



**B&B**  
**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija  
Program: komercialist  
Modul: podjetništvo

**STRES IN IZGOREVANJE NA DELOVNEM  
MESTU**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Somentor: Branko Perhaj  
Lektor: Tina Sušnik

Kandidat: Predrag Vasić

Kranj, maj 2007

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Zahvaljujem se somentorju Branku Perhaju.  
Zahvaljujem se tudi lektorici Tini Sušnik.

## IZJAVA

»Študent Predrag Vasić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Dandanes je življenje bolj stresno in naporno kot kadarkoli prej. Stres in utrujenost sta nekaj, kar je zelo dobro znano vsakomur od nas. Stresu in pritiskom smo izpostavljeni povsod: v službi, v šoli, v jutranjem prometu in celo doma, če so družinski odnosi slabi. Posledice stresa so utrujenost, izčrpanost, napetost, glavoboli, pogosta obolenja, pomanjkanje navdušenja, slabo počutje, slaba koncentracija, pomanjkanje volje do dela, depresija ...

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi na notranje in zunanje pritiske (stresorje). Kadar stres postane tako intenziven, da se ne moremo sprostiti, začutimo nemoč in stisko. Takrat smo pod vplivom škodljivega stresa. Tako kot stres je zelo nevarno tudi izgorevanje na delovnem mestu. Vpliva na naše zdravje, zmožnosti premagovanja ovir in naš osebni življenjski slog.

Prvi cilj diplomskega dela je predstavitev značilnosti, dejavnikov stresa in izgorevanja na delovnem mestu, njegovih posledic ter preučevanja postopkov za obvladovanje v teoriji. Drugi cilj je preučitev ravni stresa v podjetju Karkasa, d. o. o., in podajanje predlogov za obvladovanje stresa v podjetju. V anketi, ki smo jo izvedli, se je pokazalo, da ljudje samo polovično obvladujejo stres. Sam stres ni vedno škodljiv, če pa že je, ga lahko ljudje obvladamo in preprečimo.

## **KLJUČNE BESEDE**

- stres,
- značilnosti in dejavniki stresa,
- posledice stresa,
- izgorevanje,
- postopki za obvladovanje stresa in izgorevanja na delovnem mestu.

## **ABSTRACT**

Nowadays live is harder and more stressful than ever before. Stress and tiredness are two things we are all familiar with. We are exposed to stress and pressures everywhere: at work, in school, in the morning traffic and even at home if the family relations are bad. The consequences of stress are tiredness, exhaustion, tension, headaches, frequent illnesses, lack of enthusiasm, feeling poorly, bad concentration, lack of the will to work, depression, etc.

Stress is a physiological, psychological and behaviour response of the individual who is trying to adapt to inner and external pressures (stressors). When stress becomes so intense that we cannot relax, we feel powerlessness and distress. That is when we are under the influence of harmful stress. Besides stress, burning out at work is also very dangerous. It affects our health, abilities to overcome obstacles and our personal lifestyle.

The first aim of this paper is the necessary introduction of characteristics and factors of stress and burning out at work, of their consequences and ways how to study the management procedures in theory. The second aim is the studying of stress level in the company Karkasa d.o.o. and presenting suggestions for stress management in the company. The questionnaire we have analysed showed that people only manage stress halfway. The stress itself is not always harmful, but if it is, we can manage it and prevent it.

