja.

Rezultati raziskave, izvedene med režijskimi zaposlenimi v izbranem podjetju, so pokazali, da v splošnem ni prisotnega tveganja za izgorelost. Glede na pridobljene podatke v drugem sklopu vprašanj pa skoraj polovica anketirancev koncepta obvladovanja časa ne pozna in ne uporablja, obenem pa anketiranci ne navajajo težav z obvladovanjem časa. Torej, čeprav med zaposlenimi ni prisotnih težav z obvladovanjem časa, ne moremo z gotovostjo trditi, da je to edini vzrok za odsotnost tveganja za pojav izgorelosti, vsekakor pa ima pozitiven vpliv.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. E. & Allen, M. (1999). *Time management and personal development*. London: Thorogood publishing.
2. Ahola, K., Aromaa, A., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Lönnqvist, J. & Nykyri, E. (2005). The relationship between job – related burnout and depressive disorders — results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of affective disorders*, 88(1), 5 – 62.
3. Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of affective disorders*, 104(1-3), 103–110.
4. Ahola, K., Koskinen, A., Kouvonen, A., Shirom, A. & Väänänen, A. (2010). Burnout as a predictor of all – cause mortality among industrial employees: a 10-year prospective register – linkage study. *Journal of psychosomatic research*, 69(1), 51–57.
5. Ahola, K., Koskinen, A., Salminen, S., Toppinen-Tanner, S. & Väänänen, A. (2013). Occupational burnout and severe injuries: An eight - year prospective cohort study among Finnish forest industry workers. *Journal of occupational health*, 55(6), 450–457.
6. Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress – free productivity*. New York: Penguin.
7. Appels, A. & Schouten, E. (1991). Burnout as a risk factor for coronary heart disease. *Behavioral Medicine*, 17(2), 53–59.
8. Armon, G., Shirom, A., Shapira, I. & Melamed, S. (2008). On the nature of burnout – insomnia relationships: A prospective study of employed adults. *Journal of psychosomatic research*, 65(1), 5–12.
9. Armon, G., Melamed, S., Shirom, A. & Shapira, I. (2010). Elevated burnout predicts the onset of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 399.
10. Armstrong-Stassen, M., Al-Ma'Aitah, R., Cameron, S. & Horsburgh, M. (1994). Determinants and consequences of burnout: A cross - cultural comparison of Canadian and Jordanian nurses. *Healthcare for women international*, 15(5), 413–421.

11. Aumayr - Pintar, C., Cerf, C. & Parent - Thirion, A. (2018). *Burnout in the Workplace: A Review of the Data and Policy Responses in the EU*. Pridobljeno 20. oktobra 2022 s spletnega naslova <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/87391>
12. Awa, W. L., Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, 78(2), 184–190.
13. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J. & Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20(1), 82–98.
14. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341–356.
15. Bakker, A. B., Le Blanc, P. M. & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of advanced nursing*, 51(3), 276–287.
16. Bakker, A. B., Van Emmerik, H. & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3), 309–324.
17. Barling, J., Cheung, D. & Kelloway, E. K. (1996). Time management and achievement striving interact to predict car sales performance. *Journal of applied psychology*, 81(6), 821.
18. Baron, R. S., Moore, D. & Sanders, G. S. (1978). Distraction as a source of drive in social facilitation research. *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 816.
19. Beard, G. (1869). Neurasthenia, or nervous exhaustion. *The Boston Medical and Surgical Journal*, 80(13), 217–221.
20. Belcastro, P. A. (1982). Burnout and its relationship to teachers' somatic complaints and illnesses. *Psychological Reports*, 50(3), 1045–1046.
21. Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work - contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901–905.
22. Bilban, M. & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. *Delo in varnost*, 52(1), 23–29.
23. Brajša, P. (2005). Supervizija kot orodje za preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu in v zasebnem življenju. *HRM*, 3(8), 28–33.
24. Boitnott, J. (2017, 7. december). *How dopamine addiction is derailing a generation of entrepreneurs – and what you can do to stop it*. Pridobljeno 6. januarja 2023 s spletnega naslova <https://www.inc.com/john-boitnott/is-your-need-for-another-dopamine-hit-wrecking-your-business-your-life.html>

25. Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E. & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self – reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and environmental medicine*, 63(2), 98–106.
26. Borsellino, R., Katz, B., Piccardo, R., Tomb, D. & Ziv, S. (2020, 19. junij). *A Better To-Do List: The 1-3-5 Rule*. *The Muse*. Pridobljeno 6. januarja 2023 s spletnega naslova <https://www.themuse.com/advice/a-better-todo-list-the-135-rule>
27. Brand, S., Beck, J., Hatzinger, M., Harbaugh, A., Ruch, W. & Holsboer-Trachsler, E. (2010). Associations between satisfaction with life, burnout – related emotional and physical exhaustion, and sleep complaints. *The World Journal of Biological Psychiatry*, 11(5), 744–754.
28. Bratterud, H., Burgess, M., Fasy, B. T., Millman, D. L., Oster, T. & Sung, E. (2020). The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. V *Diagrammatic Representation and Inference: 11th International Conference* (str. 498–502). Tallin: Springer International Publishing.
29. Brenninkmeijer, V., Van Yperen, N. W. & Buunk, B. P. (2001). Burnout and depression are not identical twins: is decline of superiority a distinguishing feature? *Personality and individual differences*, 30(5), 873–880.
30. Brenninkmeijer, V. (2002). *A drug called comparison: The pains and gains of social comparison among individuals suffering from burnout* (Doktorska disertacija). Groningen: University of Groningen.
31. Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of educational psychology*, 83(3), 405.
32. Burke, R. J. & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human relations*, 39(6), 487–501.
33. Burt, C. D. & Kemp, S. (1994). Construction of activity duration and time management potential. *Applied Cognitive Psychology*, 8(2), 155–168.
34. Castelo-Branco, C., Figueras, F., Eixarch, E., Quereda, F., Cancelo, M. J., Gonzalez, S. & Balasch, J. (2007). Stress symptoms and burnout in obstetric and gynaecology residents. *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 114(1), 94–98.
35. Chunn, L. (2017, 10. maj). *The psychology of the to - do list – why your brain loves ordered tasks*. *The Guardian*. Pridobljeno 15. januarja 2023 s spletnega naslova <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/may/10/the-psychology-of-the-to-do-list-why-your-brain-loves-ordered-tasks>

36. Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255–276.
37. Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621–656.
38. Corrigan, P. W., Holmes, E. P., Luchins, D., Buican, B., Basit, A. & Parks, J. J. (1994). Staff burnout in a psychiatric hospital: A cross - lagged panel design. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 65–74.
39. Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J. & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & stress*, 28(2), 107–123.
40. Derganc, S. (2004). *Prosti čas mladih* (Vol. 1). Ljubljana: Salve, Društvo Mladinski ceh.
41. Dumazedier, J. (1974). *Sociology of Leisure*. New York: The Netherlands Elsevier Scientific Publishing Company.
42. Dyer Jr, W. G., Dyer, J. H. & Dyer, W. G. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. San Francisco: John Wiley & Sons.
43. Eckleberry-Hunt, J., Van Dyke, A., Lick, D. & Tucciarone, J. (2009). Changing the conversation from burnout to wellness: physician well - being in residency training programs. *Journal of Graduate Medical Education*, 1(2), 225–230.
44. Ekstedt, M., Söderström, M., Åkerstedt, T., Nilsson, J., Søndergaard, H. P. & Aleksander, P. (2006). Disturbed sleep and fatigue in occupational burnout. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 121–131.
45. Evropski parlament. (2021, 26. januar). *Parlament hoče zagotoviti pravico do odklopa od dela*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 s spletnega naslova <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/society/20210121STO96103/parlament-hoce-zagotoviti-pravico-do-odklopa-od-dela>
46. Evropski parlament. (2022, 22. avgust). *Kako EU izboljšuje pogoje dela in pravice delavcev?* Pridobljeno 10. oktobra 2022 s spletnega naslova https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2019/7/story/20190506STO44344/20190506STO44344_sl.pdf
47. Ferner, J. D. (1980). *Successful time management*. London: Kogan Page Publishers.
48. Ferrari, J. R. (1993). Christmas and procrastination: Explaining lack of diligence at a “real - world” task deadline. *Personality and Individual Differences*, 14(1), 25–33.
49. Findeisen, D. (2005). Za premagovanje poklicne izgorelosti potrebujemo v izobraževanje - Osebnizobraževalni moduli za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti (1. del). *Andragoška spoznanja*, 11(2), 37–51.

