

OBVLADOVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

Mateja Pečnik
pecnik38@siol.net

POVZETEK

Prispevek obravnava problem izgorevanja zaposlenih na delovnem mestu. Izgorevanje je lahko eden ključnih vzrokov za pomanjkanje motivacije, pripadnosti in predanosti delu. V prispevku opredeljujemo izgorevanje kot problematiko velike razsežnosti, saj ne zadeva le izgorelega posameznika, temveč tudi podjetje, v katerem zaposleni izgoreva, ter širše družbeno okolje. Ključne ugotovitve so, da se podjetja s tem problemom ne soočajo, ker ga ne obravnavajo na organizacijski ravni, temveč individualno. V raziskavi smo z anketo, ki smo jo izvedli v večjem škofjeloškem podjetju, ugotovili prisotnost izgorevanja zaposlenih, da podjetje človeške vrednote uvršča daleč za ekonomskimi, saj so jim številke pomembnejše.

Ključne besede: izgorevanje, stres, motivacija, pripadnost, zaposleni, podjetje

1. Uvod

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

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

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

2. Teoretična opredelitev izgorevanja

Definicije izgorevanja so si med avtorji zelo podobne. Pomen izgorevanja je pri večini avtorjev enak, vendar vsak avtor umešča problem izgorevanja v svoj prostor in čas. Zato smo izbrali najbolj podobno situacijo v definiciji, raziskovalnemu primeru.

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

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

2.1. Znaki izgorevanja

Znaki izgorevanja so zelo intenzivni, zato jih je nemogoče spregledati. Najpogosteje se zgodi, da pride do popolnega psihofizičnega zloma, ki ga prepoznamo kot dolgotrajno izgubo psihične in fizične energije. Pojavijo se močni depresivni znaki, agresija, brezvoljnost, razočaranje tako na delu kot doma. Raziskovalci na Inštitutu za človeške vire (povzeto po Psihološka obzorja 2008) opažajo celo merljiv upad nekaterih miselnih sposobnosti. Prav tako se pogosto pojavljajo intenzivni telesni znaki, zlasti gastroenterološke motnje, lahko pa tudi kot infarkt ali možganska kap.

2.2. Stopnje izgorevanja

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

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

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

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

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

2.3. Vzroki izgorevanja

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

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

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

Tri skupine vzrokov medsebojno vplivajo na nastanek izgorelosti (povzeto po Inštitut za razvoj človeških virov 2008):

- družbene okoliščine,
- psihološke okoliščine življenja in dela,

– osebnostne značilnosti.

Prvi dve skupini vzrokov sta zunanji, tretja pa notranja.

3. Raziskava o vplivih na izgorevanje na delovnem mestu

Temeljni namen raziskovalnega dela je ugotoviti prisotnost izgorevanja med zaposlenimi, poiskati vzrok in pripraviti predloge za izboljšanje stanja.

Za pridobitev potrebnih podatkov smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja – metodo anketiranja. Na podlagi prebrane literature smo strukturirali lasten vprašalnik s 16 vprašanji. Ker smo želeli v čim krajšem času pridobiti čim več izpolnjenih anketnih vprašalnikov, smo anketo izvedli v upravi podjetja.

V 1. delu so nas zanimali nekateri demografski podatki, kot so:

starost, izobrazba, OD, hierarhična raven in delovna doba. V drugem delu pa smo ponudili 10 trditev, ki smo jih ocenili po Likertovi lestvici z ocenami od 1 - 5.

Dobljene podatke smo obdelali s pomočjo programskega paketa SPSS.