## **KEY WORDS**

- stress
- characteristics and factors of stress,
- consequences of stress,
- burning out,
- procedures for the management of stress and burning out at work.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>2</b>
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	2
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.3	PREDPOSTAVKE	3
1.4	METODE DELA	4
<b>2</b>	<b>STRES IN IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>5</b>
2.1	STRES	5
2.1.1	<i>STRES NA DELOVNEM MESTU</i>	7
2.2	NARAVA IN VRSTE STRESA	8
2.3	IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU	9
<b>3</b>	<b>VZROKI</b>	<b>11</b>
3.1	VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU	11
3.2	STRESORJI	15
3.2.1	<i>INDIVIDUALNI STRESORJI</i>	16
3.2.2	<i>SKUPINSKI STRESORJI</i>	18
3.2.3	<i>ORGANIZACIJSKI STRESORJI</i>	18
3.3	VZROKI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU	19
3.4	POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJO	22
<b>4</b>	<b>UKREPI</b>	<b>24</b>
4.1	AKTIVNOSTI ZA ZMANJŠEVANJE STRESA V PODJETJU	24
4.2	ODPRAVA IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU	26
4.2.1	<i>PREPREČITEV IZGOREVANJA</i>	27
4.3	UPRAVLJANJE S STRESOM	28
4.3.1	<i>INDIVIDUALNE METODE UPRAVLJANJA S STRESOM</i>	29
4.3.2	<i>ORGANIZACIJSKE METODE UPRAVLJANJA S STRESOM</i>	29
4.4	NAČINI PREMAGOVANJA STRESA	30
4.4.1	<i>WELLNES</i>	30
4.4.2	<i>TELESNA AKTIVNOST</i>	32
4.4.3	<i>MEDITACIJA</i>	33
4.4.4	<i>JOGA</i>	34
4.5	PRAVA VPRAŠANJA IN ODGOVORI	34
4.6	IZSLEDKI ANALIZE	35
4.7	IZVEDBA ANKETE	36
4.7	REZULTATI RAZISKAVE V PODJETJU KARKASA, D. O. O.	36
4.7.1	<i>ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO</i>	36
4.7.2	<i>SKRIB ZA PSIHIČNO SPROSTITEV</i>	37
4.7.3	<i>VPLIV STRESA NA UČINKOVITOST</i>	37
4.7.4	<i>DEJAVNIKI STRESA IN IZGOREVANJA PRI DELU</i>	38
4.7.5	<i>SIMPTOMI STRESA IN IZGOREVANJA PRI DELU</i>	39
4.7.6	<i>PREDLOGI ZAPOSLENIH ZA SPREMEMBE</i>	39
4.8	POVZETEK RAZISKAVE IN NAPOTKI ZA IZBOLJŠAVE	40
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČEK</b>	<b>44</b>
	LITERATURA IN VIRI	45
	PRILOGE	46
	KAZALO SLIK	49
	KAZALO TABEL	49

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Namen diplomskega dela je prikazati stres in izgorevanje v delovnem okolju kot enega izmed najbolj perečih problemov sodobnega človeka. Poznavanje mehanizmov stresa, njegovih posledic in uravnavanje stresa je za posameznika in podjetje velikega pomena, saj lahko na ta način bolj razumejo in obvladajo stresne situacije. Razčleniti, kako lahko delodajalec ustvari čim prijetnejše delovno okolje, priskrbi za primerno delovno klimo in motivacijo zaposlenih, kako primerno organizira delo, poskrbi za učinkovito vodenje in primerno nagrajevanje. Na koncu pa povedati, kaj lahko stori za tiste, ki jih je stres že prizadel.

Delo je eden izmed največjih povzročiteljev stresa na svetu. Ljudje se morajo spopadati z novo informacijsko tehnologijo, podaljševanjem delovnega časa, kratkimi pogodbenimi roki itd. Stres mnogi postavljajo na ključno mesto med zaviralnimi dejavniki osebnega razvoja, zadovoljstva in uspešnosti posameznika ter večjega uspeha posameznega podjetja. Tako kot stres je zelo nevarno tudi izgorevanje na delovnem mestu. Vpliva na naše zdravje, zmožnosti premagovanja ovir in naš osebni življenjski slog. Med delavci dosega izgorevanje na delovnem mestu dandanes epidemične razsežnosti. Ne gre za to, da bi bilo z njimi kaj narobe, ampak predvsem za to, da je to delavno mesto in narava njihovega dela doživela korenite spremembe.

