



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Analiza in psihologija dela

UGOTAVLJANJE IN ODPRVLJANJE STRESA PRI MENEĐERJIH

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Nada Pajntar, prof.

Kandidatka: Nataša Jerše

Kranj, april 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Marini Vodopivec, univ. dipl. psih. za pomoč in strokovna navodila pri izdelavi diplomskega dela, domačim za spodbudo in pomoč v času študija.

Zahvaljujem se tudi ge. Nadi Pajntar, profesorici slovenskega jezika, ki je diplomsko delo lektorirala.

IZJAVA

»Študentka Nataša Jerše izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 3. 4. 2011

Podpis: _____

POVZETEK

Živimo v času, ko se dogajajo velike spremembe na vseh področjih našega življenja in delovanja. Stres, depresija in strah prinašajo nove bolezni, ki vplivajo na nas, na naše zdravje ter dobro počutje na delovnem mestu. Običajno jih niti ne opazimo, dokler ni prepozno. Danes je stres prisoten v zasebnem in poslovnem življenju, postal je socialno zlo in nikomur ne prizanese. Je nevidna bolezen, ki nas ima v oblasti, nam kroji življenje, pa vendar zanj ne obstaja nobeno zdravilo. Z njim je potrebno živeti, zato je pomembno, da ga znamo uravnati tako, da telesni in duševni odgovori nanj niso škodljivi.

Osrednja tema diplomske naloge je stres pri menedžerjih. V teoretičnem delu je obravnavan stres kot način, s katerim se organizem odzove na spremembe, najpogostejši dejavniki stresa, njegovo uravnavanje in posledice.

Namen raziskovalnega dela je bil ugotoviti, kateri stresogeni dejavniki se pri delu menedžerjev najbolj pogosto pojavljajo, kateri najbolj intenzivno vplivajo na njihovo delo in na kakšne načine se menedžerji z njimi spopadajo.

Vsi ljudje, tako menedžerji kot zaposleni, nekaj stresa nujno potrebujemo v vsakdanjem življenju, saj nas motivira in nam omogoča, da sprejemamo raznovrstne odločitve, tako zasebne kot poslovne, in delujemo pozitivno.

KLJUČNE BESEDE

- stres
- dejavniki stresa
- obvladovanje stresa
- posledice stresa
- stres in menedžerji

ZUSAMMENFASSUNG

Wir leben in einer Zeit, in der große Änderungen auf allen Gebieten unseres Lebens und unserer Tätigkeit geschehen. Stress, Depressionen und Angst bringen uns neue Krankheiten, die uns, unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden an der Arbeitsstelle beeinflussen. Meistens bemerken wir das überhaupt nicht, bis es zu spät ist. Heute ist Stress sowohl im Privat- als auch im Geschäftsleben anwesend, er ist sogar zu einem Sozialübel geworden und verschont niemandem. Stress ist eine unsichtbare Krankheit, die uns im Griff hat und unser Leben bestimmt, aber dafür gibt es keine Medikamente. Man muss mit Stress leben, deshalb ist es wichtig, dass man ihn so regulieren kann, dass physische und psychische Antworten darauf nicht schädlich sind.

Zentralthema dieser Diplomarbeit ist Stress bei den Managern. Im theoretischen Teil werden Stress als Verfahren, mit dem unser Organismus auf die Änderungen reagiert, die häufigsten Stressfaktoren, Regelung des Stressses und seine Konsequenzen behandelt.

Absicht des Forschungsteil war festzustellen, welche stressigen Faktoren treten bei der Arbeit der Managers am häufigsten auf, welche beeinflussen am intensivsten deren Arbeit und wie setzen sich die Managers mit dem Stress auseinander.

Alle Leute, sowohl Managers als Beschäftigte, brauchen etwas Stress im deren Alltag, denn Stress motiviert und ermöglicht unterschiedliche Entscheidungen sowohl im Privat- als auch im Geschäftsleben zu treffen, und positiv zu wirken.

SCHLÜSSELWORTE

- Stress
- Stressfaktoren
- Verarbeitung des Stressses
- Konsequenzen des Stressses
- Stress und die Managers

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	STRES.....	4
2.1	OPREDELITEV STRESA.....	5
2.2	Pozitivni in negativni stres.....	6
2.3	Stroškovni pogled na stres.....	9
3	STRES NA DELOVNEM MESTU.....	14
3.1	Opredelitev in prepoznavanje.....	14
3.2	Viri stresa na delovnem mestu.....	15
3.3	Značilnosti.....	16
3.4	Vzroki stresa na delovnem mestu.....	17
3.5	Posledice stresa na delovnem mestu.....	20
4	IZGOREVANJE DO IZGORELOSTI.....	22
4.1	Opredelitev izgorelosti.....	22
4.2	Vzroki za izgorelost na delovnem mestu.....	22
4.3	Posledice izgorelosti na delovnem mestu.....	23
4.4	Ukrepi za preprečevanje in zmanjšanje izgorelosti na delovnem mestu ...	24
4.5	Od utrujenosti do psiho-fizičnega zloma.....	24
5	OBVLADOVANJE IN URAVNAVANJE STRESA.....	26
5.1	Uravnavanje stresa s strani posameznika.....	27
5.2	Uravnavanje stresa s strani nadrejenega.....	29
5.3	Uravnavanje stresa s strani organizacije.....	29
6	MENEDŽMENT.....	31
6.1	Opredelitev pojma menedžment.....	31
6.2	Sodobni menedžment.....	32
6.3	Lastnosti uspešnega menedžerja.....	33
6.4	Naloge menedžerjev.....	34
6.5	Odgovornost menedžerjev za ljudi, za stvari, za uspeh.....	34
7	STRES IN MENEDŽERJI.....	36
7.1	Upravljanje menedžerjev s stresom.....	38
7.2	S svojim stresom.....	38
7.3	S stresom svojih podrejenih.....	39
8	RAZISKOVALNI DEL.....	40
8.1	Raziskovalna vprašanja.....	40
8.2	Cilji raziskovanja.....	41
8.3	Metode dela.....	41
8.4	UGOTOVITVE RAZISKAVE.....	50
9	ZAKLJUČEK.....	54
	LITERATURA IN VIRI.....	56

1 UVOD

V današnjem svetu prav vsak doživlja stresne trenutke. Soočamo se s številnimi spremembami, ki s seboj prinašajo tudi stres. Stres je nekaj, kar se dogaja vsem živim bitjem in je postal normalen del našega vsakdana, zato se moramo z njim naučiti živeti. Kvaliteta življenja, ki ji danes pripisujemo vse večji pomen, je v veliki meri odvisna od kvalitete delovnega življenja. Tej grozi stres, saj povzroča negativno nastrojenost zaposlenih in je vzrok za številne nesreče in bolezni. Delovni pogoji in narava dela se danes spreminjajo hitreje kot kdajkoli prej, zato je pojavnost stresa vse večja. Glavni vzroki so negotova zaposlitev, časovni pritisk, naporen delovni čas, čustveno nasilje pri delu ter slaba usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem.

Obvladovanje stresa in bojazni v vsakdanjem življenju je za človekovo normalno življenje nujen pogoj. Zaposleni so nenehno pod pritiski. Marsikdo delo prinaša s seboj domov ali dela nadure, posledično je časa za zasebno življenje vse manj. Od posameznika se zahteva vedno več, tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju. Ljudje se marsikdaj ne zavedajo posledic hitrega tempa življenja. Problem se pojavi, ko se vsi ti pritiski in stiske nakopičijo ter izbruhnijo v najslabši možni obliki. Občutek nemoči, utrujenosti in ujetosti lahko vodi v izgorelost, to je kronično stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti.

Nekateri ljudje oziroma nekateri poklici se s stresom srečujejo pogosteje kot ostali. Med izrazito stresne poklice spada tudi poklic menedžerja. Delo z ljudmi, nenehen boj za prevlado, konkurenca, vodilni položaj, težave pri delu ... vse to so dejavniki, ki so lahko izredno stresni. Glede na različne raziskave spada poklic menedžerja med enega najbolj stresnih poklicev. Kako se bo menedžer spopadel s stresom, je prav tako odvisno od njega samega. Dandanes se ljudje na vodilnih delovnih mestih izobražujejo o stresu in kako se bojevati proti negativnim posledicam le-tega, saj so ugotovili, da je izobraževanje na tem področju edini način, kako se na čim bolj zdrav način spopadati z obremenilnim delovnim okoljem. Ko koristne informacije ponotranjimo, uzavestimo in ravnamo v skladu z njimi, lahko uspemo in zmanjšamo stresnost na delovnem mestu.

Po dolgih letih raziskovanj so znanstveniki prišli do zaključka, da so menedžerji tista skupina ljudi, ki so med najbolj izpostavljenimi škodljivemu stresu. Menedžersko okolje je hitro spremenljivo in nepredvidljivo, spremembe pa so eden najpomembnejših povzročiteljev stresa. Če k temu prištejemo še vsakodnevno sprejemanje pomembnih odločitev, časovne stiske, finančne težave in težave z

zaposlenimi ter skrbi zaradi prihodnosti poslovanja, postane jasno, zakaj je stopnja stresa med menedžerji tako visoka.

Stres je postal prava socialna bolezen, saj je razlog za številne bolezni in prezgodnje smrti, vzrok za številne nesreče in katastrofe, povzročitelj osebnih in družinskih tragedij, enostavno nemogoče pa je izračunati ogromne izgube, ki jih zaradi zmanjšane sposobnosti za delo povzroča gospodarstvu. Po neki oceni je kar 75 odstotkov bolezni, zaradi katerih se ljudje zatečejo k splošnemu zdravniku, povezanih s stresom.

Menedžerji veljajo za sposobne, ambiciozne in tekmovalne ljudi, ki znajo sami rešiti vse svoje težave in pogosto tudi težave drugih. Prav zaradi tega se redko zavedajo, da je stres možno in nujno potrebno obvladovati. Zanemarjanje te problematike je privedlo do tega, da še tako razvita in sodobna zdravstvena služba ne more zmanjšati števila obolevanj med prebivalstvom. Za bolezni in težave, ki jih povzroča stres, ne obstaja in nikoli ne bo obstajalo zdravilo v obliki tablet. Stres je čustvo, ki nastaja v naši notranjosti, zato se mora vsak sam usposobiti za njegovo obvladovanje. Past postane za tistega, ki stresa ne pozna dovolj dobro.

Predstavitev tematike stresa sem začela s prikazom teorij o stresu. Te razlage poskušajo odgovoriti na vprašanje, kaj vse zajema pojem »stres«, kateri so izvori stresa in kako vplivajo na človeka. Ker je stres izredno obširna in zapletena tema, ne obstaja le ena sprejeta teorija, ampak imamo mnogo alternativnih teorij stresa.

V nadaljevanju teče beseda o vzrokih stresa oziroma stresorjih. Stres je zelo subjektivno čustvo, zato lahko skoraj vsaka situacija povzroči stres, odvisno od posameznikovega dožemanja dane situacije. Nekaj besed sem namenila simptomom in posledicam stresa. Te informacije so izrednega pomena, da se zavemo resnosti problema in se naučimo prepoznavati njegove znake. Številni procesi, ki se dogajajo v telesu med stresno reakcijo, so pogosto nezaznavni, zato je njihovo poznavanje v veliko pomoč pri zmanjševanju stresa. V nadaljevanju sem prikazala, kako stres vpliva na zdravje. Stres povzroča psihično trpljenje, številne telesne bolezni in zmanjšuje delovno učinkovitost.

Posebno poglavje sem namenila obvladovanju stresa. Naštela in opisala sem načine, kako obvladamo in preprečimo stres. Zdravje, ugodje in učinkovitost lahko dosežemo in ohranimo le z lastnimi napori. Kakor hitro se v telesu sprožijo stresne reakcije, se jim je treba upreti. Upoštevati je treba, da se številni načini za obvladovanje stresa med seboj dopolnjujejo. Najboljše rezultate lahko pričakujemo s kombinacijo napotkov z različnih področij.

V predzadnjem poglavju sem na kratko opisala menedžment, lastnosti in naloge menedžerjev ter njihovo odgovornost. Velika obremenitev je prevzemanje odgovornosti za ljudi in konec koncev tudi za njihovo zdravje. Ena izmed pomembnih nalog menedžerja je torej pravočasno prepoznati stres pri sebi in svojih podrejenih, ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na stres, ter ta stres uspešno obvladovati. Da pa bodo menedžerji temu kos, je nujno potrebno izobraževanje na temo učinkovito upravljanje s stresom. Kajti le tako bodo izvajali vodenje, ki bo za zaposlene čim manj stresno, saj so v praksi ravno nadrejeni najpogostejši vir povzročanja stresnega stanja pri sodelavcih.

Zadnje poglavje je dodatek k teoriji. Opisala sem ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi intervjuja, v katerem je sodelovalo sedem menedžerjev. Vprašanja so se nanašala na razna področja, ki so pomembna pri analizi stresa. Predvsem sem želela izvedeti, kako dobro menedžerji poznajo stres in njegove posledice ter v kolikšni meri ga obvladujejo. Odgovori so bili precej zaskrbljujoči in so samo potrdili moje prepričanje, da menedžerji stresu ne posvečajo dovolj pozornosti in se ne zavedajo njegovih nevarnih posledic.

PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke:

- Prepoznavanje in obvladovanje stresa je v vsakdanjem življenju za človekovo normalno življenje nujen pogoj.
- Poklic menedžerja spada med izrazito stresne poklice.
- Z boljšo motiviranostjo in komunikacijo v delovnem okolju bi lahko zmanjšali število stresnih situacij.
- Z večjo popularizacijo tehnik sproščanja bi pri marsikaterem menedžerju preprečili ali omilili vpliv stresa.
- Posamezniki in podjetja premalo storijo za preprečevanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Omejitve:

- Pri preučevanju stresa med menedžerji se bom omejila na strokovno literaturo, ki jo bom potrebovala za teoretični del diplomske naloge.
- Za praktični del naloge sem se odločila za intervju, ki ga bom opravila s sedmimi menedžerji iz gorenjske regije iz različnih podjetij tako po velikosti kot strukturi.

2 STRES

Izraz stres izvira iz latinščine. Beseda stres je bila prvič uporabljena v 17. stoletju in sicer za opis nadloge, pritiska, težave. V 18. in 19. stoletju so pomen besede začeli uporabljati za pojmovanje sile, pritiska ali močnega vpliva, ki deluje na predmet ali osebo. O vplivih stresa na telesne in duševne bolezni so začeli razmišljati šele v 19. stoletju. Danes imenujemo zunanjo silo obremenitev, notranjo silo stres, raztezanje pa napetost (Spielberger, 1985, str. 8–49).

Malo stresa je za življenje nujno potrebno, ker psiha in telo potrebujeata nekaj napetosti, da je človek dejaven. Stres je stanje oziroma reakcija organizma na obremenitve. Je način, s katerim se organizem odzove na spremembo. Obremenitve imenujemo dražljaji ali stresorji, nanje pa organizem ni pripravljen, zato povzročajo zmedenost, nejevoljo in vznurjenost. Kako se posameznik sooči z obremenitvijo, je odvisno od njegove psihične in fizične pripravljenosti. Problem se pojavi, če je stresnih situacij preveč, kar lahko povzroči stanje prekomernega stresa.

Proti stresu ni nihče povsem odporen in zadeva prav vsakogar. Je pomemben in bistven del našega življenja. Zaradi stresa smo stalno na preži, saj nastaja kot neizogibna posledica odnosov s spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Večinoma se je ljudem stres vtisnil v spomin kot grenka izkušnja, ki jih je pretresla zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti. Nekateri ljudje pa opisujejo stres kot prijetno, vznemirljivo in spodbudno občutje (Looker & Gregson, 1993, str. 27–30).

Stres povzroča težave tako pri posameznikih, ki ne vidijo več pravega smisla v življenju, kot tudi v delovanju družbe. Potrošniška družba vidi ta problem v povečanju števila bolniških izostankov in prometnih nesreč, kot tudi v širjenju alkoholizma, narkomanije, nevroz in psihoz, kar predstavlja za družbo veliko finančnih stroškov.

Stres je veliko bolj neoprijemljiv kot katera druga bolezen ali zdravstvena težava, saj ga je težko meriti. Z njim se vsakdo spopade drugače, saj je subjektiven, razlikuje pa se tudi prag, ko mu človek podleže. V sedanjem delovnem okolju je povsem resničen, lahko tudi ubija (Volk, 2004, str. 17).

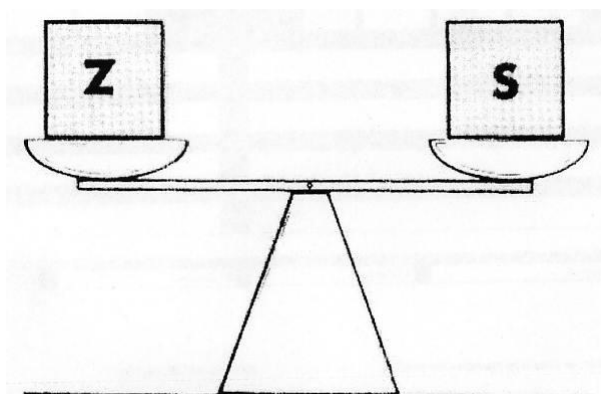


Slika 1: Prag stresa (Vir: R. Evans in P. Russel, *Ustvarjalni manager*, 1992, str. 111)

2.1 OPREDELITEV STRESA

Prave temelje je teoriji stresa v tridesetih postavil Selye, ki je leta 1936 stres prvi opisal in poimenoval. Zanj je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, stereotipni in nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnovesje.