50. Fox, M. L. & Dwyer, D. J. (1995). Stressful Job Demands and Worker Health: An Investigation of the Effects of Self - Monitoring 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(22), 1973–1995.
51. Francis - Smythe, J. A. & Robertson, I. T. (1999). On the relationship between time management and time estimation. *British Journal of Psychology*, 90(3), 333–347.
52. Freudenberger, H. J. (1974). Staffburn - out. *Journal of social issues*, 30(1), 159–165.
53. Freudenberger, H. J. (1977). Speaking from experience. *Training and Development journal*, 31(7), 26–32.
54. Friberg, T. (2009). Burnout: from popular culture to psychiatric diagnosis in Sweden. *Culture, Medicine, and Psychiatry*, 33(4), 538–558.
55. Friedman, R. (2014, 4. avgust 4). *Schedule a 15 - Minute Break Before You Burn Out. Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. januarja 2023 s spletnega naslova <https://hbr.org/2014/08/schedule-a-15-minute-break-before-you-burn-out?ref=buffer.com>
56. Gafni, R. & Geri, N. (2010). Time management: Procrastination tendency in individual and collaborative tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 115.
57. Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., Liang, Y. & Gonzalez, J. L. (2008). The relationship between socio – demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International journal of nursing studies*, 45(3), 418–427.
58. Gentene, L. (2013). *A phenomenological study of nurse strategies to address nursing burnout* (Doktorska disertacija). Phoenix: University of Phoenix.
59. Ghorpade, J., Lackritz, J. & Singh, G. (2007). Burnout and personality: Evidence from academia. *Journal of career assessment*, 15(2), 240–256.
60. Ghouschi, S. J. & Khazaeili, M. (2019). G - Numbers: importance – necessity concept in uncertain environment. *International Journal of Management and Fuzzy Systems*, 5(1), 27–32.
61. Giesbrecht, B. A. (2015). Pomodoro Technique for time management. *White papers*. Pridobljeno 5. marca 2023 s spletnega naslova <https://digitalcommons.unomaha.edu/nbcdwhitepapers/19/>
62. Girdin, D. A., Everly, G. S. & Dusek, D. E. (1996). *Controlling stress and tension*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
63. Golden, J., Piedmont, R. L., Ciarrocchi, J. W. & Rodgerson, T. (2004). Spirituality and burnout: An incremental validity study. *Journal of Psychology and Theology*, 32(2), 115–125.

64. González - Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I. & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 43–61.
65. Goodman, E. A., & Boss, R. W. (2002). The phase model of burnout and employee turnover. *Journal of Health and Human Services Administration*, 33–47.
66. Gorkin, M. (2004). *Practice safe stress: Healing & laughing in the face of stress, burnout and depression*. Bloomington: AuthorHouse.
67. Gorter, R. C., Eijkman, M. A. & Hoogstraten, J. (2000). Burnout and health among Dutch dentists. *European journal of oral sciences*, 108(4), 261–267.
68. Greco, C. C., Barbosa, L. F., Caritá, R. A. C. & Denadai, B. S. (2012). Is maximal lactate steady state during intermittent cycling different for active compared with passive recovery? *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism*, 37(6), 1147–1152.
69. Gregory, J. & Crispin, L. (2014). *More agile testing: learning journeys for the whole team*. New Jersey: Addison - Wesley Professional.
70. Grossi, G., Thomten, J., Fandiño-Losada, A., Soares, J. J. & Sundin, Ö. (2009). Does burnout predict changes in pain experiences among women living in Sweden? A longitudinal study. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(4), 297–311.
71. Günüşen, N. P. & Üstün, B. (2009). Turkish nurses' perspectives on a programme to reduce burnout. *International Nursing Review*, 56(2), 237–242.
72. Haji Moradi, A., Poursarrajan, D. & Alizadeh Naeeni, A. (2013). The relationship between hardiness and burnout among the teachers of the universities and higher educational institutes – case study. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 500–506.
73. Halbesleben, J. R. & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859–879.
74. Hallsten, L., Josephson, M. & Torgén, M. (2005). *Performance – based self - esteem: A driving force in burnout processes and its assessment*. Stockholm: Arbete Och Hälsa.
75. Heim, C., Ehlert, U. & Hellhammer, D. H. (2000). The potential role of hypocortisolism in the pathophysiology of stress – related bodily disorders. *Psychoneuroendocrinology*, 25(1), 1–35.
76. Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population — results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of psychosomatic research*, 61(1), 59–66.

77. Huibers, M. J. H., Beurskens, A. J. H. M., Prins, J. B., Kant, I. J., Bazelmans, E., Van Schayck, C. P., ... & Bleijenberg, G. (2003). Fatigue, burnout, and chronic fatigue syndrome among employees on sickleave: do attributions make the difference? *Occupational and environmental medicine*, 60(suppl 1), i26–i31.
78. Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of affective disorders*, 75(3), 209–221.
79. Jaffe, E. (2013). Why wait? The science behind procrastination. *APS Observer*, 26.
80. Jameson, D. (2003). *Mind – body health and stress tolerance*. iUniverse.
81. Jex, S. M. & Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employees train. *Work & Stress*, 13(2), 182–191.
82. Joshi, C. (2021, 14. september). *The 1–3–5 Priority List Changes the way you accomplish Tasks*. *Linked In*. Pridobljeno 5. januarja 2023 s spletnega naslova <https://www.linkedin.com/pulse/135-priority-list-changes-way-you-accomplish-tasks-chirantan-joshi>
83. Jourdain, G. & Chênevert, D. (2010). Job demands – resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 47(6), 709–722.
84. Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 29(3), 284.
85. Kaufman, C. F., Lane, P. M. & Lindquist, J. D. (1991). Time congruity in the organization: A proposed quality – of – life framework. *Journal of Business and Psychology*, 6, 79–106.
86. Kaufman, B. (2005). Beating stress and preventing burnout. *Handbook of business strategy*, 6(1), 171–175.
87. Keele, C. A., Neil, E. & Joels, N. (1982). *Samson Wright's Applied Physiology*. Oxford: Oxford University Press.
88. Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C. & Miranda, D. R. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress*, 9(4), 513–527.
89. Kim, H., Ji, J. & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three – year longitudinal study. *Social work*, 258–268.
90. 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.
91. Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.