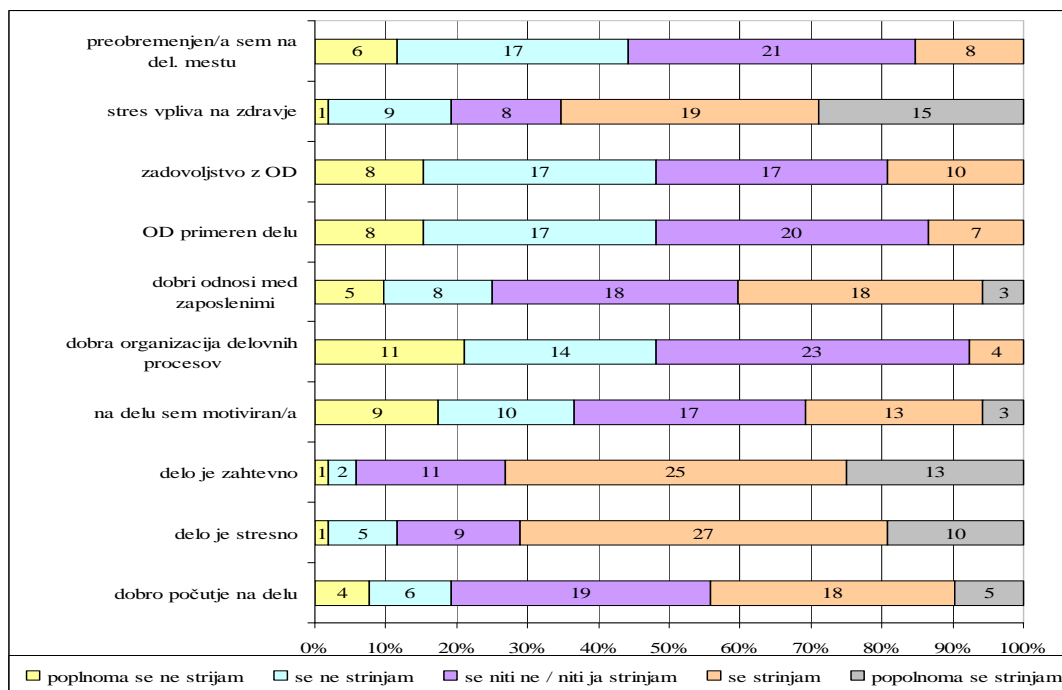
3.1. Rezultati raziskave

Od 60 razdeljenih vprašalnikov je bilo vrnjenih 52, kar pomeni, da je bila 87-odstotna odzivnost. Od tega je bilo 40 odstotkov moških in 60 odstotkov žensk.

V sliki 3.1. smo povzeli najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na izgorevanje zaposlenih.

Ostali pridobljeni podatki, pa so nam služili, kot pomoč, s katerimi smo si odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja, s katerimi vas bomo sproti seznanjali.

Slika 3.1. Razvrstitev trditev, ki vplivajo na izgorevanje



Kot je razvidno iz slike 3.1., je 15 odstotkov sodelujočih, ki se strinjajo, da so na delovnem mestu preobremenjeni. Preobremenjenost je eden izmed poglavitnih dejavnikov, ki zaposlenega izčrpa in povzroča izgorevanje. Skoraj 40 odstotkov sodelujočih se ni želela opredeliti pri tej trditvi, za katere lahko predvidevamo, da so preobremenjeni v določenih

trenutkih in ne konstantno. Posledično je veliko nadurnega dela, ki pa ni plačano, saj je gospodarska in finančna kriza v avtomobilski industriji prišla do izraza tudi v našem podjetju. Ob trditvi, ali so mnenja, da stres vpliva na njihovo zdravje, se je 66 odstotkov sodelujočih strinjalo oziroma popolnoma strinjalo. 19 odstotkov sodelujočih se ni strinjalo s to trditvijo.

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

Prav tako nas je zanimalo, kakšni so odnosi med zaposlenimi, da ugotovimo, kakšna je klima v podjetju med zaposlenimi. Četrtna zaposlenih meni, da odnosi niso dobri, posledično to vpliva tudi na samo počutje zaposlenih. Dobra tretjina oziroma 34 odstotkov se ni opredelila. Tem rezultatom so posledično zelo podobni rezultati pri trditvi o dobrem počutju zaposlenih na delu. Zato lahko z gotovostjo trdimo, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na njihovo počutje.

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

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

3.2. Interpretacija rezultatov raziskovalnih vprašanj

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

Tabela 3.1. Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi na delovnem mestu

	N	Povprečje	95 % interval zaupanja				
			Standardni odklon	Spodnja meja	Zgornja meja	Minimum	Maksimum
MANJ KOT 20 LET	1	4	.	.	.	4	4
NAD 20 - 30 LET	11	3,55	1,214	2,73	4,36	1	5
NAD 30 - 40 LET	21	2,86	1,108	2,35	3,36	1	5
NAD 40 - 50 LET	14	3,14	0,949	2,59	3,69	1	4
NAD 50 - 60 LET	5	3	0,707	2,12	3,88	2	4
Skupaj	52	3,12	1,06	2,82	3,41	1	5

Iz tabele 3.1. je razvidno, da so zaposleni, ki so stari nad 30 do 40 let, v povprečju manj zadovoljni z odnosi med zaposlenimi kot zaposleni, stari nad 50 do 60 let, ki čakajo na upokojitev in si želijo le sodelovanja in spoštovanja. Najbolj zadovoljni z odnosi na delovnem mestu so zaposleni, stari nad 20 do 30 let, ki so željni novih izzivov, ki potrebujejo delo, ki jim omogoča prožnost, uživajo v samostojnosti in jim je najpomembnejša kakovost življenja.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo žensk z osebnim dohodkom v primerjavi z moškimi. Kot je razvidno iz tabele 3.2., so ženske v povprečju bolj zadovoljne z osebnim dohodkom kot moški.