Looker in Gregson (1993, str. 27, 31, 89) trdita, da je stres neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za njihovo obvladovanje na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa, ali bo stres škodljiv ali prijazen. Stres je namreč posledica dojetja in doživljanja pojavov, ki nas spremljajo v našem okolju. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja in bojznijo zaradi izgube socialne varnosti ali domačega zavetja.



Slika 2: Ravnesje (Vir: Looker, Gregson, 1993, str. 31)

Seličeva (1999, str. 53–54) pravi, da je stres univerzalen fenomen, ki ga opredeljuje množica definicij, v vseh pa je možno najti dva temeljna poudarka:

- stres v večini primerov povzroča nekdo/nekaj zunaj človekovega organizma;
- posledice stresa so notranje, psihološke in fiziološke narave, navadno so opisane kot napetost, napor.

Lahko ga opredelimo kot doživetje psihosocialne narave, ki ima za posledico psihično trpljenje in neprijetne, za organizem ogrožajoče fiziološke procese. Človekov odziv na neugodno dogajanje je funkcija dogodka in osebe. Pri tej so prag občutljivosti, intenziteta in način reagiranja odvisni od bioloških in psiholoških dejavnikov. Zmožnost obvladovanja stresa sooblikujejo številne značilnosti okolja in osebnosti.

Luban - Plozza in Pozzi (1994, str. 12) opredelita stres kot reakcijo organizma na dražljaje iz okolja. Stres je stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z ogrožajočo okoliščino. Temu sledi nespecifična reakcija organizma, ki pripelje do obrambe ali do možnega upora. Stres pa lahko povzroči tudi situacija, ki sama po sebi ni stresna.

Powel (1999, str. 6) opredeljuje stres kot pozitiven pojav, ki nam omogoča preživetje. Je podoben elektriki, ker zvišuje budnost, povečuje energijo in izboljšuje učinkovitost. Stres ima lahko tudi neugodne posledice, kadar je električna napetost previsoka. To pa velja tudi za premajhno stresno obremenitev, ki povzroča počasnost, neučinkovitost in brezvoljnost. Kadar imamo občutek, da zahteve okolja presega naše zmožnosti, je stres škodljiv in zdravju nevaren.

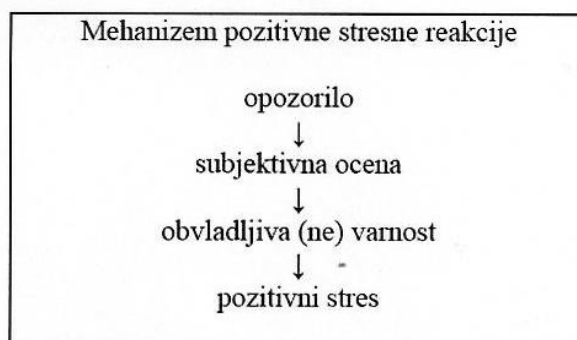
2.2 POZITIVNI IN NEGATIVNI STRES

Izraz stres se pogosto napačno uporablja, saj ljudje pogosto pod tem izrazom pojmujejo le negativni stres. Vendar pa obstajata tako pozitivni ali evstres kot negativni ali distres.

Pozitivni stres čutimo, ko delamo z veseljem in navdušenjem, ko vidimo v delu spodbudo, ko dajemo od sebe vse najboljše v sodelovanju s sodelavci in vemo, da je naše delo cenjeno ter dobimo občutek, da se osebno razvijamo. Osebe, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, kažejo vznemirjenost, živahnost, nasmejanost, motiviranost, razumevanje, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, umirjenost, samozavest, marljivost, ustvarjalnost, uspešnost in odločnost. Prevlada, kadar se zavedamo, da bomo tudi zahtevni situaciji kos. To je možno le tedaj, kadar so sposobnosti večje od zahtev, zahteve pa pomenijo izziv in nas motivirajo za delo. Stresna reakcija nam pomaga vzpostaviti ravnovesje ter reagirati v dani situaciji. V

tem primeru stresna situacija povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost. To pa pripelje do samozavesti in pozitivne samopodobe.

Pozitivne učinke stresa sprožajo vsakdanje stresne razmere, za katere možgani ocenijo, da jih lahko obvladamo. Začneta se sproščati adrenalin in noradrenalin, ki omogočita, da smo povsem polni energije, telesno pripravljeni, budni, osredotočeni in pozorni. Močno se poveča učinkovitost organizma (Vrste in posledice stresa, 2008).



Slika 3: Pozitivni stres (Vir: Vrste in posledice stresa, 2008)

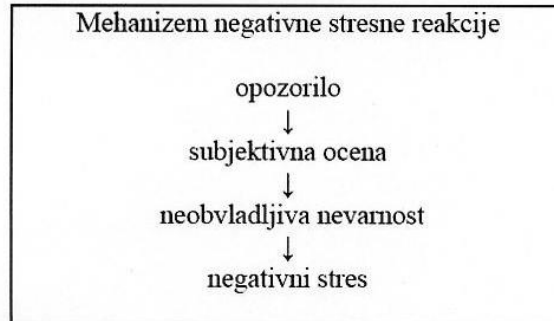
Učinki pozitivnega stresa:

- visoka motiviranost,
- pozitivna vznemirjenost,
- družabnost,
- občutek zadovoljstva in sreče,
- umirjenost in samozavest,
- odločnost.

Negativni stres pa predstavljajo psihični pritiski, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Negativni škodljivi stres občutimo, ko so naše obremenitve na delu prevelike, ko porabimo za delo preveč časa. Škodljiv stres deluje tudi na naše psihično počutje. Postanemo razdražljivi, zaskrbljeni, utrujeni, žalostni, prestrašeni.

Negativni stres lahko povzroči upad učinkovitosti, zmogljivosti in nastanek bolezni, če mu pustimo prosto pot. Delovanje škodljivega stresa občuti tudi gospodarstvo kot povečano odsotnost z dela, izgubo proizvodnje, zmanjšano produktivnost, nezgode

na delovnem mestu, upad ustvarjalnosti in pomanjkanje svežih idej (Looker & Gregson, 1993, str. 30).



Slika 4: Negativni stres (Vir: Vrste in posledice stresa, 2008)

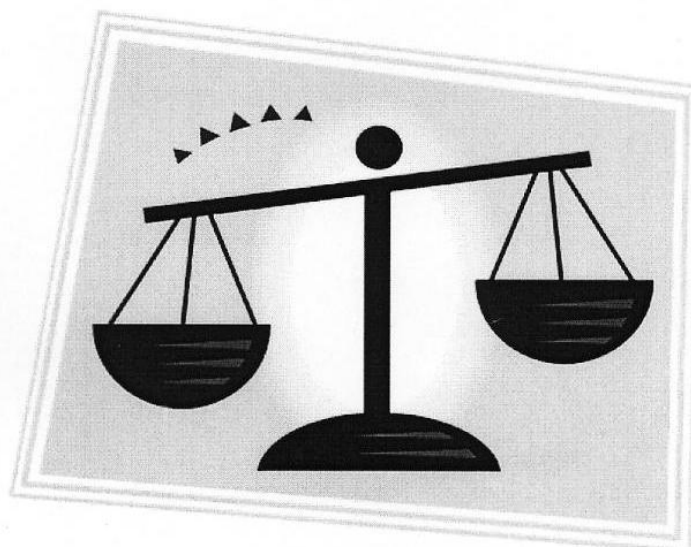
Znamenja škodljivega stresa:

- znižajo se intelektualne sposobnosti,
- pokažejo se očitne posledice na čustveni in socialni ravni, ki vplivajo na neučinkovito komunikacijo s soljudmi in z okolico.

Simptomi in posledice negativnega stresa:

- povišan krvni tlak,
- razbijanje srca,
- težave s spanjem,
- zasoplost in pospešeno plitvo dihanje,
- težave s prebavo,
- motnje hranjenja,
- splošna mišična napetost,
- znižana stopnja miselnih sposobnosti (težave s koncentracijo, slab spomin).

Spodnja slika ponazarja, kako vpliva razmerje med zahtevami in sposobnostmi na doživljanje stresa. Če so zahteve zelo nizke, veliko pod našimi sposobnostmi, doživljamo hud stres (npr. če opravljamo zelo preproste in enolične delovne naloge). Če so zahteve malo nižje, kot naše sposobnosti, doživljamo običajen stres. Če so zahteve in sposobnosti sorazmerno uravnotežene, doživljamo malo stresa ali pa pozitiven stres. Če pa so zahteve veliko previsoke glede na naše sposobnosti, doživljamo spet hud stres, ki lahko vodi v različne bolezni (Bajec, 2008).



zahteve

sposobnosti

Slika 5: Razmerje med zahtevami in sposobnostmi (Vir: Bajec, Kaj je stres in kako ga obvladati, 2008)

2.3 STROŠKOVNI POGLED NA STRES

Posledice stresa ne vplivajo samo na posameznika, temveč tudi na poslovanje podjetja in družbo kot celoto.

Posledice za posameznika

Človek se je prisiljen prilagajati stresni situaciji. Posledice, ki jih pušča stres, izkusi vsak zaposleni na neki točki življenja. Posledice se delijo na tri glavne skupine: čustvene, vedenjske in telesne. Vsi ljudje ne občutijo stresa zaradi enakih vzrokov, saj se na stres in okoliščine, v katerih nastaja, odzivajo različno. Nekdo lahko popolnoma enako situacijo enkrat oceni kot izziv, naslednjič pa kot negativni stres. Simptomi stresa so predvsem neprijetni, lahko pa tudi uničujoči tako za posameznika kot tudi za podjetje (Košmrlj, 2004, str. 12).

Obstaja več simptomov, ki kažejo na preveliko izpostavljenost stresu in hkrati predstavljajo indikatorje stresa v delovnem okolju. Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 13–14) navajata tri skupine simptomov:

Čustveni simptomi:

- apatija: nezadovoljnost, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh,
- anksioznost: nemir, negotovost, občutek nepomembnosti ali nespoštovanja samega sebe,
- duševna utrujenost: raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja,
- pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe: dajanje pretiranega pomena lastni dejavnosti glede sebe in drugih, preveč dela, nepriznanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost, pretirana zaskrbljenost.

Vedenjski simptomi:

- izogibanje: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odločitev,
- pretiravanje: odvisnost od nikotina in alkohola, hazardne igre, spolna promiskuiteta,
- težave z urejanjem samega sebe: zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost,
- težave s spoštovanjem zakonov: zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje.

Telesni simptomi:

- pretirana skrb ali nepriznanje bolezni,
- pogosta obolevnost,
- fizična izčrpanost,
- nerazpoloženje: glavobol, pridobivanje ali izguba teže, slabost, prebavne motnje,
- drugi telesni simptomi: suho grlo, napetost in drget mišic, visok krvni pritisk.

Če se ti znaki pojavljajo skupaj, predvsem pa če trajajo dalj časa, je potrebna pomoč zdravnika ali specialista.

SRCE IN OŽILJE	PREBAVILA	MIŠICE IN SKLEPI
<ul style="list-style-type: none"> • koronarna srčna bolezen (angina pektoris in srčni infarkt) • zvišan krvni pritisk • možganska kap • migrena 	<ul style="list-style-type: none"> • prebavne motnje • slabost pred bruhanjem ali siljenje na bruhanje • zgaga • čir na želodcu in dvanajsterniku • ulcerozni kolitis • sindrom razdraženega črevesja • diareja • zaprtje • napenjanje (vetrovi) 	<ul style="list-style-type: none"> • glavoboli • žilni krči • mišični krči (spazmi) • bolečine v vratu in hrbtu
DRUGO	VEDENJSKE SPREMEMBE	ČUSTVENE TEŽAVE
<ul style="list-style-type: none"> • sladkorna bolezen • rak • revmatoidni artritis • alergije • astma • prehladi in gripe • spolne težave – upad poželenja, prezgodnji izliv semena, neplodnost, težave z doživljanjem orgazma • kožne bolezni • težave s spanjem 	<ul style="list-style-type: none"> • pretirana ješčost – debelost • izguba teka – anoreksija • povečano kajenje • povečano uživanje kofeina • povečano uživanje alkohola • jemanje mamil 	<ul style="list-style-type: none"> • anksioznost, vključno s strahom, fobijami, obsesijami • depresija

Tabela 1: Nekatero najpogostejše težave in bolezni, ki so povezane s stresom (Vir: Looker, 1993, str. 75–76)

Posledice za organizacijo

Stres ne prizadene le posameznika v podjetju, temveč tudi celotno podjetje. Vsak, ki zaradi stresa ne dela tako, kot bi moral, prenaša stres na sodelavce, nadrejene in podrejene in tako prihaja do stresa v podjetju.

Stroške, ki so posledica stresa v podjetju, pa lahko delimo na posredne in neposredne.

Neposredni stroški so:

- visoka raven absentizma,
- visoka fluktuacija zaposlenih,
- večje število delovnih nesreč,
- nižja stopnja produktivnosti,
- nižja raven kvalitete,
- večje število napak.

Posredni stroški pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov med zaposlenimi ter slabše delovne klime v podjetju. Poslabšata se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, pri njih prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, zmanjša se kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Slabši odnosi in izostanek komunikacije povzročijo poslabšanje kvalitete dela, odhajanje najboljših zaposlenih ter pogostejše pojavljanje napak. Pri zaposlenih se zmanjša občutek pripadnosti družbi, kar se odraža v neupoštevanju delovnih procedur, dolgih delovnih odmorih, poslabšanju storitev in zmanjšanju spoštovanja delodajalčeve lastnine. Posledica je slabša kakovost, zmanjšanje zadovoljstva, povečanje pritožb strank in zato slabši ugled podjetja. To pomeni dodatne stroške za gospodarsko družbo in prizadeti sklad ter zmanjšana sredstva za preživljanje prizadetega delavca (Stavanja, 2006, str. 8–9).

Stres povzroča probleme in ti lahko stanejo podjetje na različne načine. Stroški, ki jih povzroča stres, so že zdaj zelo visoki in se nenehno večajo. Različni avtorji (George, Jones, 1996, str. 252; Maslach, Leiter, 2002, str. 65) navajajo sledeče stroške, ki nastajajo kot posledica stresa:

- strošek odsotnosti zaposlenih z dela zaradi poškodb,
- stroški javnih ustanov, kot na primer zdravstvo, za zdravljenje tistih, ki so zboleli zaradi stresa, za pokojne ljudi in dodatke za invalidnost zaradi nezgod, do katerih prihaja zaradi stresa,
- stroški zmanjšane produktivnosti, absentizma, reorganizacij,
- stroški nadomestil delavcem, prispevki za zdravstveno varstvo, bolniški dopusti,
- stroški različnih goljufij zaposlenih, napak in napačnih odločitev pri delu in vedno slabše delovne kakovosti,
- stroški izgube ugleda in poslovni stroški. Izguba ugleda izhaja iz tega, da je podjetje v primeru nesreč, katastrof, šikaniranja, nadlegovanja in diskriminacije medijsko na udaru. Podjetje z nezadovoljnimi delavci bo moralo plačevati za spremembe, ki mu bodo povrnilo ugled in zaupanje v njegove proizvode in storitve. Zamenjava nezadovoljnih delavcev zahteva čas in denar. Poslovni stroški se nanašajo na odhajanje strank drugam, ker nihče ne želi poslovati s podjetjem, katerega ugled pada. Ta podjetja se spopadajo tudi s problemom zaposlovanja in zadrževanja strokovnjakov, ker nihče, ki ima izbiro, ne želi delati za tako podjetje. Podjetje lahko dobi samo

delavce slabše kakovosti ali brez izkušenj, ker ni privlačno za kvalitetnejše kadre,

- organizacijski in upravljavski stroški, ki nastajajo pri reševanju pritožb, ki se nanašajo na stres zaposlenih, in zdravljenje le-teh,
- stroški zaradi odpravljanja zasvojenosti z alkoholom in drogami, ki se jim zaposleni vdajajo zaradi prevelike stresnosti,
- stroške prinašajo tudi velike humanitarne organizacije. Te osveščajo delavce, da stres povzroča obolenja in poškodbe, kar škoduje delovnemu okolju, saj znižuje moralo in motivacijo.

3 STRES NA DELOVNEM MESTU

Stres predstavlja vzorec primarnih reakcij, ki so v preteklosti ljudem pomagale preživeti, v sedanosti pa zaradi prevelike pojavnosti povzročajo težave in je vzrok številnih bolezni. Večina vzrokov za stres pri delu izhaja iz delovnega okolja in so posledica delovnih obremenitev, delovnih razmer, prekomernega dela, organizacijske strukture, klime, kulture ter vloge in odgovornosti na delovnem mestu, medsebojnih odnosov in sprememb v organizaciji.

Neskladja med delavcem in delovnimi pogoji lahko ustvarjajo pritiske, ki posledično vplivajo na razvoj stresa. Pretirane zahteve in pritiski na delovnem mestu so lahko rezultat slabega načrtovanja dela, vodenja in nezadovoljivih delovnih razmer. Posledica tega je lahko, da delavci ne dobijo zadostne podpore nadrejenih in nimajo nadzora nad svojim delom in z njim povezanimi pritiski.

Raziskave kažejo, da se največ stresa pojavlja pri delu, kjer zaposleni niso sposobni izpolniti pretiranih delovnih zahtev in prenesti pritiskov zaradi pomanjkanja znanja, sposobnosti in podpore ostalih zaposlenih. Če so delavci sposobni izpolniti delovne zahteve, če imajo potrebno znanje, če imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo in če imajo določeno stopnjo odločitev pri delu, je manj možnosti, da pride do stresa pri delu.