92. Kobasa, S. C., Maddi, S. R. & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), 168.
93. Koizumi, K., Fujita, Y., Muramatsu, S., Manabe, M., Ito, M. & Nomura, J. (2011). Active recovery effects on local oxygenation level during intensive cycling bouts. *Journal of sports sciences*, 29(9), 919–926.
94. Koolhaas, M. J., Sijtsma, K. & Witjas, R. (1992). Tijdperspectieven in time management trainingen. *Time perspectives in time management training programs, Gedrag en Organisatie*, 5, 94–105.
95. Košir, M. (2011, 7. februar). *Izgorel vodja ne bo pripeljal do uspeha*. Ecg. Pridobljeno 5. aprila 2022 s spletnega naslova <https://ecg.si/clanki/izgorel-vodja-ne-bo-pripeljal-do-uspeha/>
96. Kraft, U. (2006). Burned Out. *Scientific American Mind*, 17(3), 28–33.
97. Lakein, A. & Leake, P. (1973). *How to get control of your time and your life*. New York: New American Library.
98. Lawson, T., Jones, M., Moores, R., Popit, T., Andolšek, S., Burgar, M. K. & Virk-Rode, J. (2004). *Sociologija: shematski pregledi*. Tehniška založba Slovenije.
99. Lay, C. H. & Schouwenburg, H. C. (1993). Trait procrastination, time management. *Journal of social Behavior and personality*, 8(4), 647–662.
100. Le Blanc, P. M. & Schaufeli, W. B. (2008). Burnout interventions: An overview and illustration. *Handbook of stress and burnout in healthcare*, 201–215.
101. Lederer, W., Kinzl, J. F., Traweger, C., Dosch, J. & Sumann, G. (2008). Fully developed burnout and burnout risk in intensive care personnel at a university hospital. *Anaesthesia and intensive care*, 36(2), 208–213.
102. Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
103. Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z. & Daly, B. (2003). A comprehensive model for predicting burnout in Korean nurses. *Journal of advanced nursing*, 44(5), 534–545.
104. Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331–339.
105. Leiter, M. P., Hakanen, J. J., Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Koskinen, A. & Väänänen, A. (2013). Organizational predictor and health consequences of changes in burnout: A 12 - year cohort study. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 959–973.
106. Leone, S. S., Huibers, M. J., Knottnerus, J. A. & Kant, I. (2009). The temporal relationship between burnout and prolonged fatigue: a 4 - year prospective cohort study.

Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 25(4), 365 – 374.

107. Leone, S. S., Wessely, S., Huibers, M. J., Knottnerus, J. A. & Kant, I. (2011). Two sides of the same coin? On the history and phenomenology of chronic fatigue and burnout. *Psychology and Health*, 26(4), 449–464.
108. Leskovic, L. (2014). *Vpliv delovnih in organizacijskih dejavnikov na nastanek sindroma izgorevanja v socialno varstvenih zavodih v republiki Sloveniji* (Doktorska disertacija). Maribor: Univerza v Mariboru.
109. Lubbadah, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
110. 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.
111. Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, 79(3), 381.
112. Macan, T. H. (1996). Time - management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of psychology*, 130(3), 229–236.
113. Mac Kenzie, R. A. (1972). *The time trap: Managing your way out*. Amacom.
114. Mackenzie, A. & Nickerson, P. (2009). *The time trap: The classic book on time management*. Amacom.
115. Mark, G., Gonzalez, V. M. & Harris, J. (2005, April). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (str. 321–330).
116. Maslach, C. (1976). Burn-out. *Human Behavior*, 5, 16–22.
117. Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *The ories of organizational stress*, 68(85), 16.
118. Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & health*, 16(5), 607–611.
119. Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189–192.
120. Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health*, 37–51.
121. Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63–74.

122. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
123. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016a). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (str. 351–357). Academic Press.
124. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103–111.
125. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
126. McCay, J. (1959). *The Management of Time*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
127. Meier, S. T. (1984). The construct validity of burnout. *Journal of occupational psychology*, 57(3), 211–219.
128. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S. & Shapira, I. (2006a). Burnout and risk of type 2 diabetes: a prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic medicine*, 68(6), 863–869.
129. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2006b). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological bulletin*, 132(3), 327.
130. Menezes, L., Fernández, C. & Hernández, R. C. (2006). Resilience and the burnout - engagement model in formal caregivers of the elderly. *Psicothema*, 18(4), 791–796.
131. Mfondoum, A. H. N., Tchindjang, M., Mfondoum, J. M. & 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, 13–27.
132. Miller, L. H. (2022, 2. maj). *Using the Start Stop Continue Retrospective for Success. Leaders*. Pridobljeno 6. januarja 2023 s spletnega naslova <https://leaders.com/articles/business/start-stop-continue/>
133. Miller, L. H. & Smith, A. D. (1993). *The stress solution: An action plan to manage the stress in your life*. New York: Pocket Books.
134. Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije. (brez datuma). *Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili*. Pridobljeno 23. februarja 2023 s spletnega naslova <https://spot.gov.si/sl/dejavnosti-in-poklici/dejavnosti/trgovina-na-drobno-v-nespecializiranih-prodajalnah-pretežno-z-zivili/?msclkid=99b2829ea6f111ecb8448d0cf1dfcc3f>
135. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (brez datuma). *Trgovinska dejavnost*. Pridobljeno 23. februarja 2023 s spletnega naslova <https://www.gov.si teme/trgovinska-dejavnost/>

136. Mitani, S., Fujita, M., Nakata, K. & Shirakawa, T. (2006). Impact of post-traumatic stress disorder and job – related stress on burnout: A study of fire service workers. *The Journal of emergency medicine*, 31(1), 7–11.
137. Moje Delo. (brez datuma). *O podjetju*. Pridobljeno 10. februarja 2023 s spletnega naslova <https://www.mojedelo.com/>
138. Mollart, L. (2011). Factors that may influence midwives work – related stress and burnout. *Women and Birth: Journal of the Australian College of Midwives*.
139. Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335–349.
140. Mudrack, P. E. (1997). The structure of perceptions of time. *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), 222–240.
141. Muheim, F. (2013). Burnout: History of a phenomenon. *Burnout for experts*, 37–46.
142. NIJZ. (2018, 17. januar). *Izgorelost na delovnem mestu*. Pridobljeno 6. aprila 2022 s spletnega naslova <https://www.nijz.si/sl/izgorelost-na-delovnem-mestu?msclkid=01b2baf2ced211ec9c89de1650a7b146>
143. Nuallaong, W. (2013). Burnout symptoms and cycles of burnout: The comparison with psychiatric disorders and aspects of approaches. In *Burnout for experts* (str. 47–72). Springer, Boston, MA.
144. Ohue, T., Moriyama, M. & Nakaya, T. (2011). Examination of a cognitive model of stress, burnout, and intention to resign for Japanese nurses. *Japan Journal of Nursing Science*, 8(1), 76–86.
145. Organisation mondiale de la santé, World Health Organization, WHO & WHO Staff. (1992). *The ICD-10 classification of mental and behavioural disorders: clinical descriptions and diagnostic guidelines* (Vol. 1). World Health Organization.
146. Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, 13(6), 684 – 700.
147. Orpen, C. (1994). The effect of time - management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *The Journal of psychology*, 128(4), 393–396.
148. Otero López, J. M., Santiago Mariño, M. J. & Castro Bolaño, C. (2008). An integrating approach to the study of burnout in University Professors. *Psicothema*. 20(4), 766–772.
149. Patrick, P. K. (1984). Organizational strategies: Promoting retention and job satisfaction. *Family and Community Health*, 6(4), 57–67.
150. Payne, K. (brez datuma). How to Use the 1-3-5 Rule to Boost Your Productivity at Work. *Time Doctor*. Pridobljeno 5. januarja 2023 s spletnega naslova <https://www.timedoctor.com/blog/1-3-5-rule/>

151. Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M. & Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 84–95.
152. Pruessner, J. C., Hellhammer, D. H. & Kirschbaum, C. (1999). Burnout, perceived stress, and cortisol responses to awakening. *Psychosomatic medicine*, 61(2), 197–204.
153. Pruessner, J. C., Kirschbaum, C., Meinlschmid, G. & Hellhammer, D. H. (2003). Two formulas for computation of the area under the curve represent measures of total hormone concentration versus time – dependent change. *Psychoneuroendocrinology*, 28(7), 916–931.
154. Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja*, 15(3), 19–36.
155. Pšeničny, A. (2008, 14. november). *Rezultati Vseslovenske Raziskave o izgorelosti in Recipročni Model. Burnout.si*. Pridobljeno 15. marca 2022 s spletnega naslova https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/08_11GlobalnaVarnostRaziskavaRmi.pdf
156. Pšeničny, A. & Findeisen, D. (2005). Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje Osebni in skupinski izobraževalni moduli za preprečevanje poklicne izgorelosti (2. del). *Andragoška spoznanja*, 11(3), 53–64.
157. Raj, S. R. (2006). The postural tachycardia syndrome (POTS): pathophysiology, diagnosis & management. *Indian pacing and electrophysiology journal*, 6(2), 84.
158. Rakovec-Felser, Z. (2011). Professional burnout as the state and process – what to do? *Collegium antropologicum*, 35(2), 577–585.
159. Rampton, J. (2020, 7. marec). *12 Common Workplace Distractions and How You Can Stay Focused Anyway. Entrepreneur*. Pridobljeno 5. januarja 2023 s spletnega naslova <https://www.entrepreneur.com/leadership/12-common-workplace-distractions-and-how-you-can-stay/330196>
160. Raspor, A. & Macuh, B. (2016). Dan je dolg 24 ur. *Murska Sobota: BoMa*.
161. Reddi, B. A. J. & Carpenter, R. H. (2000). The influence of urgency on decision time. *Nature neuroscience*, 3(8), 827–830.
162. Reh, F. J. (2017). Understanding Pareto's principle - the 80 – 20 rule. *Thebalance*, 8.
163. Roper, K. O. & Juneja, P. (2008). Distractions in the work place revisited. *Journal of Facilities management*.
164. Sanders, G. S. (1981). Driven by distraction: An integrative review of social facilitation theory and research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(3), 227–251.