Poskusili bomo dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

1. Zakaj se med zaposlenimi pojavlja stres in izgorevanje?
2. Kateri so vzroki za stres in izgorevanje na delovnem mestu?
3. Zakaj se izgorevanje na delovnem mestu razrašča?
4. Kako doživljamo stres in izgorevanje na delovnem mestu?
5. Kakšne so posledice za posameznika in organizacijo?
6. Katere so metode za uspešno reševanje stresa in izgorevanja?

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Družbo Karkasa, d. o. o., sta ob izteku leta 2004 skupaj ustanovili družbi Petrol, d. d., in Sava Tires, d. o. o. Dejavnost družbe, v kateri ima vsak od ustanoviteljev 50-odstotni lastniški delež, predstavlja obnavljanje pnevmatik za tovorna vozila. Družba je z dejanskim poslovanjem pričela v začetku leta 2005.

([http://www.petrol.si/index.php?sv\\_path=151,188,266](http://www.petrol.si/index.php?sv_path=151,188,266))

Obnovljene tovarne pnevmatike prinašajo ekonomske prednosti uporabniku. S takimi pnevmatikami pa zmanjšujemo tudi obremenjevanje okolja z obrabljenimi pnevmatikami, manjši sta tudi poraba surovin in energije. Družba letno obnovi do 6.000 tovornih pnevmatik po posebni tehnologiji UniCircle. Ta tehnologija omogoča prihranke materiala, krajši je postopek obnove; z njo pa dosegajo tudi boljšo uravnoteženost obnovljenih tovornih plaščev.

[http://www.sava-tires.si/korp.php?c=select&sc=0,0,0,1,0,0,1,0,0&i=5802,6052&p=1,3;4,3;8,3;10,0;74,0;271,0;5802,3;&ty=&t=\)](http://www.sava-tires.si/korp.php?c=select&sc=0,0,0,1,0,0,1,0,0&i=5802,6052&p=1,3;4,3;8,3;10,0;74,0;271,0;5802,3;&ty=&t=))



Slika 1: Tehnologija UniCircle (Vir: [http://www.sava-tires.si/korp.php?c=select&sc=0,0,0,1,0,0,1,0,0&i=5802,6052&p=1,3;4,3;8,3;10,0;74,0;271,0;5802,3;&ty=&t=\)](http://www.sava-tires.si/korp.php?c=select&sc=0,0,0,1,0,0,1,0,0&i=5802,6052&p=1,3;4,3;8,3;10,0;74,0;271,0;5802,3;&ty=&t=)))

### 1.3 PREDPOSTAVKE

Izhajamo iz predpostavke, da:

1. posamezniki in podjetja v splošnem premalo storijo za preprečevanje in obvladovanje stresa in izgorevanja na delovnem mestu;
2. z boljšo motiviranostjo in boljšim komuniciranjem v delovnem okolju bi lahko v podjetjih zmanjšali število stresnih situacij;
3. v številnih primerih odprava posledic stresa in izgorevanja ni uspešna;
4. bi se morali namesto stresa kot negativne izkušnje naučiti, da ga spremenimo v prijetno vzpodbudno občutje, ki poveča motivacijo in človeški potencial;
5. bi z večjo popularizacijo tehnik sproščanja marsikateremu posamezniku preprečili ali vsaj omilili vpliv stresa in izgorevanja;
6. z doslednejšim uresničevanjem preventivnih ukrepov, ki jih predlagajo organizacije za varstvo pri delu, ter s skrbnejšo izbiro kadrov bi delodajalci lažje zajezili pojav stresa pri delu in njegove posledice;
7. stroški za izboljšanje pogojev, boljšo organizacijo dela in izobraževanja delavcev odtehtajo stroške zaradi izostankov od dela;
8. pravne in organizacijske rešitve v zvezi z zdravstvenim absentizmom le še zmanjšujejo pravice delavcev in povečujejo njihovo stisko.

<http://edi.uni-mb.si/ediplome/pdfs/orthaber-simona.pdf>



## **1.4 METODE DELA**

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del.