3.1 OPREDELITEV IN PREPOZNAVANJE

Danes je stres stanje organizma oziroma telesa, fizična, duševna reakcija organizma na obremenitve. Je način, s katerim se organizem odzove na spremembo. Obremenitve imenujemo dražljaji (stresorji), nanje pa organizem ni pripravljen, zato povzročajo zmedenost, nejevoljo in vznurjenost. Kako se posameznik sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada, je odvisno od njegove psihične in fizične pripravljenosti. Lahko mu pomeni oviro, zahtevo ali izziv (Božič, 2003, str. 17).

Stres zadeva prav vsakogar, saj je pomemben del našega življenja. Je sestavni del naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Locker in Gregson, 1993).

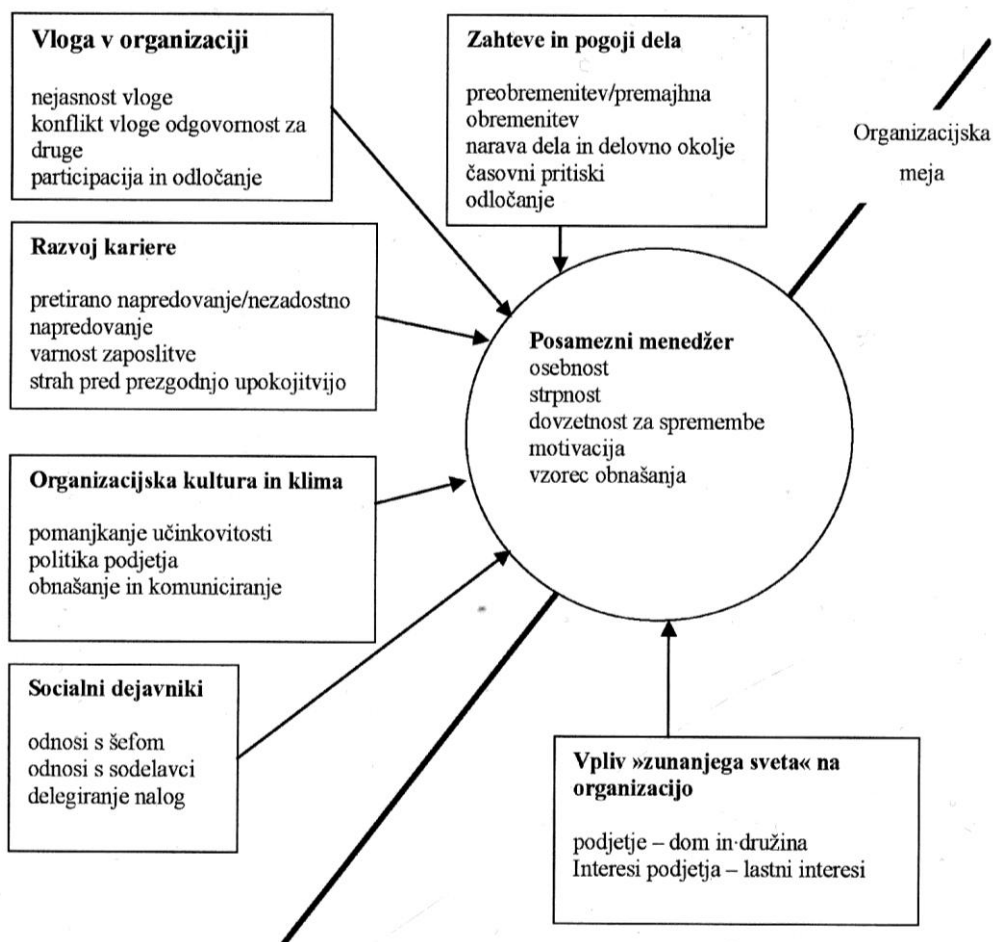
Dejstvo torej je, da je stres postal globalen pojav, prisoten na vseh področjih posameznikovega delovanja. S stresom je potrebno živeti, zato je zelo pomembno, da se ga naučimo uravnati tako, da telesni odgovori nanj ne bodo škodljivi niti za nas niti za okolico. Najprej pa se moramo naučiti prepoznati znamenja stresa. Glede

na to, da je stres problematika, ki se dotika slehernega posameznika, ki živi in dela v današnjih turbulentnih časih, se mora vsak posameznik naučiti prepoznati stres pri sebi. Nadalje pa je zelo pomembno tudi, da se vodilni kadri v organizacijah naučijo prepoznati stres pri svojih podrejenih, prepoznati stresne situacije ter se naučiti obvladati tehnike premagovanja in obvladovanja stresa. Strokovnjaki so mnenja, da je vse samo stvar prepričanja, da na vse lahko vplivamo, le stvari se moramo pravočasno zavedati.

3.2 VIRI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Vire delovnega stresa lahko razdelimo na tri kategorije: individualne, organizacijske in družbene. Družbeni stresorji nastanejo zaradi ekonomskih, političnih, socialnih in tehnoloških sprememb. Vzrok organizacijskih stresorjev so organizacijske značilnosti. Individualni stresorji so sestavljeni iz osebnostnih značilnosti posameznika, njegovih prednosti in slabosti ter zmožnosti, da se spopade s situacijami, ki mu predstavljajo grožnjo. Različne kombinacije stresorjev povzročajo različno jakost stresa v življenju posameznika

(<http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu/>).



Slika 6: Viri stresa na delovnem mestu (Vir: Cooper in Marshall v Stranks, 2005, str. 23)

3.3 ZNAČILNOSTI

Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasni prilagoditveni proces, izgorelost pa končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi. Stres na delovnem mestu se pojavi, ko zahteve delovnega okolja ali poklica presegajo sposobnosti zaposlenih, da jih izpolnijo ali obvladajo. Stres je neskladje med zahtevami delovnega mesta, zmogljivostmi, sposobnostmi in znanjem zaposlenega, kot tudi vsemi vlogami, ki jih mora v življenju igrati. Lahko prizadene kogarkoli, v katerikoli panogi in v podjetju katerekoli velikosti. Stres na delovnem mestu postaja čedalje večji problem, saj vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti. Pri tem je treba poudariti, da do stresa na delovnem mestu pogosto prihaja tudi v povezavi s stresnimi dogodki v zasebnem življenju. Zaradi tega stresa ne moremo

obravnavati samo z vidika dela, ampak moramo v obravnavo stresa na delovnem mestu vključiti tudi dejavnike izven dela in v zasebnem življenju (Božič, 2003, str. 13–16).

Stres lahko povzroči škodo, kadar se stanje med enim in drugim stresnim dogodkom ne more obnoviti. Najhujši stresni dejavnik za delavce je bojazen, da bodo izgubili delo. Stres pa ne grozi samo zaposlenim, ampak tudi delodajalcem.

Stres na delovnem mestu je zelo razširjen in se z njim srečujemo vsi, ki smo zaposleni. Vzrokov za nastanek stresa je lahko neskončno veliko, saj je tudi stresnih situacij na delovnem mestu veliko. Delovno mesto je pogosto pravo žarišče škodljivega stresa, ki ga najverjetneje povzroča splet številnih dejavnikov:

- preobremenjenost,
- nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov,
- nejasne vloge in pomen delovnega mesta,
- spreminjanje delovnih metod,
- nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali,
- slaba obveščенost – izguba pregleda nad dogajanjem in občutkom pripadnosti podjetju.

3.4 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Spodaj navedene točke so vzete iz raziskave, ki sta jo leta 1967 izvedla Holmes in Rahe, proučevala sta odnos med pomembnimi življenjskimi dogodki in s stresom povezanimi zdravstvenimi težavami.

VZROKI STRESA	
1 smrt zakona ali življenjskega partnerja	16 zamenjava službe ali nova služba
2 ločitev ali razveza	17 nesreča ali čustven pretres
3 hujša bolezen ali poškodba	18 spremembe v službi/povečane zahteve
4 izguba službe	19 izjemen osebni dosežek ali napredovanje
5 težave s sodstvom/zapor	20 skrb za bolnega ali ostarelega sorodnika ali prijatelja
6 smrt bližnje osebe	21 težave s sorodniki, z družino, s prijatelji ali sosedi
7 zakonska sprava	22 denarne skrbi
8 upokojitev	23 izpiti, dodatno izobraževanje ali nastopanje v javnosti
9 bolezen ali poškodba v družini	24 spremembe v družabnih dejavnostih
10 poroka ali začetek skupnega življenja	25 spremembe rekreacijskih dejavnosti
11 selitev ali prenova stanovanja	26 odraščanje ali osamosvojitvev otrok
12 rojstvo ali posvojitev novega družinskega člana	27 predmenstrualni sindrom ali menopavza
13 nosečnost	28 začetek novega razmerja
14 vedno pogostejši prepiri in nesoglasja s partnerjem	29 odhod na počitnice
15 visoka hipoteka, posojilo ali dolg	30 družinska srečanja, božič

Tabela 2: Vzroki stresa (Vir: Powell, *Kako premagamo stres*, 1999, str. 44)

Stres v službi

Najpomembnejši povzročitelj stresa v razvitem svetu je stresna služba. Zdravje zaposlenih ogroža pretiran stres. Občutek socialne varnosti zaposlenih zmanjšuje nova informacijska tehnologija, vedno večja tekmovalnost in manjše potrebe po delovni sili, in to vpliva na nižje plače, za katero morajo zaposleni delati vedno več in dlje, če hočejo obdržati službo. V službi je potrebno odkriti vzroke stresa in jih odpraviti.

Kljub vsem zahtevam visoke produktivnosti bi delo moralo ostati zdravo in dopuščati delavcem dovolj časa za zasebno življenje. Zaradi kopičenja delovnih nalog zaposleni psihično in fizično zbolevali (Volk, 2004, str. 17).

Preobremenjenost z delom

Ključna razsežnost organizacijskega življenja je preobremenjenost z delom. Gledano s strani delodajalca, se le-ta enači s produktivnostjo, s strani delavca pa je

obremenjenost čas in energija. Obremenjenost z delom vključuje delo, ki ga delavec opravlja, in količino tega dela. Nanjo vpliva trenutna kriza na delovnem mestu, in sicer na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno (Maslach & Leiter, 2002, str. 39–40).

Delo je bolj intenzivno

Namen organizacijskega zmanjševanja in drugih strategij za povečanje produktivnosti je, da manj ljudi opravi več dela. Če bi ljudje s pametnejšim načinom dela lahko naredili več z manj, bi bilo idealno. Manjši delovni sili bi podjetje omogočilo, da postane bolj produktivna, delo bi načrtovali, skrčili bi zamudna opravila. Ta cilj se le redko doseže. Povečanje produktivnosti se doseže zato, ker zaposleni delajo več in dlje, in ne zato, ker je menedžment pametnejši. Delovne zahteve so vse večje in časa za počitek med delovnimi obveznostmi ni več (Maslach & Leiter, 2002, str. 40).

Delo zahteva več časa

Ljudje s strokovno zaposlitvijo in vodstvenimi menedžerji delajo dlje, vendar kljub temu ne zmorejo držati koraka z nakopičenimi delovnimi zahtevami. Dolgi in napeti delavniki izčrpajo vso energijo, ljudje se odrekajo času, ki je namenjen samo njim, in zanemarjajo osebne obveznosti, da bi izboljšali produktivnost podjetja, a je le-ta navidezna in začasna (Maslach & Leiter, 2002, str. 42).

Delo ustvarja izčrpanost zaradi obremenjenosti

Če se ljudje pogovarjajo o izčrpanosti, so nedvomno zelo prizadeti zaradi nezmožnosti, da bi dosegli tisto, kar jim resnično veliko pomeni. Potrebujejo veliko energije, da delajo ustvarjalno in zbrano, da rešujejo zapletene probleme in podrobno obveščajo druge o tem, kaj so prispevali k skupnim projektom. Izčrpanost spodkopava zmožnost za delo, zato je potrebno vložiti veliko energije, da se s pristno pozornostjo in spoštovanjem osredotoči na druge. Ljudem se pojavijo kronične težave z zdravjem, kot so nespečnost, napetost, glavoboli, visok krvni tlak. Ne počutijo se povsem sproščeno in lagodno. Ne morejo si privoščiti, da bi bili odsotni, ker čutijo dolžnost in obveznost do sodelavcev, ali pa se bojijo, da jih bo nadomestil kdo drug. Če nimajo močne volje in trajnega načina za ohranjanje energije, ne morejo vzdrževati uravnoteženih odnosov z delom, ki ga opravljajo (Maslach & Leiter, 2002, str. 42–43).

Pomanjkanje organiziranosti

Če je vir težav organiziranost, potem pot do odprave stresa ni kratka in lahka. Posameznik ne more storiti prav veliko, če pa se zbere več sodelavcev skupaj, je možnost za uspeh večja. Ko je podjetje v težavah, se pojavijo različna znamenja, kot so pogoste menjave v sestavi zaposlenih, nizka delovna vnema in storilnost. Pogoste so nezgode pri delu, povečane odsotnosti z dela in slabe delovne razmere. Ker pa vsi poklici niso enako stresni, se težave pojavljajo bolj zaradi narave dela kot zaradi organiziranosti (Battison, 1999, str. 40).

Načini komuniciranja

Ravnanje z ljudmi ima lahko pozitivne in negativne posledice. Nadrejeni lahko izsili popustljivost in ustrežljivost, saj se podrejeni počuti varnega, ali pa sproži odpor, ki prejemnika prizadene, ker nima pravice do besede. Popustljivost vodilnih omogoča podrejenim, da sami rešujejo težave in prevzemajo odgovornost, to pa lahko pripelje v izbiranje udobnih bližnjic in izogibanje neprijetnim nalogam (Battison, 1999, str. 43).

3.5 POSLEDICE STRESA NA DELOVNEM MESTU

Individualni nivo

Človek se je prisiljen prilagajati stresni situaciji. Na neki točki življenja vsak zaposleni izkusi nekatere posledice, ki jih pušča stres. Posledice se delijo na tri glavne skupine: čustvene, vedenjske in telesne. Vsi ljudje ne občutijo stresa zaradi enakih vzrokov. Ljudje se na stres in okoliščine, v katerih nastaja, odzivajo različno. Kar nekatere vznemiri, drugi sploh ne zaznajo. Nekdo lahko popolnoma enako situacijo enkrat oceni kot izziv, že naslednjič pa kot negativni stres. Posameznikovo razumevanje stresa gre pripisati temu, da nekateri posamezniki zbolijo, drugi pa v enakih okoliščinah ne. Dolgoročna izpostavljenost stresu slabi imunski sistem. Organizem je bolj dovzeten za bolezni. Simptomi stresa so predvsem neprijetni, lahko pa so tudi uničujoči tako za posameznika kot tudi za podjetje.

Nivo podjetja

Kot najhujša posledica prevelike izpostavljenosti stresu se pojavlja izgorelost. Izgorelost je stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi predolge in preveč intenzivne izpostavljenosti stresu. Sindrom izgorelosti postaja najbolj razširjena poklicna bolezen, kar je potrdila vrsta raziskav. Na to opozarja

Svetovna zdravstvena organizacija, nekatere države, med njimi na primer Švedska, pa so jo kot samostojno motnjo že uvrstile v svoje klasifikacijske bolezni.

Izgorevanje praviloma ne prizadene tistih, ki slabše obvladujejo stresne situacije. Ravno nasprotno, izgorevajo tisti, ki so bili pred izgorelostjo uspešni, ki so obvladali zahtevne in obremenilne situacije, a so za doseg visokih rezultatov potisnili svoje potrebe na zadnje mesto. V izgorelost vodi specifično ravnanje. Človek prezre svojo preutrujenost in si naloži še več dela. S tem doseže, da opozorilni znaki poniknejo. Proces izgorevanja torej traja dalj časa in se ves čas stopnjuje.

Stresna reakcija

S pojmom »stresna reakcija« označujemo zaporedje različnih in zapletenih telesnih odzivov na zahteve, s katerimi se soočamo. Stresna reakcija nenehno poteka v mejah normalnega območja, znotraj katerega premagujemo vsakdanje in predvidene težave. Kadar pa nastopijo nepredvidene, neznane in nevsakdanje težave, novi izzivi in občutki ogroženosti, sproži stresna reakcija povečano pripravljenost, da se telo z njimi spopade. Zahteve se močno razlikujejo in so lahko fizične ali čustvene narave, bolj ali manj prijetne, v najhujši obliki pa celo ogrožajo naš obstoj.

Sprožitev stresne reakcije je odvisna od človekovega dojemanja položaja in presoje, kako ga je mogoče učinkovito obvladati. Vsaka oblika stresne reakcije izhaja iz preplaha, odpora ali obojega. Stres ni stanje v okolju, marveč v človekovi notranjosti. Stresna reakcija ne prizanaša nobenemu telesnemu dogajanju, zato lahko prevelika stopnja škodljivega stresa preobremeni prilagoditvene sposobnosti telesa, kar lahko povzroči splošno izčrpanost, najrazličnejše težave z zdravjem in je v najhujših primerih lahko celo usodna (Looker, Gregson, 1993, str. 37–39).