165. Sanders, G. S. & Baron, R. S. (1975). The motivating effects of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), 956.
166. Sarmiento, T. P., Laschinger, H. K. S. & Iwasiw, C. (2004). Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory. *Journal of Advanced Nursing*, 46(2), 134–143.
167. Sasaki, M., Kitaoka-Higashiguchi, K., Morikawa, Y. & Nakagawa, H. (2009). Relationship between stress coping and burnout in Japanese hospital nurses. *Journal of nursing management*, 17(3), 359–365.
168. Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2(1), 282–424.
169. Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
170. Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0*. Leuven: KU.
171. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204–220.
172. Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Oxfordshire: Routledge.
173. Schmidt - Reinwald, A., Pruessner, J. C., Hellhammer, D. H., Federenko, I., Rohleder, N., Schürmeyer, T. H. & Kirschbaum, C. (1999). The cortisol response to awakening in relation to different challenge tests and a 12 - hour cortisol rhythm. *Lifesciences*, 64(18), 1653–1660.
174. Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard business review*, 85(10), 63.
175. Semmer, N. K. (2006). *Personality, Stress, and Coping*. John Wiley & Sons Ltd.
176. Shanafelt, T., Goh, J. & Sinsky, C. (2017). The business case for investing in physician well - being. *JAMA internal medicine*, 177(12), 1826–1832.
177. Shirom, A. & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence.
178. Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 20(1), 269–308.
179. Shirom, A. (2009). burnout and health: Expanding our knowledge. *Stress and Health*, 25(4), 281–285.

180. Simons, D. J. & Galotti, K. M. (1992). Every day planning: An analysis of daily time management. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 30(1), 61–64.
181. Slaven, G. & Totterdell, P. (1993). Time management training: does it transfer to the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 8(1), 20–28.
182. Smith, B. C. S. & Tulane University School of Social Work (2008). *Job burnout, spirituality and social support in women who are perinatal social workers: A quantitative and qualitative study*. Tulane University, School of Social Work. New Orleans: LA.
183. Smith, K. J., Davy, J. A. & Everly Jr, G. S. (2006). An assessment of the construct distinctiveness of stress arousal and burnout. *Psychological reports*, 99(2), 396–406.
184. Soares, J. J. F., Grossi, G. & Sundin, Ö. (2007). Burnout among women: associations with demographic /socio - economic, work, life – style and health factors. *Archives of women's mental health*, 10(2), 61–71.
185. Spence Laschinger, H. K. & Finegan, J. (2008). Situational and dispositional predictors of nurse manager burnout: a time - lagged analysis. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 601–607.
186. Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self – regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65.
187. Stenlund, T., Ahlgren, C., Lindahl, B., Burell, G., Knutsson, A., Stegmayr, B. & Slunga Birgander, L. (2007). Patients with burnout in relation to gender and a general population. *Scandinavian journal of public health*, 35(5), 516–523.
188. Strojnik, V., Nicol, C., Komi, P.V., Dolenc, A. & Jereb, B. (2004). Kako utruja smučarski dopust? *Šport*, 52 (1, priloga), 15–18.
189. 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).
190. Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 76(3), 487–506.
191. Šarotar Žižek, S. (2008). Učinki upravljanja časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo*, 54(5–6), 126–134.
192. Šetina Čož, M. (2011). Kdo nam krade čas. *HRM*, 9(40), 82–88.
193. Ščuka, V. (2008). Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu: motnje v življenjskem slogu prinašajo izgorelost. *HRM*, 6(25), 50–57.