**TEORETIČNI:** Pojem stresa in izgorevanja, splošni adaptacijski sindrom oziroma temeljni model stresa ter naravo in vrste stresa. Stres in izgorevanje na delovnem mestu, osnovne opredelitve stresa, dejavniki stresa in izgorevanja na delovnem mestu, posledice stresa in izgorevanja na delovnem mestu, ki se nanašajo na posameznika in podjetje. Pojasniti pozitivni in negativni vpliv stresa na učinkovitost zaposlenih ter stroški, ki jih prinaša stres in izgorevanje. Strategije ter aktivnosti spoprijemanja z njimi.

**RAZISKOVALNI:** Raziskava med zaposlenim naj bi pokazala, kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu, ali zaposleni v podjetju občutijo stres in izgorevanje, dejavnike in simptome stresa ter izgorevanja, njihov odziv in način spopadanja z njimi. Raziskava naj bi tudi pokazala, kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju in kakšne predloge imajo, da bo delo čim manj stresno.

## 2 STRES IN IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

### 2.1 STRES

Izraz stres izvira iz latinščine. Prvič je bil uporabljen v angleščini v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke in težave. V 18. in 19. stoletju se je splošen pomen besede stres spremenil; poslej je pomenilo silo, pritisk ali močen vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Pomen besede stres so uvedli v fizikalne znanosti, tako da je poudaril splošno rabo. V zgodnjih raziskavah o razteznih lastnostih trdih snovi se je stres nanašal na zunanji pritisk ali silo, ki deluje na predmet. Napetost je označevala notranje ukrivljanje ali spremembo oblike ali velikost predmeta. Z izrazom stres bomo označevali zaokrožen, psihološki proces, ki ga sestavljajo trije poglaviti elementi. Vpelje ga okoliščina ali pobudnik, ki je potencialno škodljiv ali nevaren (stresor). Če si ga tolmačimo kot nevarnega ali grozečega, bo zbudil bojazen. Stres torej kaže tako časovno zaporedje dogodkov:

stresor → zasnova grožnje → stanje bojazni.

(Spielberg, (1985), stran 8,16)

Hans Selye, kanadski medicinec avstrijskega rodu (1907–1982), je raziskoval povezave med hipofizo in nadledvično žlezo, ko je organizem na različne načine, tudi psihično, obremenjen. Obremenitve je imenoval stres, prilagoditev nanje pa adaptacijski ali prilagoditveni sindrom. V tehniki pomeni beseda stres obremenitev, napetost ali silo. Najhujši stres je v tehničnem smislu dosežen takrat, ko je predmet tik pred tem, da se zlomi ali stre. Dejavnike, ki lahko sprožijo splošni prilagoditveni sindrom, je imenoval stresorje. Torej so stresorji dražljaji, ki v telesu ustvarjajo stres. Človek zboli za stresom takrat, ko odpove splošni prilagoditveni sindrom, ker se izčrpa. Selye je predlagal za takšen negativni stres poimenovanje distress. Stres prizadene dobro počutje in posredno vpliva tudi na skupino in podjetje pri doseganju njihovih ciljev ali ohranjanju teh na doseženi ravni. Stres ima lahko fiziološke, psihološke in vedenjske posledice. Odnos med stresom in fiziološkimi posledicami je zapleten. Najresnejše posledice, npr. krvnožilne motnje in srčni napad, se običajno pojavijo po dolgotrajnem doživljanju močnega stresa. Psihološke posledice stresa so negativna občutja, čustva in razpoloženja, negativne navade in izgorevanje. Stresno vedenje se kaže v slabih delovnih navadah, porušeni medsebojni odnosih, absentizmu in bolniškem dopustu. Delavci, ki so odgovorni za pomoč drugim, včasih izgorijo. Trije ključni znaki izgorevanja so občutek popolne osebne nemoči, emocionalne izčrpanosti in razosebljenja. Določena stopnja stresa je pozitivna, ker spodbuja k doseganju boljših delovnih uspehov. Kadar so stopnje previsoke, so učinki negativni in je delovni učinek slabši.