4 IZGOREVANJE DO IZGORELOSTI

4.1 OPREDELITEV IZGORELOSTI

Izgorelost je predmet proučevanja številnih raziskovalcev različnih znanstvenih disciplin, zato je v literaturi mogoče najti vrsto opredelitev:

- Izgorevanje je telesno, čustveno in duševno izčrpavanje v čustveno obremenilnih bližnjih odnosih v zasebnem in poklicnem življenju posameznika (Brajša, 2005, str. 28–33).
- Izgorelost je stanje telesne, duševne ali čustvene izčrpanosti na delovnem mestu, v prostem času, med prijatelji, v partnerstvu in družini, ki se pojavi postopoma ali nenadno izbruhne (Burisch, 1989, str. 10).
- Izgorelost je čustvena in nevrološka kriza ter kriza vrednot, ki vodi do spremembe osebnosti, zamenjave vrednostnega sistema in iskanja novega odnosa do dela, ljudi in sveta (Šubic, 2006).
- Izgorelost je kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajnih nrecipročnih odnosov na delovnem mestu ali v zasebnem življenju (Tepina, 2008).
- Izgorelost je psihična izčrpanost, ki se pojavi pri posameznikih, ki so stalno izpostavljeni pritiskom in negativnemu stresu na delovnem mestu. Izgorelost ni zgolj občutek izčrpanosti na koncu delovnega dne, temveč napredujoč cikel izčrpanosti in izgube vitalnosti, ki vpliva na posameznikova čustva, telo in duha (Stevens, 1995, str. 25).
- Izgorelost je bolezen, ki nastane kot posledica neustreznih psiholoških okoliščin dela in se kaže kot spremenjen odnos do dela (Jurancič Šribar & Pšeničny, 2006).

V literaturi se najpogosteje pojavlja opredelitev Christine Maslach, vodilne raziskovalke izgorelosti v svetu. Izgorelost opredeljuje kot psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, odtujenost, zmanjšana učinkovitost pri delu in je posledica kroničnih medsebojnih stresorjev pri delu (Nose, 2009).

4.2 VZROKI ZA IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

Temeljni vzrok izgorelosti na delovnem mestu so neskladja med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja. Vzroke za izgorelost tako pogosteje najdemo v delovnem okolju kot v posamezniku. Današnje delovno okolje postavlja človeške vrednote daleč za ekonomskimi, poudarek je na trdem in dobrem delu zaposlenih ter nenehnem prilagajanju spremembam, ki so tako pogoste, da jim je težko slediti.

Neskladja med človekom in zahtevami na delovnem mestu se vse bolj poglobljajo, to pa zahteva visok človeški davek.

Leiter in Maslachova (1997, str. 39–57) opredeljujeta šest neskladij med delavcem in njegovim delovnim mestom, ki so ključni vir izgorelosti na delovnem mestu:

- preobremenjenost z delom,
- pomanjkanje nadzora nad delom,
- nezadostno nagrajevanje,
- odsotnost trdne skupnosti,
- pomanjkanje poštenosti,
- konflikt vrednot.

4.3 POSLEDICE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Izgoreli človek je močno utrujen, ne občuti ugodja in veselja in si ne želi ničesar več. Kljub vsemu si še prizadeva pri delu in v svojem socialnem okolju, vendar ga nič več ne veseli. Zanj je svet dolgočasen, naporen in monoton. Pri takšnem človeku je prisotna stalna utrujenost, mučijo ga nočne more, ima mravljince v konicah prstov, obliva ga hlad in ima prebavne motnje.

Leiter in Maslachova (1997, str. 23–37) opredelita posameznikovo doživljanje izgorelosti na delovnem mestu kot:

- razkroj povezanosti z delom: občutek povezanosti z delom začne bledeti, energija se prelevi v izčrpanost, predanost v cinizem in učinkovitost v neučinkovitost;
- razkroj čustev: pozitivni učinki navdušenja, predanosti, varnosti in veselja zbledijo, nadomestijo jih jeza, sovražnost, strah, tesnoba in potrtnost;
- težava usklajevanja med človekom in delom.

Izgorelost na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med človekom in njegovim delom. Delo v okoliščinah kronične neuravnoteženosti, v katerih delo od posameznika zahteva več, kot zmore dati in mu daje manj kot potrebuje, privede do treh razsežnosti:

- izčrpanosti,
- cinizma,
- neučinkovitosti.

Izgorelost na delovnem mestu ima pri posamezniku naslednje posledice:

- telesne posledice,
- čustvene posledice,
- psihične posledice,
- socialne posledice,
- ekonomske posledice.

4.4 UKREPI ZA PREPREČEVANJE IN ZMANJŠANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Posamezniki se lahko lotijo reševanja problemov, ki prispevajo k izgorelosti na delovnem mestu v sodelovanju z drugimi. Njihova učinkovitost je odvisna od poznavanja, energije, nepopustljivosti in potrpežljivosti ključnih ljudi v vsej organizaciji. Nasprotno je organizacijski poseg, ki ga vodi osrednji menedžment, širši po obsegu in je zanj bolj verjetno, da bo učinkoval. Organizacijski poseg sicer zahteva več časa za izvedbo, toda njegov vpliv je dolgoročen. Ključnega pomena so organizacijske strategije, ki razvijajo skladnost med delavci in njihovim delovnim okoljem. Če so strategije izpeljane na pravi način, je preprečevanje izgorelosti sestavni del dobrega menedžmenta (Leiter & Maslach, 1997, str. 124–125).

4.5 OD UTRUJENOSTI DO PSIHO–FIZIČNEGA ZLOMA

Za prvo stopnjo izgorevanja je značilna kronična utrujenost, ki je človek ne prizna. Ker še naprej preveč dela, utrujenost preraste v preutrujenost. Navzven se to stanje kaže kot skrajna usmerjenost k delu, kot deloholizem. Uspehi so razlog za še večjo storilnost in še večji obseg dela, hkrati pa so tudi vzrok za zanemarjanje osnovnih potreb po druženju s prijatelji in družino.

Sledi stopnja močnega občutka ujetosti v določen način življenja, dela in odnosov. Človeka preplavi občutek nemoči, da bi lahko karkoli spremenil. Izraženi so telesni simptomi pretirane utrujenosti, panični napadi, občutki krivde ali jeze nase ob upadanju storilnosti, ki nastopi zaradi izčrpanosti. Človek skuša ta občutek aktivno reševati, npr. z menjavo službe ali življenjskega okolja, vendar tja prenaša iste vzorce obnašanja in ne naredi ključne spremembe, ki bi mu prinesla rešitev. Simptomi izgorevanja postajajo vse številčnejši in močnejši, kar lahko traja več let.

Marsikdo skuša v procesu izgorevanja utrujenost in izčrpanost zmanjšati tako, da se zateče k uporabi poživil ali celo k zlorabi psihoaktivnih snovi. Človek v takšnem stanju dan začne s kavo in sladkarijami in to čez dan še stopnjuje. Pred prvim jutranjim sestankom poseže po pomirjevalih, po prenapetem in natrpanem dnevu pa pridejo na vrsto razna uspavalna. Vse to večinoma spremljajo še nepravilno

prehranjevanje, verižno kajenje in pitje večjih količin alkohola. Tako ravnanje ne more premagati vzrokov utrujenosti in izčrpanosti, ampak lahko vodi v zlorabo psihoaktivnih snovi in celo v odvisnost, kar še hitreje zavrti spiralo izgorevanja.

Zadnja stopnja je sindrom izgorelosti, ki se konča z zlomom. Človek se kljub izčrpanosti trudi, da bi bil še naprej videti aktiven, vendar se ne more več prilagajati spremembam okoliščin. Tako stanje pred zlomom navadno traja nekaj mesecev.

Končno nastopi zlom, ko zaradi popolnega izčrpanja življenjske energije popustijo tudi duševni obrambni mehanizmi. Zaradi tega lahko pride do spremembe osebnosti in vrednostnega sistema, do iskanja novega odnosa do samega sebe, dela in bližnjih. Zlom se zelo pogosto kaže kot duševna motnja, navadno v obliki hudih depresivnih in tesnobnih simptomov.

5 OBVLADOVANJE IN URAVNAVANJE STRESA

Stres na delovnem mestu postaja v današnjem času čedalje večji problem, tako za podjetja kot za posameznike. Uravnavanju stresa na delovnem mestu bodo morala predvsem podjetja v prihodnosti posvetiti več pozornosti. Poznavanje mehanizmov stresa, njegovih posledic in uravnavanje stresa je za posameznika in podjetje velikega pomena, saj le na ta način lahko bolje razumejo in obvladujejo stresne situacije. Kajti le na tak način se bodo podjetja lahko vsaj delno izognila povečevanju stroškov, ki jih s seboj nosijo posledice stresa zaposlenih.

Prvi korak pri razumevanju in obvladovanju stresa je zavedanje o vzrokih stresa. Začne se z uspešnim prepoznavanjem običajnih znamenj in ugotavljanjem virov pritiskov. Naučiti se je treba uravnavati vplive stresa in se usposobiti za zmanjšanje učinkov pritiskov, ki nas vznemirjajo. Viri stresa lahko prihajajo od zunaj ali od znotraj in morajo biti tolikšni, da nam začnejo povzročati težave. Odkriti je treba izvor virov pritiska in spoznati razliko med pozitivno, kreativno, ustvarjalno spodbudo ter negativnim, škodljivim stresom. Z notranjimi povzročitelji stresa se je lažje spopadati kot zunanji, saj sebe, naj je to včasih še tako težko, vendarle lažje nadzorujemo in usmerjamo. Notranji pritiski prihajajo iz nas samih, zato težavo lahko preučimo in ugotovimo, kako lahko s spreminjanjem sebe ali svojega odnosa in vedenja do zunanjih okoliščin, ki so dane, vplivamo nanjo. Z redno vadbo torej lahko obrnemo stres v svojega zaveznika in iz njega črpamo vitalnost (Battison, 1999, str. 77).

Prvo pravilo za učinkovito obvladovanje stresa je, da sprejmemo dejstvo, da se stresu ne moremo izogniti. Nekateri ljudje so pozorni na vsako nevarnost in se ji poskušajo izogniti, ker se vsak dan posebej trudijo, da bi bili čim manj pod vplivom stresa. S takim početjem pa ustvarjajo stres, ki se mu želijo izogniti. Dnevnomu stresu se ne moremo izogniti, ker je neizogiben, in sprejeti je potrebno vse tiste dejavnosti, ki obvezno sodijo v delo (spremembe delovnih navodil, številni telefonski klici, popravljanje papirjev, opravljanje dodatnih delovnih nalog, nepričakovana opravila). Drugo pravilo je, da pozabimo na mite o stresu, ki med ljudmi veljajo za splošno znane. Žunec našteva samo nekaj glavnih, ki se jih ljudje oklepajo in uporabljajo kot izgovor:

- Ljudje so prepričani, da doživljajo stres zaradi preveč nalog, ki jih ne zmorejo opraviti v delovnem času, in prav zato je stres povezan s preobremenjenostjo. Največji vir stresa v delovnem okolju so neurejeni odnosi s sodelavci.

- Če ljudje uživajo v neki stvari, lahko z njo pretiravajo brez hujših posledic in delajo tudi 12 ur na dan, pa zaradi tega ne bodo trpeli. Kljub temu velja, da moramo opravljanje dela, ki nas veseli, uskladiti s količino prostega časa.
- Tisti, ki zelo malo delajo, ne doživljajo stresa in so v veliki prednosti pred tistimi, ki veliko delajo za doseganje svojih ciljev, saj je stres bolj povezan s preveč kot premalo dela. Ljudje, ki ne opravljajo svojega dela učinkovito ali nimajo izziva na delovnem mestu, doživljajo veliko več stresa, ker ne občutijo zadovoljstva s sabo, nimajo rezultatov in spoštovanja, medtem ko tisti, ki trdo delajo in dosegajo svoje cilje, z doseženimi rezultati zmanjšajo obremenjenost s stresom.
- Nekatera delovna mesta so že po definiciji bolj stresna. Posledice stresa so neurejeni odnosi v delovnem okolju in neurejena organizacija dela, kar privede do stresnih situacij. Posameznik, ki opravlja bolj stresno službo v spodbudnem okolju, je manj pod stresom kot posameznik, ki opravlja razmeroma nestresno službo v okolju, v katerem se s sodelavci izrazito ne razume (Kern, 2010).

5.1 URAVNAVANJE STRESA S STRANI POSAMEZNIKA

Doživljanje stresa je zelo individualna stvar in tisto, kar je za določenega posameznika stresno, se drugega morda sploh ne dotakne. Prvi korak, ki ga posameznik naredi na poti k učinkovitemu obvladovanju stresa, je zavedanje o stresu, naslednji pa, da prepozna, kaj njemu osebno povzroča stres. Poznavanje vzrokov stresa lahko pomaga pri izbiranju učinkovitih strategij za zmanjševanje in obvladovanje napetosti. Le če poznamo izvor stresa, lahko delamo na tem, da zmanjšamo stopnjo njegovega doživljanja.

Obvladovanje stresa nam pomaga ohraniti bolj zdravo telo in dušo, privede do tega, da znamo bolj ceniti svojo notranjo naravo, pomaga nam osvoboditi našo lastno ustvarjalnost in se prožneje odzvati na spremembe. Ker je konkurenca na trgu vse močnejša in dobiva globalne razsežnosti, bodo podjetja, ki lahko poučijo svoje zaposlene, kako se spopasti s stresom in ga sprejeti kot izziv, morda odkrila strateško konkurenčno prednost (Kern, 2010).

Žunec je mnenja, da pogosto živimo v napačnem prepričanju, zaradi katerega doživljamo različne oblike in stopnje stresa. Poskrbeti je potrebno, da so odnosi v delovnem okolju pozitivni, bodimo aktivni in vzemimo stvari v svoje roke. Poleg smeha, ki naj bi vplival na zmanjšanje stresa, navaja še nekaj temeljnih napotkov za učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu:

- Vsak teden vključite v svoj jedilnik eno vrsto zdrave jedi.

- Vsaj trikrat po pol ure na teden si privoščite rekreacijo.
- Vsak dan poskrbite za to, da boste imeli vsaj 15 minut časa samo zase.
- Ne razburjajte se zaradi razmer, ki jih ne morete spremeniti.
- Poskusite organizirati svoj čas.
- Pijte dovolj vode.
- Družite se z ljudmi, ob katerih se dobro počutite.
- Razmišljajte pozitivno.

Zdravje posameznika je pomembno za podjetje, da je pomembno tudi za organizacijo, pa potrjujejo naslednji podatki:

- Stroške podjetja, ki so povezani s poškodbami in boleznijo zaposlenih na delovnih mestih, je mogoče znižati z učinkovitimi programi upravljanja zdravja tudi za 40 odstotkov.
- V zdravstveni blagajni bi prihranili 5,2 milijonov evrov, če bi se bolniške na ravni države zmanjšale za samo en dan.
- Pomemben sestavni del motivacije je upravljanje zdravja zaposlenih, in le-ta spodbuja pripadnost in zavzetost za spremembe.
- Vsak odstotek zmanjšanja odsotnosti zaposlenih pomeni povečanje produktivnosti za več kot 1,5 odstotka.

Pri obvladovanju stresnih situacij je zelo pomembno, da znamo in zmoremo načrtovati svoj čas, ter ko česa ne zmoremo ali ne obvladamo, se v nekaterih primerih naučimo reči »ne«. Najprej moramo ugotoviti, na kakšen način lažje obvladujemo težave, če se želimo uspešno upreti nadvladi stresa. Vsak si je v življenju našel svoje, povsem individualne načine, ki ustrezajo njegovi osebnosti, količini energije, ki jo pripomore in jo lahko potroši. Če pa želimo dobro obvladati stres, moramo ugotoviti vzročno povezavo med stresorjem in stresom, saj šele razumevanje vzroka in posledice omogoči boj proti posledicam (Tekavčič-Grad, 2008).

Da bi se osvobodili stresa ali ga vsaj zmanjšali, bi bilo optimalno upoštevati še dve pomembni dejstvi. Prvo je humor, ki je racionalna, analitična in logična plat, ki jo nadzira leva možganska hemisfera ter jo podpira šolski in vsak drug sistem. Drugo dejstvo je uskladitev delovanja obeh delov naše osebnosti, ki je mehkejša, čustvena, ustvarjalna plat naše osebnosti, ki jo nadzira desna hemisfera možganov in naše racionalne sposobnosti individualno obarva. Uravnoteženje obeh je pogosto najtežje doseči. Privoščiti si moramo čas in prostor za bolj prijetne in užitek polne dejavnosti (Tekavčič-Grad, 2008).

5.2 URAVNAVANJE STRESA S STRANI NADREJENEGA

Stresnim situacijam na delovnem mestu smo danes izpostavljeni prav vsi: od najvišjega vodstva v podjetju do slehernega delavca na najnižjem nivoju. Vsakdo izmed nas se mora kar najbolje naučiti spopadati s stresnimi situacijami in v njih kar najbolje preživeti. Menedžerji pa imajo v današnjem času glede tega še večjo odgovornost. Poleg tega, da morajo znati uravnati stres pri sebi, se morajo naučiti prepoznavati in uravnati stres tudi pri svojih podrejenih. Obvladovanje stresorjev in ustvarjanje dobre komunikacije je pomembna naloga vsakega menedžerja. Pomembna lastnost dobrega menedžerja je sposobnost zgodnjega prepoznavanja stresnih situacij in njihovo obvladovanje pri sebi in svojih podrejenih.

Na nivoju uravnavanja stresa s strani nadrejenega je zelo pomembna komunikacija med zaposlenim in njegovim nadrejenim.

Zelo pomembno je, da podjetja izobražujejo in usposabljujejo vodje na vseh nivojih, da bodo znali dobro organizirati delo, da bodo znali dobro komunicirati in reševati konflikte, se znali pravilno odzivati na povratne informacije in da bodo znali prepoznati stres pri svojih podrejenih ter jim pomagati. Dobra komunikacija in dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu so lahko velikokrat rešitev težav (Kern, 2010).