194. Takeda, F., Ibaraki, N., Yokoyama, E., Miyake, T. & Ohida, T. (2005). The relationship of job type to burnout in social workers at social welfare offices. *Journal of occupational health*, 47(2), 119–125.
195. Taormina, R. J. & Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: The effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing management*, 8(2), 89–99.
196. Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D. & Shapira, I. (2012). Burnout and risk of coronary heart disease: a prospective study of 8838 employees. *Psychosomatic Medicine*, 74(8), 840–847.
197. Tokuda, Y., Hayano, K., Ozaki, M., Bito, S., Yanai, H. & Koizumi, S. (2009). The interrelationships between working conditions, job satisfaction, burnout and mental health among hospital physicians in Japan: a path analysis. *Industrial health*, 47(2), 166–172.
198. Trueman, M. & Hartley, J. (1996). A comparison between the time - management skills and academic performance of mature and traditional – entry university students. *Higher education*, 32(2), 199–215.
199. Vaccaro, P. J. (2000). The 80/20 rule of time management. *Family Practice Management*, 7(8), 76.
200. Valcour, M. (2016). Beating burnout. *Harvard Business Review*, 94(11), 98–101.
201. Van Bogaert, P., Meulemans, H., Clarke, S., Vermeyen, K. & Van de Heyning, P. (2009). Hospital nurse practice environment, burnout, job outcomes and quality of care: test of a structural equation model. *Journal of advanced nursing*, 65(10), 2175–2185.
202. Van Bogaert, P., Clarke, S., Roelant, E., Meulemans, H. & Van de Heyning, P. (2010). Impacts of unit - level nurse practice environment and burnout on nurse - reported outcomes: a multilevel modelling approach. *Journal of clinical nursing*, 19(11–12), 1664–1674.
203. Varadaraj, R. & Cooper, A. J. (1986). Addison's disease presenting with psychiatric symptoms. *The American Journal of Psychiatry*.
204. Vela-Bueno, A., Moreno - Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Olavarrieta - Bernardino, S., Fernández - Mendoza, J., De la Cruz - Troca, J. J., ... & Vgontzas, A. N. (2008). Insomnia and sleep quality among primary care physicians with low and high burnout levels. *Journal of psychosomatic research*, 64(4), 435–442.
205. Weber, A. & Jaekel - Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational medicine*, 50(7).
206. Williams, E. S., Manwell, L. B., Konrad, T. R. & Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician - reported error

- and suboptimal patient care: results from the MEMO study. *Healthcare management review*, 32(3), 203–212.
207. Wilson, J. L., Wright, J. V. & Wright, J. V. (2001). *Adrenal fatigue: The 21 st century stress syndrome* (Vol. 4). Petaluma: Smart Publications.
208. Woolfolk, A. E. & Woolfolk, R. L. (1986). Time management: An experimental investigation. *Journal of school Psychology*, 24(3), 267–275.
209. Wratcher, M. A. & Jones, R. O. (1986). A time management workshop for adult learners. *Journal of college student development*, 27(6), 566–567.
210. Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491–499.
211. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
212. Wu, S., Zhu, W., Wang, Z., Wang, M. & Lan, Y. (2007). Relationship between burnout and occupational stress among nurses in China. *Journal of advanced nursing*, 59(3), 233–239.
213. Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state – owned medical institutions in Hubei, China: a cross – sectional study. *BMC health services research*, 11(1), 1–13.
214. Zhong, J. I. E., You, J., Gan, Y., Zhang, Y., Lu, C. & Wang, H. (2009). Job stress, burnout, depression symptoms, and physical health among Chinese university teachers. *Psychological reports*, 105(3), 1248–1254.
215. Zijlstra, F. R., Roe, R. A., Leonora, A. B. & Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163–185.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Anja Kandić in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer Management. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "Analiza obvladovanja časa in izgorelosti na primeru izbranega podjetja v panogi trgovine na drobno". Prosim vas za izpolnitev naslednjega vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 10 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja, na naslovu anja.kandic@gmail.com. Hvala!

SKLOP 1: IZGORELOST

Spodnje trditve so povezane z vašo delovno situacijo in s tem, kako to situacijo doživljate. Prosim označite, kako pogosto je vsaka izmed trditev značilna za vas.

Lestvica:

Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
1	2	3	4	5

Osrednji simptom: izčrpanost

	(1) Nikoli	(2) Redko	(3) Včasih	(4) Pogosto	(5) Vedno
Pri delu se počutim mentalno izčrpano.					
Pri opravljanju dela čutim fizično izčrpanost.					
Zjutraj mi primanjkuje energije za nov delovni dan.					
Težko nadoknadim energijo, porabljeno med opravljanjem dela.					

Osrednji simptom: miselna odtujenost

	(1) Nikoli	(2) Redko	(3) Včasih	(4) Pogosto	(5) Vedno
--	---------------	--------------	---------------	----------------	--------------

Do svojega dela čutim močan odpor.					
Nimam navdušenja za opravljanje dela.					
Dvomim v pomen mojega dela za druge.					
Pri delu sem mentalno odsoten/-a.					