([http://www.zvd.si/strok/stre\\_kot\\_dejavnik\\_tveganja.php](http://www.zvd.si/strok/stre_kot_dejavnik_tveganja.php))

Čeprav se o stresu piše v najrazličnejših serijah in časopisih že vrsto let, še vedno obstajajo številna napačna pojmovanja o tem, kaj stres pravzaprav je in kakšne vrste ljudi muči. Celo glede besede stres je še vedno precej nejasnosti, saj nekateri z njo opisujejo dejavnost, pritisk in napetost, ki povzročajo duševno tesnobo in telesne tegobe, medtem ko jo drugi uporabljajo kot splošen izraz za opis fiziološkega odziva na psihičen pritisk. Nekateri ljudje so izjemno občutljivi za stres in jih že razmeroma majhen pritisk močno prizadene. Drugi pa so nasprotno,

sposobni prenesti velikanske pritiske brez kakšnih negativnih posledic; zdi se, kot da tem bolj uspevajo, čim hujše pritiske doživljajo. Takšne razlike seveda niso značilne samo za stres. Lahko rečemo, da so nekateri ljudje bolj dovzetni za stres kot drugi, podobno kot so nekateri bolj dovzetni za prehlad kot drugi. (Coleman, (1987), stran 9)

Stres je neločljiv del naravne zgradbe življenja. Vsaka okoliščina, v kateri kdo ocenjuje naše vedenje, lahko povzroči stres. Na splošno se stres nanaša tako na okoliščine, ki posamezniku postavljajo fizične ali psihične zahteve, kot na čustvene odzive, ki jih v teh okoliščinah izkusi. Vedno bolj se zavedamo škodljivih vplivov stresa na zdravje in čustveno počutje.

Da bomo razumeli stres, moramo natančno poznati naravo bolezni in njeno povezavo s stresom. Bojazen vsebuje napetost, živčnost in strah in vznemirjenost. Lahko ga opazimo v književnosti, umetnosti, religiji in mnogih drugih izrazih naše kulture. (Spielberg, (1985), stran 4, 6)

Mnogi ljudje si nalagajo nepotrebna bremena in se sami potiskajo v stres. Slabi delovni pogoji na splošno veljajo za hud stres. Kadar pomeni trdo delo človeku samouresničevanje, ni neugoden, bolezenski stres, temveč ugoden stres, ki je človekovem vsestranskem razvoju in utrjevanju v prid. Delu dati smisel pomeni zmanjšati stres. Za ljudi, ki so po svoji naravi zelo storilni, je stres življenjski napoj. Stres jim pomeni isto kot nekomu drugemu skodelica kave, torej poživilo, spodbudo. Pri takšnih ljudeh opažamo neredko tako imenovani razbremenitveni stres, ko ni več poklicnega pritiska. Počutijo se odveč in nekoristne, doživijo »upokojski zlom«, včasih celo »upokojsko smrt«. Kadar pa ostanejo še naprej zaposleni, lahko še dolgo, aktivni in zdravi, uživajo življenje. Ta razbremenitveni stres je še posebno očiten pri športnikih. Stres, ki ga je ustvarjal šport, so dobro prestali; ko pa so šport opustili, jim mirovanje povzroča živčne negetativne motnje. Telo se je namreč prilagodilo najvišji storilnosti. Sadaj se jim mora prilagoditi na normalno življenje in to tudi potrebuje čas. (Lindemann, (1977), stran 33-36)

Najboljša definicija stresa, ki jo lahko postavimo je, da gre za duševno in telesno reakcijo na spremembo. Stres komajda občutimo, ko se nečemu lahko prilagodimo; ko se ne moremo, stres postane pretres. In takšen stres ne popusti, dokler nam ne uniči duševnega in telesnega zdravja. (Tyrer, (1987), stran 14)

Stres ima tri plati:

**dobra:** prijetno vznemirjenje, navdušenost, spodbuda, ustvarjalnost, uspešnost, doseganje zastavljenih ciljev, večja produktivnost;