5.3 URAVNAVANJE STRESA S STRANI ORGANIZACIJE

Nekatere zdravstvene organizacije, ki so proučevale stres na delovnem mestu, so ugotovile, da dobro zdravje zaposlenih vpliva na učinkovitost vse organizacije. Zdravo podjetje je tisto, ki ima nizko stopnjo bolezni, poškodb in drugih nezmožnosti delavcev, hkrati pa še vedno ostaja konkurenčno na svojem trgu. Takšno naj bi si vselej prizadevalo za ohranjanje glavnih značilnosti uspešne organizacije; priznanja za dobro opravljeno delo, zagotavljanje možnosti za razvoj njihove kariere, uveljavljanje organizacijske kulture, ki ceni individualnega delavca in skrb, da bodo dejanja vodstva vselej v skladu z vrednotami organizacije. Proti stresnim situacijam v podjetju se je treba lotiti temeljito in se zavedati dejavnikov, ki vplivajo na stres. Za zdravo organizacijo, z minimalno stopnjo stresa, zadovoljnimi in produktivnimi ljudmi ter konkurenčno in donosno osnovo, je potrebno prizadevno delo na dveh glavnih področjih. Prvo so temeljne organizacijske spremembe, drugo pa učinkovito upravljanje stresa.

1. Temeljne organizacijske spremembe

Volčič trdi, da so spremembe v organizacijski politiki najbolj neposredna metoda preprečevanja stresa pri delu. Ta obsega opredelitev vseh vidikov stresa in oblikovanje strategij za zmanjšanje ugotovljenih vzrokov.

Navaja nekaj idej, kako to storiti učinkovito:

- Zagotovite, da je obremenitev delavca v skladu z njegovimi zmožnostmi, sposobnostmi in viri, ki jih ima na voljo.
- Naloge oblikujte tako, da zaposlenemu pomenijo smisel, spodbudo, predvsem pa priložnost, da pri delu izrablja svoje talente in potencial.
- Jasno in natančno opredelite vlogo in odgovornost, ki jih ima zaposleni pri delu.
- Delavcu ponudite možnost, da sodeluje pri odločanju in dejanjih, ki vplivajo na njegovo delovno mesto.
- Izboljšajte komunikacijo—preprečite nejasnosti glede razvoja delavčeve kariere in njegove prihodnosti.
- Zagotovite možnosti za socialne interakcije med zaposlenimi.
- Ustvarite delovni urnik, ki je skladen s potrebami zaposlenega in odgovornostmi tudi zunaj njegove službe.

2. Učinkovito upravljanje stresa

V Sloveniji vse več podjetij namenja pozornost posebnim izobraževalnim in praktičnim programom za obvladovanje stresa pri delu. V takšnih programih proučujejo zaposlene o naravi in vzrokih stresa, njegovih učinkih na zdravje in tehnikah za preprečevanje stresa, kot je obvladovanje časa ali sprostitvene tehnike. V procesih preprečevanja stresa je treba upoštevati tri pomembne korake. Prvi korak obsega predvsem ugotavljanje razlogov za nastanek stresa in določanje trenutnih razmer. Vodja mora poskrbeti za skupinske pogovore z zaposlenimi, meriti njihova stališča, razmere, v katerih delajo, stopnjo stresa, zdravja, zadovoljstva in motivacije. V drugem koraku mora določiti primerno strategijo za ukrepanje in jo uresničevati. Tukaj gre predvsem za seminarje in delavnice za obvladovanje časa, učenje sprostitvenih tehnik, postavljanje in doseganje ciljev, osebno izgradnjo ter samomotivacijo. Zadnji korak pomeni merjenje učinkov programov, vrednotenje napredka in pozorno opazovanje sprememb pri zaposlenih, kar zadeva stopnjo stresa, zdravja in zadovoljstva pri delu in s samim sabo (Kern, 2010).

6 MENEDŽMENT

Menedžment je beseda, ki jo danes slišimo na vsakem koraku v večini razvitih držav, pa vendar zanjo ne obstaja ena sama jasna definicija. Na splošno sicer velja: kadar govorimo o pridobitni organizaciji, menedžment pomeni proces vodenja organizacije k izidom, kadar pa govorimo o menedžmentu kot organu, je to skupina ljudi, ki vodi določeno podjetje z namenom, da doseže pričakovane izide in rezultate.

6.1 OPREDELITEV POJMA MENEDŽMENT

V strokovni literaturi obstajajo številne različne opredelitve menedžmenta, zato jih bom v nadaljevanju nekaj navedla.

Draft opredeljuje menedžment kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago. Iz definicije izhajata dve pomembni ugotovitvi. Prvič: proces menedžmenta sestoji iz štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja ter funkcije kontroliranja.

Drugič: osrednja naloga menedžmenta zadeva doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2003, str. 3).

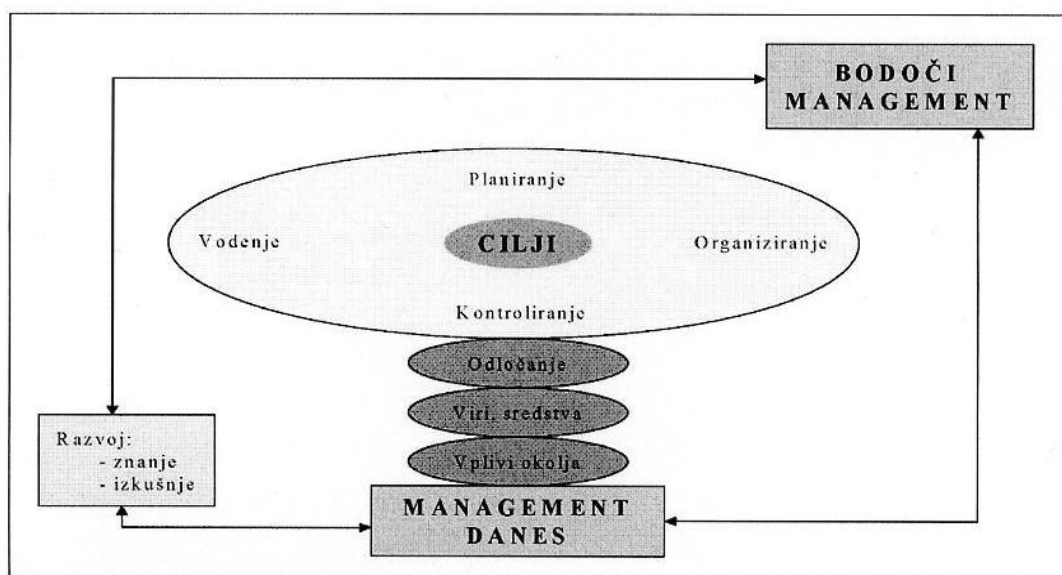
Možina (1994, str. 16) opredeljuje menedžment kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti, zato je menedžment v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev.

Drucker trdi, da je menedžerjeva naloga ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Menedžer je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni inštrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo; je samo njen izvajalec. Menedžer pa je skladatelj in izvajalec obenem (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 20).

Florjančič (1994, str. 20) opredeljuje menedžment kot družbeno funkcijo, pogojeno s kulturo, vrednotami in navadami družbe, zato je v različnih družbenih sistemih

različno definiran. Dejansko pa je menedžment hierarhični vrh, skupina višjih vodij, od katerih so odvisni obstoj, razvoj in rezultat podjetja.

Kolikor različnih avtorjev, toliko različnih opredelitev menedžmenta. V bistvu je menedžment usklajevanje virov, je povezovanje organizacije z zunanjim okoljem, razvijanje organizacijskega vzdušja – kultura organizacije, opravljanje nalog (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje), so pa menedžment tudi poslovne dejavnosti, kot so odločanje, uspešnost in razvoj organizacije (Kern, 2010).



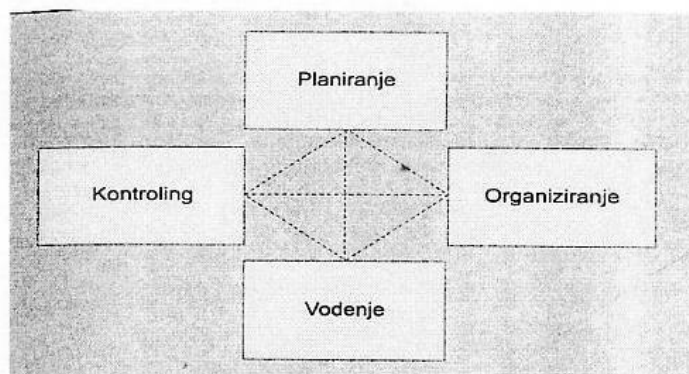
Slika 7: Management kot dinamični proces (Vir: Možina 2002, str. 36)

6.2 SODOBNI MENEDŽMENT

Zaradi hitrih in velikih sprememb v okolju, ki jih povzročajo nove tehnologije, globalizacija in tudi spremembe v vedenju potrošnikov, morajo podjetja vseskozi iskati in oblikovati nove rešitve za ustrezna odzivanja in izzive okolja. Za to pa so potrebna vedno nova znanja in veščine. Organizacijsko učenje postaja vse pomembnejše. V teh kriznih časih je izobraževanje nujnost dolgoročno razvojno usmerjenih podjetij, saj bodo po izteku krize gospodarske okoliščine še precej zahtevnejše in bomo morali biti vsi še boljše usposobljeni za svoje delo. V 21. stoletju organizacije potrebujejo predvsem fleksibilen, samozavesten menedžment.

Premik k novi paradigmi menedžmenta pomeni, da morajo menedžerji ponovno proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Ne zadošča le oblikovanje dobre celovite strategije; organizacije potrebujejo tudi

inteligentne, močne kadre, odprtost in pripravljenost za eksperimentiranje, kakovostne interne komunikacije, ustrezno plačilno shemo in popolno zavezanost vrhnjega menedžmenta. V novi paradigmi primarna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev, temveč je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Tudi zaposleni na najnižjih organizacijskih ravneh so pooblaščen za sprejemanje odločitev, namesto prošelj za odobritev z višjih ravni (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2003, str. 67).



Slika 8: Funkcije procesa managementa (Vir: Kavčič, Kovač, 1999, str. 72)

6.3 LASTNOSTI USPEŠNEGA MENEDŽERJA

Če hočemo biti uspešni, moramo imeti cel kup lastnosti, ki jih moramo znati med seboj povezovati. V današnjih časih podjetja potrebujejo predvsem menedžerje, ki so dovzetni za stalno učenje, menedžerje, ki so sposobni sprejemati tveganja, odločanja in vodenja. Pomembna lastnost je tudi zmožnost hitrega prilagajanja spremembam. Menedžer sodobnega časa mora biti hkrati sposoben operativnega in strateškega mišljenja. Zelo pomembno je, da je menedžer sposoben ustvariti pozitivno delovno okolje, da ima sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu, da je sposoben jasno in odprto komunicirati. Sposoben menedžer mora znati prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih, kar postaja vse bolj pomembno, pa je, da menedžer zna učinkovito obvladovati stres na delovnem mestu.

Veliko strokovnjakov se strinja, da je mogoče dolg seznam zelenih značilnosti vodje povzeti s sedmimi osnovnimi osebnostnimi lastnostmi, ki so potrebne uspešnemu vodji (Traven, 2001, str. 156–157).

- Inteligenca – vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilj in široko splošno znanje v sodobnem okolju.
- Dominantnost – težnja po prestižu, moči in doseganju vodilnega mesta v skupini; dominantno vedenje se dojema kot samozavestno, izžareva moč, včasih pa tudi krutost in ukazovalnost.
- Samozavest in zanesljivost – sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v lastne postopke; ne zadošča, da je vodja sam po sebi takšen, temveč mora imeti tudi skupina o njem takšen vtis.
- Odprtost – interes za iskanje in vzdrževanje različnih povezav z okoljem; navzven usmerjeni, odprti ljudje se dobro počutijo, če so obkroženi s skupino; prevelika odprtost ima tudi nekaj slabih strani; najpogostejše so vsiljivost, podcenjevanje ali oviranje drugih.
- Fleksibilnost – sposobnost in pripravljenost, da se v spremenjenih okoliščinah prilagodijo cilji, sredstva, stališča in metode.
- Inicijativnost – sposobnost za začetek in spreminjanje dogodkov ter akcij, odločnost v ključnih trenutkih ter pripravljenost za sprejemanje posledic lastnih odločitev.
- Visoka energetska raven – strokovnjaki menijo, da vodje ne sme utrujati tempo, ker bi ga drugi dojeli kot nemočnega, in da se mora počutiti dobro, ko dela v kompleksnih, nepredvidljivih in nestabilnih pogojih (Kern, 2010).

6.4 NALOGE MENEDŽERJEV

V različnih strokovnih literaturah so naloge in vloge menedžerjev različno opredeljene, vendar je vsem skupno, kot je zapisal v svojem delu Miklin (2003, str. 22): »Delo menedžerja je voditi delo, posamezne ravni ter področja v organizaciji oziroma celotno organizacijo ter usmerjati človeške in materialne vire.« Običajno je govora o štirih temeljnih nalogah menedžerjev: planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju.

6.5 ODGOVORNOST MENEDŽERJEV ZA LJUDI, ZA STVARI, ZA USPEH

Delovno mesto menedžerja je izjemno odgovorno delovno mesto. Njihova odgovornost ima velike razsežnosti. Vključuje odgovornost za stvari, za uspeh podjetja in odgovornost za ljudi. Seveda pa vsa ta odgovornost s seboj nosi tudi veliko breme za menedžerja. Zato je še kako pomembna lastnost menedžerja, da je vse to sposoben prenašati in usklajevati s čim manj stresa.

Travnova (2005, str. 25) pravi, da je odgovornost za druge zelo težko breme, ki ga nosijo vodstveni delavci in menedžerji.

Menedžerji se pogosto znajdejo med dvema skupinama, ki zahtevata različne vrste obnašanja. Obstajata dve vrsti odgovornosti, in sicer odgovornost za stvari (denar, oprema, stavbe) in za ljudi, slednja se je pokazala za izjemno stresno. Stresne situacije zaradi odgovornosti so se izjemno povečale v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so bili menedžerji pogosto ujeti med dva cilja, to je zmanjšanje stroškov za kadre na minimum in skrbeti za varnost in stabilnost dela podrejenih.

Odgovornost za varnost, življenje, delo in učinkovitost drugih zaposlenih je veliko bolj stresna kot na primer odgovornost za opremo ali stvari. Zato ljudje, ki so odgovorni za druge, tako da motivirajo, nagrajujejo ali kaznujejo in z njimi komunicirajo, občutijo več stresa in fizioloških simptomov, ki so značilni za stres, kot tisti, ki opravljajo druge dejavnosti v organizaciji (Traven, 2005, str. 25).

7 STRES IN MENEDŽERJI

Menedžerji imajo stresne zaposlitve, ker s svojimi odločitvami vplivajo na uspešnost podjetja in na možnost za opravljanje dela zaposlenih v njem (Traven, 2001).

Različne raziskave potrjujejo, da so stresu izpostavljeni predvsem vodilni kadri, da ogroženost raste z izobrazbo in zahtevnostjo delovnega mesta. Da je delovno okolje menedžerjev zelo stresno, nam pove že to, da nekateri stres imenujejo tudi menedžerska bolezen.

Najpogostejši dejavniki, zaradi katerih se pojavi stres na delovnem mestu menedžerja, pa so odgovornost, medsebojni odnosi in samo vodenje.

Menedžerji večino časa preživijo na delovnem mestu. Njihov delovnik ne traja 8 ur dnevno, saj se z vprašanji o podjetju ukvarjajo tudi, kadar so odsotni z dela, zato je večina menedžerjev podvržena stresu in tako imenovanim menedžerskim boleznim tudi med prazniki in dopustom, ko naj bi bil čas, da odmislijo probleme in si naberejo novih moči. Menedžerji prevečkrat menijo, da njih bolezni ne morejo prizadeti, da so dovolj trdni, zato se zdravljenja oziroma nastanka hujših posledic ne lotevajo pravilno, kar pa lahko privede še do hujših posledic.

Menedžerjevo delo je v primerjavi z delom ostalih veliko bolj stresno, saj obsega naslednje naloge:

- snovanje in planiranje,
- analiziranje in nadziranje,
- prognoziranje in koordiniranje,
- organiziranje in vodenje ljudi.

Ukvarjati se morajo tudi s sodelavci, ocenjevanjem in nagrajevanjem. Pri tem je pomembno tako motiviranje kot pridobivanje ljudi za izvedbo del in nalog ter dobro komuniciranje za dobro vodenje ljudi. Urejati morajo morebitne spore med zaposlenimi, reševati pritožbe in spodbujati sodelovanje. Vse to vpliva na stresnost njihovega dela.

Problemi so del življenja. Menedžerji se lahko odločijo, da bodo na njih gledali kot na dogodke, ki jih fizično in psihološko uničujejo, ali pa kot priložnost, da se z njimi spopadejo. Mnogi vodilni delavci sprejmejo stres kot normalen del posla, a brez ustreznega časa za sprostitev lahko le-ta vodi v bolezen. Vodilni delavci včasih neradi priznajo, da so pod stresom tudi zaradi mišljenja, da njihova avtoriteta sloni

na prepričanju, da so nepremagljivi in zaradi strahu, da to ne bi omajalo njihove vodstvene vloge.

Med slovenskimi menedžerji svoje delo kar 27,1 % ocenjuje kot zelo stresno, 61,2 % kot zmerno stresno in le 11,8 % kot nizko stresno (Meško in ostali 2008, str. 89–96). Evans (1992, str. 122) govori o štirih najpomembnejših korakih zmanjševanja stresa.

Ti koraki so:

- prepoznavanje simptomov stresa
- prepoznavanje vzroka stresa
- spopadanje s simptomi in specifičnimi cilji za odstranitev vzroka stresa

Meško in ostali (2008, str. 89–96) so leta 2008 izvedli raziskavo med 85 menedžerji slovenskih podjetij. Med drugim so ugotavljali, kateri so najbolj pogosti stresorji, ki vplivajo na naše menedžerje. Ugotovili so, da največjo obremenitev predstavljajo stresorji, ki so povezani z odnosi s sodelavci in drugimi menedžerji (slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore s strani drugih menedžerjev, slaba komunikacija), nato pa sledijo stresorji, ki so povezani z delom (obremenjenost, prehitro tempo ...).