Osrednji simptom: kognitivna oškodovanost

	(1) Nikoli	(2) Redko	(3) Včasih	(4) Pogosto	(5) Vedno
Težko vzdržujem zbranost med opravljanjem dela.					
Delam napake, ker moje misli odvrnejo zadeve, nepovezane z delom.					
Težko ostanem osredotočen/-a med delom.					
Težko jasno razmišljam med delom.					

Osrednji simptom: čustvena oškodovanost

	(1) Nikoli	(2) Redko	(3) Včasih	(4) Pogosto	(5) Vedno
Pri delu postanem razburjen/-a in žalosten/-a iz neznanega razloga.					
Pri delu se lahko nenamerno pretirano odzovem.					
Pri delu nisem zmožen/-a nadzorovati čustev.					
Med delom postanem razdražljiv/-a, kadar stvari ne potekajo tako, kot si želim.					

Sekundarni simptom: psihološke težave

	(1) Nikoli	(2) Redko	(3) Včasih	(4) Pogosto	(5) Vedno

Težko zaspim oziroma se ponoči zbudam.					
Hrup in množica me motita.					
Počutim se napeto in pod stresom.					
Počutim se tesnobno in/ali trpim za paničnimi napadi.					
Nagnjen/-a sem k zaskrbljenosti.					

Sekundarni simptom: psihosomatske težave

	(1) Nikoli	(2) Redko	(3) Včasih	(4) Pogosto	(5) Vedno
Pogosto zbolim.					
Trpim za trebušnimi in/ali črevesnimi težavami.					
Trpim za palpitacijami (tj. pospešenim bitjem srca) ali bolečinami v prsih.					
Trpim za mišičnimi bolečinami (ramena, vrat ali hrbet).					
Trpim za glavoboli.					

Prirejeno po Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2019). Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual. KU Leuven, Belgium: Internal report.

SKLOP 2: OBVLADOVANJE ČASA

1. Ali poznate koncept obvladovanja časa (Time management)?

- Da
- Ne

2. Kako pogosto uporabljate metode obvladovanja časa?

- Nikoli
- Redko
- Občasno
- Pogosto
- Redno

3. Katere metode obvladovanja časa uporabljate?

- ABC analiza

- Eisenhowerjeva matrika »nujno – pomembno«
- Pareto metoda
- Preprečevanje odlašanja
- Prioritetni sistem 1-3-5
- Pristop Začni, ustavi, nadaljuj
- Tehnika aktivnega počitka
- Seznam opravil
- Ne uporabljaj

4. Spodnje trditve so povezane z obvladovanjem časa. Prosim označite, v kolikšni meri je vsaka izmed trditev značilna za vas.

Lestvica:

Popolnoma se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

	(1) Popolnoma se ne strinjam	(2) Ne strinjam se	(3) Niti se strinjam, niti se ne strinjam	(4) Strinjam se	(5) Popolnoma se strinjam
Imam dovolj časa zase, za stvari, ki me veselijo.					
Zlahka najdem čas v primeru, da se zgodi ali pojavi kaj pomembnega.					
Odgovornost prenašam na ostale, da bi pridobil/-a čas zase.					
Delovno nalogo zaključim v celoti, preden se lotim naslednje.					
Najtežje delo poskušam načrtovati v času, ko sem najbolj produktiven/-a.					
Določim prednostne naloge po pomembnosti in si jih glede na čas razporedim po urniku.					
Zapišem si korake, potrebne za doseganje cilja.					

Moje dejavnosti in srečanja so učinkoviti in dobro organizirani.					
Uporabljam koledar, v katerega si zapisujem sestanke, roke in stvari, ki jih moram opraviti.					
Kadar sem v časovni stiski, znam reči ne.					
Mizo in delovni prostor imam urejena.					
Naredim dnevni seznam opravil in se nanj večkrat na dan sklicujem.					

Prerejeno po Adair, J. E. & Allen, M. (1999). Time management and personal development. Thorogood publishing; Rampton J. (2020). 12 common work place distractions and how you can stay focused any way; Entrepreneur. Pridobljeno 15. novembra 2022 s spletnega naslova <https://www.entrepreneur.com/article/330196>; Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. Harvard business review, 85(10), 63.

SKLOP 3: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Spol

- Moški
- Ženski

2. Starost

- do 20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61 let in več

3. Stopnja dokončane izobrazbe

- OŠ
- Srednja poklicna izobrazba (3-letno)
- Srednja strokovna ali splošna izobrazba (gimnazija)
- Višješolski strokovni program
- Visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st)/visokošolski strokovni programi

- Magisterij stroke (2. bol. st.)/specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program
- Specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti
- Doktorat znanosti (3. bol. st.)/doktorat znanosti

4. Vrsta zaposlitve

- Redna zaposlitev za nedoločen čas
- Redna zaposlitev za določen čas
- Pogodbena zaposlitev

Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Anja Kandić