**slaba:** z dolgočasnost, nezadovoljstvo, zaskrbljenost, napetost, neučinkovitost, manjša produktivnost, neuspešnost, glavobol, prebavne motnje, prehlad, klavrni in skaljeni odnosi z ljudmi;

**grda:** čir, srčni infarkt, rak, tesnoba, depresija, živčni slom, samomor.

Naraščajoče zanimanje za stres pa odseva tudi številna prizadevanja, da bi ublažil njegove posledice, ki škodijo zdravju posameznika, povzročajo izgube v gospodarstvu, pretresajo nekatere poklice in nasploh ogrožajo celotno družbo. Stres zadeva prav vsakega, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot

neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Nihče ni povsem odporen proti stresu. Stres lahko prizadene vsakogar, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. ( Looker, Gregson, (1993), stran 9-11)

Gre za univerzalni fenomen, ki ga opredeljuje množica definicij, v vseh pa je možno najti dva temeljna poudarka:

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

(Selič, (1999), stran 53)

### 2.1.1 STRES NA DELOVNEM MESTU

Današnje delovno mesto je lahko zelo hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor. Ljudje so čustveno, telesno in duhovno izčrpani. V zadnjem stoletju in pol je razvoj delovnega mesta napredoval proti idealu skupnosti in stran od poniževalnega izkoriščanja v tovarnah in rudnikih. Zdaj so sadovi teh naporov v nevarnosti. Zamisel delovnega prostora kot učinkovitega stroja se vrača in ogroža ideal delovnega mesta kot zdravega in varnega okolja, v katerem lahko človek z delom, ki ga resnično izpolnjuje, razvije vse svoje zmožnosti in za katero je tudi pošteno plačan. ([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2004/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_avgust.htm))

Da bi lažje razumeli, kako kompleksen problem predstavlja stres na delovnem mestu, moramo najprej spoznati njegove značilnosti. Ko slišimo besedo stres, vedno pomislimo najprej na nekaj neprijetnega, nekaj kar nam preti in na kar nimamo vpliva. Pa vendar je bil stres tisti, ki je pomagal preživeti ljudem skozi tisočletja, v današnjem svetu je postal sovražnik številka ena. Prepisujemo mu vzroke številnih nesreč, bolezni, prezgodnjih smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti. Težko je računati izgube, ki jih povzroča v gospodarstvu.

Stres ne vpliva le na zdravje delavcev temveč tudi na delo v organizaciji. To se kaže predvsem v povečanem absentizmu, počasnosti, zamujanju, zapuščanju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mestu, znižanju organizacijske produktivnosti, uničeni organizacijski klimi itd.

Stresu, njegovim posledicam in preprečevanju posledic se v naših podjetjih ne posveča veliko pozornosti. Res je, da se o njem veliko govori, pa še to samo v določenih poklicih. Stres ni karakteristika samo menedžerskega dela, ampak je povezan z vsemi deli oz. delovnimi situacijami. Je neizogiben del modernega življenja. Ostra konkurenca, prestrukturiranje podjetij, reorganizacija proizvodnje in menedžmenta, stalne spremembe v tehnologiji, potrebnih znanjih, veščinah in pogojih dela, grožnja ukinjanja delovnih mest in odpuščanja ter druge lastnosti sodobnega dela in poslovanja vzpodbujajo stres in nikomur ne prizanesejo. Stres je vsaka situacija, ki izzove posebne fizične in psihične reakcije. Stres je telesni in čustveni odgovor na zahteve, omejitve ali priložnosti. Mnogi ljudje si nalagajo nepotrebna bremena in se sami potiskajo v stres. Človek, ki ga življenje peha v

strese, tudi veliko tvega. Tega se mora zavedati vsakdo, kdor misli, da so zaloge njegovih moči neizčrpne. Na splošno pa si ljudje, ki prenesejo veliko stresov, tudi izberejo stresne poklice. Če je človek v svojem poklicu občasno preobremenjen s stresi, in takih poklicev je veliko, se zmanjša prilagodljivost organizma. Utegnejo se pojaviti tudi takšni stresni dejavniki, ki jih je organizem dotlej držal v ravnotežju. Posledica tega je bolezen.