Menedžerji morajo učinkovito premagovati oziroma obvladovati stres, saj se lahko v nasprotnem primeru le-ta prenese še na ostale zaposlene, kar pa ima širše posledice kot le nezadovoljstvo zaposlenih. Delavci pod stresom so manj učinkoviti, s tem pa je ogrožena tudi uspešnost in konkurenčnost podjetja.

IZRAČUNLJIVE IZGUBE	NEIZRAČUNLJIVE IZGUBE
<ul style="list-style-type: none"> ▲ odsotnost z dela ▲ prezgodnja upokojitev ▲ prezgodnja smrt ▲ stroški zdravljenja 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ padec miselnih sposobnosti ▼ nagnjenost k nezgodam ▼ skaljeni človeški odnosi ▼ slaba koncentracija ▼ pristranske sodbe ▼ neučinkovito upravljanje in vodenje ▼ padec ustvarjalnosti in pomanjkanje izvirnosti ▼ počasne in neustrezne odločitve

Tabela 3: Izgube zaradi vpliva stresa na delovno zmogljivost (Vir: Looker, Terry, *Obvladajmo stres*, 1993, str. 87)

7.1 UPRAVLJANJE MENEDŽERJEV S STRESOM

Pogoj za učinkovito obvladovanje stresa je pridobitev spretnosti, s katerimi bomo lahko upravljali s stresom. Naučiti se je treba uravnavati vplive stresa in se usposobiti za zmanjšanje učinkov negativnega stresa. Predvsem zavedanje, da se je stres menedžerja dotaknil, zavedanje o vzrokih, ki pri njem povzročajo stres, je prvi korak na poti k učinkovitemu upravljanju s stresom. Jasno pa je, da ima vsak menedžer pri svojem delu nešteto možnosti, da se ujame v past, ki povzroča stres.

Ker je delo menedžerjev zelo odgovorno, se morajo dobro naučiti upravljati s svojim stresom. Kajti če tega niso sposobni storiti na način, ki je neopazen za okolico, kako bodo potem zmožni kvalitetno opravljati svoje delo?

Delo menedžerja je eno izmed najnapornejših poklicev današnjega časa. Za uspešno opravljanje svojega dela potrebuje ogromno znanja, biti mora vztrajen, znati mora usklajevati službene in zasebne obveznosti. Pa vendar je tudi menedžer samo človek, ki potrebuje počitek in čas zase tako kot vsi ostali ljudje. Pri menedžerjih je prvi korak k zmanjševanju posledic stresa uravnoteženje življenja: naučiti se razporediti svoj čas, naučiti se razlikovati pomembno od nepomembnega in del dneva nameniti tudi sebi. Zavedati se namreč mora, da danes ne velja več, da je dober le tisti menedžer, ki je cele dneve od jutra do poznega večera v službi (Kern, 2010).

7.2 S SVOJIM STRESOM

Pri tem gre za aktivnosti, ki jih mora menedžer izvajati sam, da bi povečal svojo odpornost na stres in tako povečal svojo fizično in psihično učinkovitost pri delu. Zelo pomembno pri obvladovanju stresa je to, da se menedžer zna organizirati. To pa menedžerjem na srednjem nivoju pogosto predstavlja velik problem, saj so nemalokrat ujeti v primež zahtev vrhnjega menedžmenta ter potreb podrejenih na drugi strani. To pomeni, da morajo menedžerji zavoljo dobrega, uspešnega dela in seveda tudi svojega dobrega počutja in zdravja stres dobro obvladovati. Pri tem se mora menedžer naučiti izogibati nerealnim rokom, ne sme si naložiti oziroma sprejeti prevelike količine dela, za kar že vnaprej ve, da ne bo zmožel. Če menedžer želi učinkovito upravljati s svojim stresom, si mora delovni dan vnaprej planirati tako, da si postavi prioritete. Poleg naštetega pa se mora zavedati, da je pri njegovem delu zelo pomembno, da se zna relaksirati in da zna osvojiti zdrave navade, kot je zdravo prehranjevanje in rekreacija (Kern, 2010).

7.3 S STRESOM SVOJIH PODREJENIH

Še veliko težje in odgovorneje kot upravljati s svojim stresom je upravljati s stresom drugih ljudi. Je pa eno z drugim tudi zelo povezano. Nujen pogoj za učinkovito obvladovanje stresa pri menedžerju je pridobitev spretnosti, s katerim se bo naučil dovolj zgodaj prepoznavati stres pri svojih podrejenih delavcih in nato z njim učinkovito upravljati. Najbolje pa je, da menedžer skuša vzpostaviti takšne delovne razmere, v katerih bodo njegovi podrejeni radi delali in s tem bodo tudi manj izpostavljeni stresu. Predvsem je potrebno veliko delati na dobrih odnosih tako na relaciji nadrejeni – podrejeni kot tudi med sodelavci samimi. Potrebno je veliko komunikacije, delavci morajo natančno vedeti, kaj in kako naj delajo, kaj se od njih pričakuje, kakšne imajo možnosti za napredovanje. Tega pa je, žal vse manj. Delovniki so vse bolj natrpani, odgovornost in pritiski vse večji. Predvsem za menedžerje na srednjem nivoju je to ena težjih nalog. Ker je menedžer sam odgovoren svojim nadrejenim na višjem nivoju, ker mora slediti ciljem, ki jih zadajo nadrejeni, mu pri delu žal vse prevečkrat zmanjka časa za medčloveške odnose v oddelku. Če hoče imeti opravljeno delo na način in v količini, kot se od njega zahteva, ima veliko težav in žal zelo težko sam ustvarja pogoje, v katerih delavci ne bi bili podvrženi preveč stresnim situacijam. Podjetja bi morala pri upravljanju s stresom delavcev začeti prav pri vrhu hierarhične lestvice. Šele ko bodo vpeljani programi, s pomočjo katerih bodo menedžerji na nižjih ravneh imeli možnost uravnati s stresom svojih podrejenih, se bo lahko učinkovito začelo delati na tem.

Lahko pa začnejo menedžerji obvladovati stres na delovnem mestu tako, da v okviru svojih pooblastil in možnosti v podjetju vplivajo na dejavnike tveganja. V prvi vrsti poskrbijo za boljše vzdušje v oddelku tako, da delavcem omogočijo večji vpliv na način opravljanja svojega dela, jim omogočijo možnost vplivanja na odločitve. Predvsem je potrebno, da so v podjetju jasno opredeljene vloge zaposlenih, da se zaposlenim omogoča izobraževanje v zvezi z njihovim delom (Kern, 2010).

8 RAZISKOVALNI DEL

Problem raziskovalnega dela

Preko raziskovalnega dela diplomske naloge sem želela ugotoviti, kateri stresogeni dejavniki se najbolj pogosto pojavljajo pri delu menedžerja in kateri najbolj intenzivno vplivajo na njihovo delo. Zanimalo me je, če menedžerji znajo prepoznati stres pri sebi in svojih podrejenih, kako ga obvladujejo in koliko so poučeni o načinih in tehnikah premagovanja stresa na delovnem mestu.

Na koncu sem želela ugotoviti, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in kakšni so predlogi menedžerja za izboljšanje stanja na delovnem mestu.

Metodološki okvir

V vzorec sem zajela sedem menedžerjev iz gorenjske regije iz različnih podjetij. Odločila sem se, da v svoji diplomski nalogi poglobljenih intervjujev ne predstavim v obliki zapisanih intervjujev v prilogi. Razlogi so povsem praktični, saj je zapisov vseh intervjujev skoraj 30 strani, poleg tega pa so razlogi tudi etični, saj so menedžerji izrazili željo po anonimnosti. Zapisi intervjujev bodo tako ostali v anonimni obliki shranjeni le v mojem arhivu.

Intervju je v veliki meri sestavljen iz prebrane literature, nekaj vprašanj pa sem oblikovala po lastni presoji.

Stres na delovnem mestu postaja vse pogostejši vzrok za bolezni zaposlenih in posledično za slabše poslovne rezultate. Menedžerji so pri svojem delu odgovorni za oboje: tako za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov kot tudi za dobro počutje svojih podrejenih na delovnem mestu. Usklajevanje vsega je za menedžerja zelo odgovorno in hkrati tudi zelo stresno delo. Glede na to, da imajo menedžerji v podjetju zelo veliko dela, sem to upoštevala pri dolžini intervjuja. Sestavila sem krajši intervju, pa vendar dovolj dolg, da sem dobila vpogled v naravo stresa pri menedžerjih.

8.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

1. Kaj menedžerji menijo o svojem delu in delovnem mestu?
2. Kateri so dejavniki stresa pri delu, ki vplivajo na njihovo delo?
3. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri menedžerjih?

4. Kako menedžerji prepoznajajo in odpravljajo stres pri sebi in svojih podrejenih?
5. Kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju?
6. Kakšni so predlogi menedžerja za izboljšanje stanja na delovnem mestu?

8.2 CILJI RAZISKOVANJA

Začrtala sem si naslednje cilje raziskovalnega dela diplomske naloge:

- opredeliti dejavnike stresa, ki vplivajo na delo menedžerjev,
- opredeliti simptome, ki se kot posledica stresnih situacij pojavljajo pri menedžerjih,
- ugotoviti, kako se menedžerji soočajo s stresom pri sebi in svojih podrejenih in koliko se usposablajo in izobražujejo na področju premagovanja in obvladovanja stresa,
- ugotoviti, kakšni so predlogi menedžerja za izboljšanje stanja na delovnem mestu.

8.3 METODE DELA

1. Opis vzorca

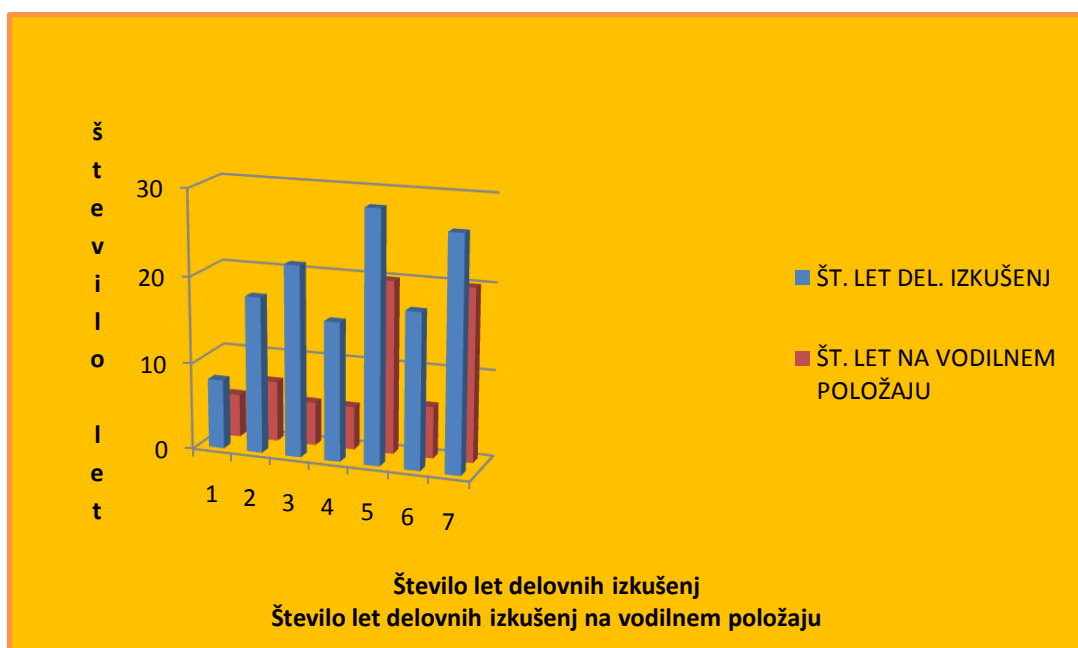
V vzorec sem zajela sedem menedžerjev.

	SPOL	STAROST	ŠT. LET DEL. IZKUŠENJ	ŠT. LET NA VODILNEM POLOŽAJU	NAZIV DELOVNEGA MESTA	NAZIV IZOBRAZBE	STOPNJA IZOBRAZBE
1.	Ž	34	8	5	VODJA SKUPNIH SLUŽB	DIPL. UPRAVNI ORGANIZATOR	VISOKA IZOBRAZBA
2.	Ž	37	18	7	VODJA ORGANIZACIJE ZAVAROVANJ	POSLOVNI SEKRETAR	VIŠJA IZOBRAZBA
3.	Ž	43	22	5	VODJA HIPERMARKETA	EKONOMIST	VIŠJA IZOBRAZBA
4.	M	35	16	5	KOMANDIR POLICIJSKE POSTAJE	MAGISTER JAVNE UPRAVE	MAGISTERIJ
5.	M	53	29	20	RAVNATELJ	PROF. LIKOVNE UMETNOSTI	UNIVERZITETNA IZOBRAZBA
6.	M	38	18	6	VODJA SEKTORJA	SPEC. KRIM. PREISKOVANJA	UNIVERZITETNA IZOBRAZBA
7.	M	52	27	20	RAVNATELJ	PEDAGOG	VISOKA IZOBRAZBA

Tabela 4: Podatki o intervjuvancih

Med sedmimi intervjuvanci so bile tri ženske, ostali štirje pa so bili moškega spola. Povprečna starost intervjuvancev je bila 41,7 let. Najmlajša je bila intervjuvanka s 34 leti, ki ima tudi najmanj delovnih izkušenj, in sicer 8 let. Na vodilnem položaju pa je le 4 leta.

Največ delovnih izkušenj ima najstarejši intervjuvanec (triinpetdeset let), in sicer 29 let delovnih izkušenj, od tega 20 let na vodilnem položaju.



Slika 9: Število let delovnih izkušenj intervjuvancev in število let na vodilnem položaju.

Intervjuvanci so zaposleni v različnih podjetjih, tako po velikosti kot strukturi. Najmanjše število zaposlenih je 19, največ pa je 126 zaposlenih v organizaciji.

2. Postopek zbiranja podatkov

Za zbiranje podatkov sem intervjuvala sedem menedžerjev, zaposlenih v različnih podjetjih.

Najprej sem menedžerje prosila za pomoč pri zbiranju podatkov tako, da sem se z njimi dogovorila za termin intervjuja. Nato sem z njimi ta intervju tudi osebno opravila.

Intervjuji so potekali individualno. V prvem delu intervjuja sem pridobila splošne podatke o intervjuvancih in podjetju, v katerem je intervjuvanec zaposlen: spol, starost, delovne izkušnje, izobrazba, vrsta dela, ki ga opravlja, organizacija, v kateri je zaposlen ter število zaposlenih.

V drugem delu pa sem se osredotočila na vprašanja, ki se nanašajo na temo moje diplomske naloge. Vprašanja so bila široko zastavljena, tako da so intervjuvanci imeli možnost izraziti svoja mnenja in vidike. Glede na to, kako se je odvijal sam intervju (odvisno od sproščenosti intervjuvanca in njegove zainteresiranosti za temo), sem postavljala dodatna vprašanja in podvprašanja in s tem spodbudila nadaljnji potek intervjuja.

V tem delu me je zanimalo naslednje: vrsta in pogostost doživljanja stresorjev, kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri menedžerjih, kako prepoznavajo in odpravljajo stres pri svojih podrejenih in kakšni so njihovi predlogi za odpravljanje stresogenih dejavnikov na delovnem mestu in kako izboljšati splošno zadovoljstvo v podjetju.

3. Potek intervjujev

Vsak intervju sem pričevala s splošnimi vprašanji, ki so se nanašali na delovno počutje in dožemanje dela, ki ga opravljajo. Namen teh lažjih vprašanj je bil predvsem odpraviti napetost, ki se običajno pojavlja na začetku pogovora. Vendar sem v odgovorih na ta bolj splošna vprašanja v nasprotju s pričakovanji dobila konkretne odgovore o stresnih dejavnikih.

Kaj menedžerji menijo o svojem delu in delovnem mestu?

Menedžerji so svoje delo najpogosteje opisovali kot zanimivo, a hkrati zahtevno. Najbolj jim je pri delu všeč to, da je raznoliko, vedno drugačno in kreativno. Hkrati je ravno ta raznolikost velikokrat vzrok stresa in napetosti. O počutju in občutkih v situacijah, ko jih posamezna stvar moti, so najpogosteje navajali, da postanejo živčni, napeti in da to negativno vpliva na njihovo počutje ter na delo, ki ga opravljajo.

Vsi intervjuvanci ocenjujejo svoje delo kot stresno. Kot najpogostejši vzrok za to navajajo odgovornost in preobremenjenost z delom, ostali razlogi pa so finančna odgovornost, skrb za zaposlene, neprekinjen delovni čas in nenehna skrb za zagotovitev dela, neredna plačila strank ter težke razmere v gospodarstvu.

Pet intervjuvancev je svoje delo ocenilo kot zelo stresno, eden kot zmerno stresno in eden kot malo stresno.

Šest od sedmih intervjuvancev meni, da je delo menedžerja bolj stresno kot delo ostalih, ki so zaposleni v organizaciji. Ocenjujejo, da je to zaradi odgovornosti in obsega dela. Intervjuvanec, ki ocenjuje svoje delo kot malo stresno, meni, da je to povezano s samo organiziranostjo podjetja ter z dovezetnostjo posameznika na stres. Vsi intervjuvanci menijo, da včasih ne ločijo prednostnih nalog od manj pomembnih in si zato naložijo preveč dela. Velikokrat se ne zavedajo stresa in vztrajajo pri dosedanjem tempu in rutini, kar pa posledično pripelje do izgorelosti. Odsotnost z dela in bolniški dopust sta v glavah vodilnih delavcev dokaz šibkosti. V času recesije in finančni nestabilnosti se pri njih pojavlja stalen stres, ki je posledica negotovosti na trgu, neplačevanja njihovih dolžnikov in stalen boj za preživetje s konkurenco.