Tabela 3.2. Zadovoljstvo z osebnim dohodkom glede na spol

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

Menimo, da so rezultati pogojeni z dejstvom, da so ženske še vedno v podrejenem položaju pri plačni politiki in se hitreje zadovoljijo s plačilom, ki jim je namenjeno.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vpliv količine dela na stres. Iz spodnje tabele (3.3.) je razvidno, da v povprečju zaposleni, ki menijo, da imajo veliko dela, ocenjujejo, da je njihovo delo tudi zelo stresno (povprečje je 3,76), v primerjavi z zaposlenimi, ki ocenjujejo, da njihovo delo ni stresno (povprečje je 3,82).

Tabela 3.3. Količina dela in stres

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

Četrto raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, se je nanašalo na stres in odnose med zaposlenimi. Iz tabele 3.4. je razvidno, da zaposleni v povprečju ne povezujejo stresa z odnosi med sodelavci.

Tabela 3.4. Odnosi med zaposlenimi in stres

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

Peto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na organizacijo delovnega procesa in odnose med zaposlenimi. Kot je razvidno iz tabele 3.5., se zaposleni, ki se ne strinjajo, da je organizacija delovnega procesa dobra, v povprečju ne opredeljujejo, kako dobri so odnosi med zaposlenimi, saj njihova povprečna vrednost znaša od 2,45 do 3,39. Tisti zaposleni, ki se strinjajo, da je delovni proces dobro organiziran, menijo, da so v podjetju dobri odnosi med zaposlenimi, saj njihova povprečna vrednost znaša kar 3,75.

Tabela 3.5. Organizacija delovnega procesa in odnosi med zaposlenimi

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

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

Kot zadnje, šesto raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo povezano z osebnim dohodkom in motivacijo zaposlenih.

Tabela 3.6. Plača in motivacija zaposlenih

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

Kot je razvidno iz tabele 3.6., večina zaposlenih, ki zaslužijo do 1000 evrov, ni motivirana, saj njihova povprečna srednja vrednost znaša le 1,50 oziroma 2,48. Pri ostalih, ki zaslužijo do 1.500 evrov, pa srednja vrednost motivacije znaša 3,42. Zaposleni, ki niso želeli odgovoriti na to vprašanje, so najbolj motivirani in predvidevam, da zaslužijo več kot 1.500 evrov, čeprav nihče ni obkrožil takega odgovora. Ker je vprašanje o osebnem dohodku zelo osebno, smo bili dolžni ponuditi tudi odgovor »ne želim odgovoriti«, čeprav bi nam dejanski plačni razredi, ki smo jih ponudili, ponujali tudi bolj jasen odgovor.

4. Pristopi k obvladovanju izgorevanja na delovnem mestu

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

Pristopi posameznika k obvladovanju izgorelosti (Inštitut za razvoj človeških virov 2008):

- zastavim si dosegljive cilje,
- dodeljujem naloge,
- ocenim realen pomen konfliktov in problemov,
- zavestno se sproščam in se naučim tehnik sproščanja,
- ukvarjam se s športom (tek, kolesarjenje, hoja, telovadba, joga ...),
- določim dnevni načrt in se ga držim, vanj vključim tudi druženje s prijatelji, hobije, družino,

- postavim mejo med poklicnim in zasebnim življenjem in domov ne nosim dela iz službe,
- zavestno si poklonim čas, ko počnem tisto, kar mi je najljubše, oziroma ne počnem ničesar.

Izgorevanje je zelo daljnosežen problem, saj dejansko vpliva na uspešnost organizacije. Zato je odgovornost vsakega delodajalca, da izboljša delovanje organizacije.

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

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

4.1. Predlogi podjetju

V tem delu bomo navedli spoznanja, do katerih smo prišli ob končani raziskavi problema izgorevanja na delovnem mestu. Menimo, da bi vsako podjetje moralo postoriti marsikaj tudi na tem področju.

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

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

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

Podjetje bi moralo vnesti motivacijsko klimo v ozračje organizacije, pripraviti načrt nagajevanja, stimuliranja in hkrati sankcioniranja za neizpolnjevanje delovnih obveznosti.

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

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

Treba je preučiti sistemizacije delovnih mest, preveriti, koliko znaša nadurno delo ter po potrebi prerazporediti del delovnih nalog na manj obremenjene zaposlene oziroma zaposliti dodatno pomoč.

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

Literatura

Maslach, C. in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.

VIRI

Charlesworth, E. A. in R. G. Nathan. 1993. *Stress management*,. London: Souvenir.

Inštitut za razvoj človeških virov. 2008. *Opis sindroma adrenalinske izgorelosti*. [Http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=2&SubMenu_ID=1](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=2&SubMenu_ID=1) (12. 11. 2008).

Maslach, Christina. 2005. Job Engagement. *How to prevent burnout*. [Http://findarticles.com/p/articles/mi_qn5305/is_20050407/ai_n24914797/?tag=content;co](http://findarticles.com/p/articles/mi_qn5305/is_20050407/ai_n24914797/?tag=content;co) 11 (16. 4. 2009).

Pšeničny, A. 2008. Slovenija, dežela izgorelih. *Playboy*, junij (8): 57–62.