Stresna služba je v razvitem svetu zdaleč najpomembnejši povzročitelj stresa. Nova informacijska tehnologija, vedno večja tekmovalnost in manjše potrebe po delovni sili zmanjšujejo občutek socialne varnosti pri zaposlenih. Služba postaja sinonim za stres in to je pojav, ki ga opažajo po vsem svetu. Poleg tega, da imajo menedžerji druge odgovornosti, imajo tudi odgovornost za dobrobit svojih zaposlenih. To pomeni, da jih morajo motivirati za delo, jih spodbujati in preprečevati nastanek stresnih situacij. Da pa lahko menedžerji odkrijejo dobre načine motivacije, se morajo poistovetiti s svojimi zaposlenimi, njihovimi potrebami, željami in občutki.

So poklici, ki so izredno stresni oziroma se pri svojem delu stresu ne morejo popolnoma izogniti ne glede na to, kakšne pristope uporabljajo in eden izmed takšnih poklicev je tudi poklic menedžerja.

Kateri so dejavniki stresa, ki vplivajo na njihovo delo?

Pri vprašanju, kjer me je zanimalo, s katerimi dejavniki se intervjuvanci najbolj pogosto srečujejo pri svojem delu, so le-ti odgovorili naslednje: najbolj pogost dejavnik, ki menedžerjem na njihovem delovnem mestu povzroča stres, je preobremenjenost z delom. Na drugem mestu sta dva dejavnika, in sicer usklajevanje službenega in zasebnega življenja ter nejasno definirana vloga v organizaciji. Predvsem slednji odgovor, da je dejavnik nejasno definirana vloga tako pogost dejavnik stresa, me je kar malo presenetil, saj sem bila mnenja, da so te

vloge bolj jasno določene. Tretji po pogostosti povzročanja stresa so slabe komunikacije z nadrejenimi. Sledi premalo pooblastil glede na zaupane delovne naloge. Manj pogost dejavnik, ki menedžerjem povzroča stres, je podcenjevanje njihovega dela in nezadovoljstvo zaposlenih.

Maslach in Leiter sta proučevala organizacijske vidike, ki lahko povzročajo stres. Izpostavila sta šest dejavnikov, ki so še posebej pomembni:

- preobremenjenost z delom,
- pomanjkanje nadzora,
- nezadostno nagrajevanje,
- razpad kolektiva,
- pomanjkanje poštenosti,
- spopad vrednot.

Na delovnem mestu je še ogromno stresogenih dejavnikov, saj je vsak človek občutljiv oziroma so zanj stresne različne stvari.

Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri menedžerjih?

Vsi intervjuvanci ocenjujejo, da se njihov slog vodenja, organiziranja in komuniciranja v stresnih situacijah spremeni. Ko so pod stresom, se hitreje razburijo, ne poslušajo sogovornika in težje kontrolirajo lastne izjave.

Ena od intervjuvank se v takšnih situacijah umakne in zapre vase. Vendar pa vedno to ni možno.

Simptomi reakcij na stres se razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku in trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Opazimo začetno stanje osuplosti oziroma zbežanosti. Pozornost je zmanjšana, posameznik je lahko nekoliko zmeden, ima občutek, kot da ne bi bil povsem pri zavesti in kot da ne more povsem dojemati, kaj se dogaja okoli njega. Gre za splošno vzdraženost živčnega sistema, ki pripravlja telo na »boj ali beg«. Sledi umikanje iz stresnih okoliščin ali huda vznemirjenost. Ta lahko posameznika za krajši čas ohromi. Zaradi tega se lahko zgodi, da menedžer svoj slog komuniciranja, vodenja, organiziranja povsem spremeni, ne da bi se sploh zavedal, le-to pa opazijo ostali zaposleni.

Prevelika izpostavljenost stresnim situacijam se kaže na različne načine. Vsi intervjuvanci so mnenja, da je pomembno, da simptome prepoznajo. Kadar se pojavijo telesni, čustveni ali vedenjski simptomi, je potrebno ukrepanje.

Večina intervjuvancev pogosto opaza simptome stresa, kar se kaže v slabi koncentraciji, raztresenosti, pomanjkanju motivacije in brezbržnosti. Dva intervjuvanca poleg naštetih simptomov opazata tudi pogoste glavobole in težave pri sprejemanju odločitev. Zaradi preobremenjenosti so trije menedžerji navedli, da se jih lotevajo pogosti prehladi ali gripe, pestijo jih tudi težave z nespečnostjo in utrujenostjo.

Kako menedžerji prepoznajo in odpravljajo stres pri sebi in svojih podrejenih in kakšne načine in tehnike premagovanja in obvladovanja stresa pri tem uporabljajo?

Stres na delovnem mestu je potrebno pravočasno zaznati. Prepoznati je potrebno dejavnike, ki pri menedžerju in njegovih podrejenih povzročajo stres in jih poizkušati odpraviti. Ni dovolj odpraviti le posledice, potrebno je odpraviti vzroke, da s tem odpravimo nadaljnje pojavljanje stresa na delovnem mestu, ki je lahko posledica neustreznih pogojev dela, tehnologije, organizacijskih pogojev. Potrebno je spremeniti delovno okolje, tehnologijo ali organizacijske strukture.

Spremembe niso enostavne in hitre, vključevati morajo vse posameznike. Dobre spremembe so lahko dolgotrajno uspešne in učinkovite za preprečevanje stresa in dobre delovne pogoje in posledično rezultate. Preoblikovanje dela, spreminjanje vlog in načrtovanje kariere so dobri primeri zmanjševanja stresa na delovnem mestu.

Najpogostejši odgovor, ki sem ga dobila na to vprašanje, je bil, da menedžerji pri sebi pogosto prepoznajo negativni stres. Le dva sta bila mnenja, da stres prepoznata redko. Negativni učinki se odražajo kot glavobol, nespečnost in pomanjkanje energije.

Največjo možnost premagovanja stresa menedžerji pripisujejo svoji usmerjenosti v pozitivno razmišljanje, saj jih večina meni, da jim to pomaga pri obvladovanju stresa. Naslednji pomembni dejavnik pri obvladovanju stresa menedžerjev je ukvarjanje s športom, veliko možnosti pomoči pripisujejo tudi pogovoru s prijatelji. Le eni menedžerki pomaga, če se za nekaj časa umakne v samoto. Zelo majhen delež možnosti pri obvladovanju stresa pripisujejo zdravemu in rednemu prehranjevanju. Kot druge načine so omenili še sprehode v naravi, savno in masažo.

Še veliko težje kot upravljati s svojim stresom je upravljati s stresom drugih ljudi. Nujen pogoj za učinkovito obvladovanje stresa pri menedžerju je pridobitev sposobnosti, s katerimi se bo naučil prepoznavati stres tudi pri svojih podrejenih in ga znal uspešno odpravljati. Pomembno je, da menedžer zna vzpostaviti takšne delovne razmere, v katerih bodo njegovi podrejeni radi delali, da delavcem omogoči

večji vpliv na opravljanje svojega dela in jim omogoči možnost vplivanja na odločitve. Predvsem je pomembno, da so v podjetju jasno opredeljene vloge vseh zaposlenih in da se zaposlenim omogoča izobraževanje in napredovanje.

Dobra polovica intervjuvancev meni, da včasih znajo pravočasno prepoznati, da so njihovi podrejeni sodelavci pod stresom. Dva med njimi stres prepoznata vedno, eden pa nikoli. Posledice stresa pri svojih podrejenih opažajo kot nemotiviranost za delo, nezadovoljstvo, medsebojni konflikti med njimi, slabši medsebojni odnosi in slabi delovni rezultati.

Intervjuvani menedžerji so mnenja, da je najpogostejši in najučinkovitejši način, s katerim obvladujejo stres pri svojih podrejenih, odkrito komuniciranje. Druga, tudi pomembna tehnika pri obvladovanju stresa, je da menedžerji omogočajo svojim zaposlenim večjo samostojnost pri delu in usklajevanje svojih zahtev s potrebami in sposobnostmi. Organiziranja sproščenega druženja izven delovnega okolja se kot tehnike obvladovanja stresa pri svojih podrejenih poslužuje le en menedžer.

Da je upravljanje s stresom še precej tabu tema v naših podjetjih, je razvidno iz odgovorov na zadnji del tega vprašanja, saj je dobra polovica intervjuvancev odgovorila, da sicer poznajo tehnike premagovanja in obvladovanja stresa, vendar jih ne znajo uporabljati pri svojih podrejenih. Nekateri med njimi celo menijo, da so premalo poučeni o načinih obvladovanja stresa. Da dovolj dobro pozna načine in tehnike, kako premagovati in obvladovati stres pri svojih podrejenih, da ne bo prišlo do škodljivih posledic, je prepričan le en menedžer, kar je kar malo zaskrbljujoče. Dva menedžerja sta odgovorila, da poznata načine in jih znata uporabljati, nihče pa ni odgovoril, da načinov ne pozna.

Prav vsi so mnenja, da menedžer v podjetju za spoprijemanje s stresom pri svojih podrejenih poskrbi tako, da jim nudi ekonomsko varnost delovnega mesta, da imajo delavci proste dneve in dneve počitka, da razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti, v primeru težav pa jim nudi potrebno pomoč. Pri tem skrbijo tudi za fleksibilen delovni čas in porazdelitev dela, za potrebno usposabljanje in izobraževanje ter nagrajevanje za dobro opravljeno delo.

Kljub vsemu pa večina meni, da se njihova podjetja še ne zavedajo posledic, ki jih s seboj prinaša stres pri zaposlenih. Ta odgovor v moji raziskavi le še potrjuje teorijo, ki pravi, da se podjetja še zelo slabo zavedajo teh posledic in bo na tem področju potrebno še veliko delati, če bodo podjetja želela ostati konkurenčna in preživeti.

Kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju?

Glede odnosov v organizaciji so vsi intervjuvanci navajali, da so dobri. Drugi izrazi, s katerimi so jih še opisovali, so bili v redu, neobremenilni, korektni, zadovoljivi. Navajajo, da so najbolj zadovoljni s sodelavci in z delom, ki ga opravljajo, na drugem mestu je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, sledi zadovoljstvo z delovnimi pogoji. Dva navajata, da sta zadovoljna s plačilom za dobro opravljeno delo.

Prav vsi intervjuvanci pa so mnenja, da je komunikacija zelo pomembna v odnosih med zaposlenimi in nadrejenimi. Bolj je učinkovita, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je v veliki meri odvisna od različnih oblik vedenja menedžerja, kot na primer spodbujanja k uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanje smeri njihovega delovanja in zagotavljanja podpore pri delu. V mnogih organizacijah zato izvajajo programe za urjenje menedžerjev v tej spretnosti. Komunikacijske spretnosti je včasih mogoče predstaviti tudi v povezavi z drugimi področji, kot na primer pomoč pri razvoju kariere zaposlenega, pomoč pri vodenju sestankov, svetovanje glede izvedbe dela in podobno.

Veliko organizacij uvršča med svoje pomembne cilje zadovoljstvo zaposlenih, saj so prav menedžerji prepričani, da ta dejavnik vpliva na delovno uspešnost.

Pomembno je, da so vsi zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojim osebnim počutjem, z odnosi z vodstvom in razpoloženjem na delovnem mestu. Zaposleni, ki so zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, bodo pripadni, ustvarjalni, dobri sodelavci in tako najboljši glasniki dobrega imena podjetja. Pomembno je, da podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim v podjetju, saj to tvori pot do uspešnosti. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je tesno povezano z dosežki, saj so le-ti odraz sposobnosti, napora in priložnosti posameznika.

Zaposleni, ki niso zadovoljni, ne vlagajo vse svoje energije v delo in tako ne dajejo polnega prispevka združbi.

V organizacijah lahko pomagajo zaposlenim premagovati stres tudi s posebnimi programi. Najpogosteje se uporabljajo:

- program za usposabljanje zaposlenih, kako obvladati stres,
- program za ohranjanje zdravja in dobrega počutja,
- program za pomoč zaposlenim.

V teh programih za premagovanje stresa se zaposleni seznanijo z različnimi metodami, kot so na primer sproščanje, meditacija, joga, avtogeni trening,

upravljanje življenjskega sloga. Njihov namen je naučiti posameznika, kako učinkovito zmanjšati stres.

Intervjuvani menedžerji so s temi programi seznanjeni, vendar jih prav nihče ne uporablja. Vsi pa so mnenja, da so zaposleni delavci, ki uspešno in učinkovito premagujejo stres, bolj zdravi, kar pomeni manj izostankov z dela zaradi bolezni in s tem manj stroškov za organizacijo.

Kakšni so predlogi menedžerja za izboljšanje stanja na delovnem mestu?

Menedžersko delo je težko, zahtevno in obsežno. Izzivi v svetu menedžmenta so iz dneva v dan večji, pa tudi vse bolj nepredvidljivi. Odločitve najvišjega menedžmenta in s tem tudi posledice so v teh hitro se spreminjajočih se časih zelo tvegane. To pa s seboj prinaša vse več stresa. Stres je danes prisoten že na vsakem koraku, zato je treba paziti, da vsak menedžer zna pravočasno odkriti negativni stres ter ga zna obvladati, kajti le zdrav in zadovoljen menedžer lahko prispeva k večji uspešnosti podjetja.

Čeprav intervjuvani menedžerji menijo, da opravljajo raznoliko, razgibano in zanimivo delo, jih velika večina meni, da je njihovo delo polno napetosti in stresov. Največ napetosti in stresa izvira iz organizacijske strukture in kulture, značilnosti dela in postavljenih ciljev in nalog. Stres jim predstavljajo tudi neustrezni delovni odnosi. Čeprav je očitno, da so pod stresom, pa pri sebi opažajo malo simptomov, ki se pojavljajo kot posledica prevelike izpostavljenosti stresnim situacijam. Pri tem imajo še veliko bolj odgovorno nalogo kot njihovi podrejeni. Kajti najprej morajo znati obvladovati svoj stres, ki so mu pri svojem delu močno izpostavljeni, hkrati pa morajo znati pravočasno prepoznati in obvladovati tudi stres pri svojih zaposlenih.

Najpomembneje je, da ima menedžer čim več lastnosti in sposobnosti, ki jih v današnjih časih za uspešno delo potrebuje in predvsem, da obvlada načine in veščine za uravnavanje in obvladovanje stresa.

Rezultati intervjuja so pokazali, da vsi menedžerji skrbijo za psihično in fizično sprostitev in so ozaveščeni glede vpliva kajenja in alkoholizma ter vpliva rekreacije na njihovo počutje. Največ jih skrbi za svojo sprostitev z rekreacijo in sproščanje s prijatelji. Manj pozornosti namenjajo škodljivim vplivom kave in alkohola. Največ predlogov, da bi bilo delo in delovno okolje manj stresno, se nanaša na organizacijo dela in delovnih nalog ter medsebojno druženje. Vsak od zaposlenih se na delu kdaj sreča s stresom, zato je v prvi vrsti vsak sam odgovoren za obvladovanje stresnih situacij, šele na to je na vrsti podjetje. Kakšne tehnike in metode bo uporabil, je odvisno od njega samega in ne od podjetja.

Eden od predlogov za izboljšanje stanja na delovnem mestu je tudi organizacija osebnega dela. Delo si je potrebno organizirati tako, da je za posameznika čim manj stresno, pri tem pa tudi izpolnjevanje nalog poteka v skladu z roki in pričakovanji.

Intervjuvanci se trudijo pri svojih odločitvah upoštevati mnenja svojih zaposlenih, se z njimi posvetovati in jih poizkušati čim bolj vključiti v delovni proces. Narava menedžerskega dela pa jim ne omogoča, da bi venomer uporabljali demokratičen način vodenja, ampak morajo to prepletati še z drugimi načini. Predvsem je to odvisno od situacije in motiviranosti zaposlenih za opravljanje delovnih nalog.

Vodstvo vsakega podjetja ima moč in vire, da zaposlenim pomaga pri obvladovanju stresa. Dolžnost delodajalca je, da poskuša zagotoviti manj stresno delovno okolje. Prav zato večina intervjuvanih menedžerjev enkrat tedensko organizira sestanek, na katerem sodelujejo vsi zaposleni. S tem vsak posameznik v prvi vrsti dobi občutek pripadnosti skupnosti, pri tem pa je potrebno poudarjati vrednote, kot so poštenost, spoštovanje in pravičnost. Na sestankih zaposleni povedo in izmenjajo mnenja, poveča se tudi povezanost med sodelavci.

Menedžer na ta način pridobi informacije, kakšno je zadovoljstvo med zaposlenimi, kakšno je zadovoljstvo v podjetju, koliko so zaposleni obremenjeni in do katere meje jih še lahko obremeni, da bodo še vedno učinkoviti. Zaposleni pa na način dobijo občutek, da je njihovo delo smiselno in cenjeno.

8.4 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Raziskava, ki sem jo izvedla med menedžerji v obliki intervjuja, je prinesla kar nekaj zanimivih ugotovitev.

Menedžersko delo je zanimivo, kreativno, a hkrati težko, obsežno in zahtevno. Zahteve in odločitve najvišjega menedžmenta so v današnjih časih hitre, zahtevne in tvegane. Vse to pa s seboj prinaša stresne situacije. Poleg vseh odgovornosti, ki jim jih prinaša narava dela, imajo tudi odgovornost za dobrobit svojih podrejenih, kar pomeni, da jih morajo motivirati za delo, spodbujati, usmerjevati, nagrajevati in kaznovati. Preobremenjenost z delom je dejavnik, ki povzroča največ stresa na njihovem mestu, kar je velikokrat posledica neustrezne razdelitve in porazdelitve dela in ker včasih ne ločijo prednostnih nalog od manj pomembnih, si zato naložijo preveč dela.

Preobremenjenost z delom je dejavnik, ki menedžerjem povzroča največ stresa pri njihovem delu. Sledi mu dejavnik usklajevanja službenega in zasebnega življenja, odgovornost za druge in nejasno definirana vloga v organizaciji. Na delovnem mestu menedžerja je prisotno še ogromno drugih stresogenih dejavnikov, saj je vsak človek občutljiv in so zanj stresne različne stvari.

Ugotovila sem, da stresogeni dejavniki negativno vplivajo na posameznika in na poslovanje podjetja. Vplivajo na posameznikova čustva, vedenje in telesno počutje. Stres v podjetju dokazano poslabšuje odnose med zaposlenimi in povzroča številne stroške. Na eni strani nastajajo neposredni stroški v podjetju zaradi povečanega absentizma, fluktuacije zaposlenih, zmanjšanja delovne storilnosti in produktivnosti in stroškov bolniških dopustov. Na drugi strani pa nastajajo posredni stroški zaradi poslabšanja odnosov in slabše klime med zaposlenimi. Družba kot celota se sooča s povečanimi stroški, ki nastajajo zaradi povečane obolevnosti, zdravniške oskrbe, invalidske in predčasne upokojitve.

Raziskava, ki je potekala med ženskami menedžerkami, je prinesla še posebej zanimive ugotovitve. Dejstvo je, da je ženska današnjega časa izobrazena ženska, ki pa še vedno zelo težko pride na pomembnejše menedžerske položaje. V družbi so še vedno močno zakoreninjena mnenja o tradicionalni ženski, veliko oviro pa ženski menedžerki predstavlja usklajevanje zasebnega in službenega življenja. Menedžerka se na svojem delovnem mestu srečuje z veliko večjimi ovirami kot njen moški kolega na enakem ali podobnem položaju. Razlog je predvsem v tem, da se mora ženska vseskozi dokazovati samo zato, ker je ženska. Predvsem ženska menedžerka na srednjem nivoju je mnenja, da ima premalo pooblastil na zaupane delovne naloge, iz česar sklepam, da vrhnji menedžment, ki je še vedno pretežno moški, ne zaupa nalog ženski na vodilnem položaju srednjega nivoja. Domača dela, gospodinjska opravila, vzgoja in skrb za otroke pa ji poleg službe predstavlja dodatno obremenitev. Preobremenjenost z delom, premalo pooblastil na zaupane delovne naloge in usklajevanje zasebnega in službenega življenja so glavni dejavniki, ki na žensko menedžerko vplivajo izredno stresogeno.

Očitno je, da so menedžerji v stresu, da pri sebi pogosto opažajo simptome, ki se pojavljajo kot posledica prevelike izpostavljenosti stresnim situacijam. V največji meri negativne simptome opažajo tako, da se njihov način vodenja, organiziranja in komuniciranja spremeni, postanejo napeti, razdražljivi in težje kontrolirajo lastne izjave. Opažajo raztresenost, nemotiviranost in brezbržnost. Če se ti simptomi pojavljajo občasno in kratkotrajno, lahko za človeka predstavljajo nekakšno motivacijo, adrenalin, ki na njih vpliva pozitivno. Kadar pa ti simptomi trajajo dlje časa in se konstantno pojavljajo, imajo za človeka negativne posledice, ki se odražajo kot pogosti glavoboli, zasvojenost in depresija. To lahko vodi do hujših

zdravstvenih težav, zato je pomembno, da menedžerji najdejo pravi način sproščanja, ki je odvisen od vsakega posameznika posebej.

Najpogostejša načina, kako se menedžerji spoprijemajo s stresom, sta zastavljanje dosegljivih ciljev in iskanje pomoči, kadar je potrebno. Pri spopadanju s stresnimi obremenitvami si nekateri določajo prednostne naloge oziroma se umirijo in stvar dobro preučijo. Pomembno je, da stres prepoznajo pravočasno, odpravljajo vzroke in ne samo posledice, ker s tem odpravijo nadaljnje pojavljanje stresa na delovnem mestu. Spremembe morajo biti enostavne in hitre, morajo vključevati vse posameznike, kajti le tako so lahko dolgotrajno uspešne in učinkovite za preprečevanje stresa in dobre poslovne rezultate.

Rezultati raziskave so pokazali, da večina menedžerjev skrbi za psihično in fizično sprostitev in se zaveda nevarnih posledic stresa. Da menedžerji lahko prepoznavajo in odpravljajo stres pri sebi in svojih podrejenih, je potrebno, da imajo ustrezna znanja in veščine, ki jih pridobijo z usposabljanji in izobraževanji. Pri nas je dovolj možnosti za izobraževanje na tem področju, vendar se vodilni delavci tega premalo udeležujejo. To je pogosto posledica pomanjkanja časa in občutek, da so na tem področju dovolj močni. Svojih pomanjkljivosti se zavedo šele takrat, ko se znajdejo v situaciji, ki so jo nezmožni rešiti prav zaradi pomanjkanja znanja na tem področju.

Podjetja med svoje pomembne cilje uvrščajo zadovoljstvo zaposlenih, ker je le zadovoljstvo pomemben dejavnik za delovno uspešnost vsakega podjetja. Če so zaposleni zadovoljni s svojim počutjem, z medsebojnimi odnosi, z uresničevanjem svojih potreb in želja, so pripadni in ustvarjalni. Zato je potrebno, da podjetja posvečajo veliko pozornosti zaposlenim, ker je to povezano z uspešnostjo in dosežki podjetja. Pri tem značilno vlogo igra komunikacija, ki je pomembna in potrebna v odnosih med zaposlenimi in nadrejenimi. Učinkovitost komunikacije je odvisna od različnih oblik vedenja menedžerja, kot je spodbujanje, motiviranje, pohvale za dobro opravljeno delo in usmerjanje pri delu. Prav zato je lahko komunikacija velik povzročitelj stresa. Prisotna je na vsakem koraku v našem vsakdanjem življenju. Kakšen način komunikacije povzroča najmanj stresa, je odvisno od vsakega posameznika. Primerna komunikacija je odvisna od ljudi, ki v njej nastopajo, od njihove izobraženosti, volje, počutja in osebnih lastnosti. Zato je ena glavnih in pomembnih lastnosti vsakega menedžerja spretnost dobrega komuniciranja, kajti s tem se bo lahko uspešno spopadal z reševanjem vseh situacij in problemov na delovnem mestu.

Za dobro počutje na delovnem mestu je potrebna čim bolj jasna opredelitev del in nalog, da dobijo vsi zaposleni jasno sliko, kaj je njihovo delo, kje so meje za osebno odgovornost, kje se začnejo in končajo njihove kompetence. Vse to zahteva od vodilnih v podjetju veliko časa in truda, ki ga usmerijo v skupno dogovarjanje.

Današnja delovna mesta so postala veliko bolj stresna kot v preteklosti. Od vsakega posameznika je odvisno, kako se bo s stresom spopadel in se naučil z njim živeti. Za odpravljanje stresa je zelo pomembno, da se naučimo premagovati miselnost, ki nas omejuje, se znebimo strahov, postanemo samozavestni in se motiviramo za izzive, ki nam jih prinaša vsak dan.

Zavedanje o prisotnosti stresa v organizacijah je pomembno za njihovo uspešno delovanje in obstoj. Zato bodo morala tudi podjetja storiti korak naprej, da se bodo lahko celovito in učinkovito spopadala s stresom in tako olajšala delo marsikateremu posamezniku.

9 ZAKLJUČEK

Stres je vpliv, ki smo mu podvrženi vsi, saj je pomemben del našega življenja. Prisoten je v vseh okoliščinah in v današnjem tempu življenja že močno uveljavljen. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Manjša stopnja stresa je povsem normalna, na človeka deluje celo pozitivno, saj pomaga premagovati izzive vsakdanjosti. Potrebujemo ga, da nam omogoča sprejemati odločitve, da se osredotočimo in delujemo pozitivno. Takrat si želimo novih izzivov in zanimivih nalog, ustvarjalnosti pustimo prosto pot in zastavljene cilje zlahka dosežemo. Kadar zahteve okolja presegajo naše zmožnosti, je stres škodljiv in zdravju nevaren. Kaže se kot upad ustvarjalnosti, pomanjkanje svežih idej, zmanjšana produktivnost, pojav nezgod in nesreč pri delu. Najhujša oblika škodljivega stresa lahko povzroči telesno oslabelost ali celo smrt kot posledico infarkta, raka in depresije.

Sinonim za stres v današnjem času postaja služba. S tem so povezani tudi najpogostejši vzroki stresa na delovnem mestu, ki se kažejo kot preobremenjenost, konflikti med zaposlenimi, premalo spodbude in podpore ipd.

Vodilni delavci v podjetjih, ljudje s strokovno zaposlitvijo in vodstveni menedžerji delajo več in dlje, vendar kljub temu težko zmorejo opraviti vse nakopičene delovne naloge in zahteve. Le-ti so zaradi narave svojega dela neprestano pod raznovrstnimi obremenitvami, njihovo delo pa je eno izmed bolj stresnih. Določene situacije morajo znati sprejeti kot izziv, s katerim se bodo spoprijeli in ga vzeli kot novo izkušnjo v svojem življenju.

Na podlagi prebrane literature in lastne raziskave sem prišla do ugotovitev, da menedžerji svoje delo doživljajo zelo stresno. Največji vpliv na stresnost njihovega dela imajo odgovornost do dela in zaposlenih, predolg delavnik ter velik obseg dela. Njihovo delo je polno napetosti in stresov ter pogosto tako obremenjujoče, da se počutijo izčrpano in ne zmorejo več opravljati delovnih nalog.

Menedžerji se morajo truditi prepoznavati vzroke za nastanek stresa in jih čim hitreje in uspešneje odpraviti. Zato pa potrebujejo ustrezna znanja, ki jih pridobijo z izobraževanji in usposabljanji. Pri tem imajo zelo odgovorno vlogo, kajti morajo znati pravočasno prepoznati in obvladovati stres pri sebi, hkrati pa tudi stres pri svojih podrejenih.

Dejstvo je, da se podjetja žal še premalo zavedajo posledic, ki jih s seboj prinaša stres, zato bodo prav menedžerji v prihodnosti imeli še veliko dela na tem področju. Zato pa bodo morala podjetja dati večji poudarek odnosom med zaposlenimi,

potrebno bo več odprte komunikacije, kajti le tako bo mogoče pravočasno preprečevati posledice škodljivega stresa.

Zavedanje problema stresa v organizacijah je zelo pomembno za njegovo uspešno odpravljanje. Kajti šele ko problem prepoznamo, se lahko lotimo njegovega odpravljanja.

V ospredje prihaja zavedanje, da zaposleni niso le strošek za podjetje, ampak so lahko velika konkurenčna prednost podjetja. Ravnanje z zaposlenimi kot s konkurenčno prednostjo pa zahteva povsem drugačne pristope organiziranja in vodenja.

Podjetja se bodo počasi začela zavedati, da njihova dolgoročna uspešnost ni odvisna samo od visoko kvalificirane delovne sile, ampak tudi od zdrave in visoko motivirane delovne sile. Če se bomo zavedali vzrokov stresa in če jih bomo znali pravočasno in na primeren način predstaviti tistim, ki nam lahko pomagajo, bomo obvladovali stres na delovnem mestu. Prav vsi, tako menedžerji, strokovni delavci in zaposleni v podjetju smo v veliki meri odvisni od rezultatov poslovanja, zato verjamem, da je v interesu vseh, da bomo vsak po svojih močeh skušali najti pravo pot.

Menim, da so le zdravi in zadovoljni menedžerji in zaposleni ključ do uspeha vsakega podjetja ali organizacije.

LITERATURA IN VIRI

- Bajec, D. (2008). *Kaj je stres in kako ga obvladovati*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Božič, M. (2003). *Stres pri delu. Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kern, V. (2010). *Managerke in obvladovanje stresa v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Košmrlj, P. (2004). *Uravnavanje stresa na delovnem mestu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B.; Možina, S. (1996). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Maslach, C. & Leiter, M. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Miklin, D. (2003). *Predstavitev potreb managementa po spremljanju medijev*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Možina, S. (1998). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Nose, T. (2009). *Izgorelost na delovnem mestu: vzroki in posledice. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pečjak, V. (2000). *Vpliv stresa na zdravje in življenje*. Zdravje in okolje: kakovost okolja in življenja konec 20. stoletja : vplivi naravnega in človekovega okolja, vplivi družbenega okolja, hude bolezni našega časa. Str. 46–47.
- Plozza, L. in Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Pšeničny, A. in Findeisen, D. (2005). *Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje*. Letn. 11, št. 3 (2005), str. 53–64.
- Selič, P.: *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999.
- Spielberg, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Stavanja, D. (2006). *Prepoznavanje in soočanje s stresom na delovnem mestu. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tekavčič - Grad, O. (2008). *Stres in kako ga obvladati*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Traven, S. (2001). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

- Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Volk, L. (2004). *Nezadovoljstvo narašča s številom ur, preživetih v službi*. Ljubljana: DZS.
- Žorž, M. (2009). *Stres na delovnem mestu. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žunec, B. (2004). *Stres je lahko naš zaveznik*. Finance.
- www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu, 12. 1. 2011.

KAZALO SLIK

Slika 1: Prag stresa (Vir: R. Evans in P. Russel, <i>Ustvarjalni manager</i> , 1992, str. 111)	5
Slika 2: Ravnovesje (Vir: Looker, Gregson, 1993, str. 31)	5
Slika 3: Pozitivni stres (Vir: Vrste in posledice stresa, 2008)	7
Slika 4: Negativni stres (Vir: Vrste in posledice stresa, 2008)	8
Slika 5: Razmerje med zahtevami in sposobnostmi (Vir: Bajec, <i>Kaj je stres in kako</i> . 9	
Slika 6: Viri stresa na delovnem mestu (Vir: Cooper in Marshall v Stranks, 2005, str.	16
Slika 7: Management kot dinamični proces (Vir: Možina 2002, str. 36)	32
Slika 8: Funkcije procesa managementa (Vir: Kavčič, Kovač, 1999, str. 72)	33
Slika 9: Število let delovnih izkušenj intervjuvancev in število let na vodilnem	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nekatere najpogostejše težave in bolezni, ki so povezane s stresom	11
Tabela 2: Vzroki stresa (Vir: Powell, <i>Kako premagamo stres</i> , 1999, str. 44)	18
Tabela 3: Izgube zaradi vpliva stresa na delovno zmogljivost (Vir: Looker, Terry, ..	37
Tabela 4: Podatki o intervjuvancih	41

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

1. Kaj menedžerji menijo o svojem delu in delovnem mestu?

Kaj menite o delovnih nalogah, ki jih opravljate?

S katerimi problemi se najpogosteje srečujete pri svojem delu?

Kako vplivajo na vaše počutje?

Menite, da je vaše delo stresno?

2. Kateri so dejavniki stresa pri delu, ki vplivajo na njihovo delo?

Ali se vam zdi, da ste preobremenjeni? Zakaj?

Vam delovni čas ustreza?

Kakšna je vloga, ki jo opravljate v organizaciji?

Kateri organizacijski vidiki vam povzročajo največ stresnih situacij?

Kako usklajujete službeno in zasebno življenje?

Kakšna je vaša komunikacija s podrejenimi sodelavci?

Imate dovolj pooblastil glede na zaupane delovne naloge?

3. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri menedžerjih?

Ali menite, da znate delo dobro organizirati?

Se vaš način vodenja, organiziranja v stresnih situacijah spremeni? Kako?

Prepoznate simptome stresa in kako pogosto se pojavljajo?

V kakšni obliki se najpogosteje pojavljajo?

Kateri so najbolj pogosti stresorji na vašem delovnem mestu?

4. Kako menedžerji prepoznavajo in odpravljajo stres pri sebi in svojih podrejenih in kakšne načine in tehnike premagovanja in obvladovanja stresa pri tem uporabljajo?

Ali pri sebi prepoznate negativni stres?

Kako ga premagujete, kako se odzivate na stres? Kakšne učinke pušča na vas?

Ali prepoznate stres pri svojih podrejenih?

Kako jim pri tem pomagata?

Katere posledice stresa kot menedžer opazate pri svojih zaposlenih?

Poznate tehnike in načine premagovanja stresa?

Ali jih znate uporabljati pri sebi in svojih podrejenih?

Kako kot menedžer v podjetju skrbite za spoprijemanje s stresom pri svojih podrejenih sodelavcih?

Menite, da se podjetja dovolj zavedajo posledic, ki jih prinaša stres?

5. Kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju?

Kakšno vlogo igra komunikacija v odnosih med zaposlenimi in nadrejenimi?

Kakšno je splošno zadovoljstvo podrejenih sodelavcev v organizaciji?

Katere programe premagovanja stresa uporabljate v organizaciji?

6. Kakšni so predlogi menedžerja za izboljšanje stanja na delovnem mestu?

Upoštevate mnenja zaposlenih pri pomembnih odločitvah?

Organizirate skupne sestanke, kjer sodelujejo vsi zaposleni?

Skrbite za psihično in fizično sprostitev? Kako?

Menite, da medsebojno druženje izven delovnega časa pripomore k boljši klimi v podjetju?