Poklicno delo lahko povzroči občasne stresne reakcije pri delavcih, tako kot pri profesorjih, tajnicah in gospodinjah. Najpogosteje se znajdejo v stresni situaciji malenkostni, občutljivi pa tudi častihlepni ljudje, ki se na vsak način želijo prebiti v ospredje. Vodilni ljudje so bistveno manj ogroženi. Ti so v glavnem svoj cilj že dosegli in sedaj drugim odredajo s stresi obremenjene obveznosti. Razen tega se skoraj vsakega, ki zaseda odgovorno mesto, poloti »kompleks nezmotljivosti«. (Lindemann, (1977), stran 34)

## 2.2 NARAVA IN VRSTE STRESA

Coleman loči pozitivni in negativni stres. Poglavitna razlika med zdravim in škodljivim stresom je v tem, da se pri zdravem stresu spremembi naglo prilagodimo, pri škodljivem pa se ji prilagodimo stežka ali pa sploh ne. To je bistvenega pomena, če hočemo razumeti stres in se spopasti z njim. (Tyrer, (1987), stran 19)

Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa, škodljivega in prijaznega.

### **Škodljivi stres:**

Kadar se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo tako zlahka kos, moramo previdno oceniti svoje sposobnosti. Nekatere od značilnosti preobremenitve, ki lahko porušijo krhko ravnovesje stresa: opravljanje zahtevnih nalog v hudi časovni stiski, prevzemanje zahtevnih zadolžitev in spoprijemanje z nalogami, ki jim nismo kos, napredovanje na delovno mesto, ki presega naše sposobnosti, nesorazmerje med dohodki in izdelki, zaskrbljenost zaradi morebitne brezposelnosti, sovpadanje težav v zasebnem življenju in na delovnem mestu.

### **Prijazni stres:**

Občutje prijaznega stresa prevlada, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev. Prijazni stres nas navda s samozavestjo in prevzame nas občutek, da držimo v svojih rokah vse niti, s katerimi bomo zlahka obvladali naloge, izzive in zahteve. Stresna reakcija povzroči prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost. Trajanje stresorja torej močno vpliva na ohranjanje ravnovesja stresa in na stopnjo stresne reakcije. (Looker, Gregson, (1993), stran 33, 34)

Stres je škodljiv in nevaren zdravju, kadar imamo občutek, da zahteve okolja presegajo naše zmožnosti. Kadar se to zgodi, se pojavijo telesni in čustveni simptomi stresa. Njihova oblika je ponavadi pogojena z dednostjo in temperamentom. Posledica stresa lahko pustijo na človeku trajne posledice, poznajo se tako na našem telesu in zdravju, kot tudi v našem vedenju, mislih in predvsem telesu, zdravju, mislih ter čustvih. Prav zato je pomembno, da odkrijemo vzrok stresa, kajti samo tako ga lahko tudi odpravimo. Obvladati stres pomeni

odločujoče vplivati na pojav, potek in stopnjo stresa. Če se bomo stresa lotili z glavo, bomo zmanjšali tveganje za zdravje, izboljšali odnose z ljudmi doma in na delovnem mestu, postali bolj zmogljivi in učinkoviti.

### 2.3 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Izgorevanje je posledica sprememb na delovnem mestu, predvsem v ekonomskih trendih, tehnologiji in filozofiji podjetja. Korporacije ne obstajajo zato, da bi širile človekove zmožnosti zaslužka in doseganje pomembnih ciljev, ampak ljudje vse bolj v korist korporacij žrtvujejo svoje preživetje in pričakovanja. Tehnologija prinaša vedno nove zahteve. Vodilni vse bolj omejujejo pravice strokovnjakov in odgovornih menedžerjev in razpravljajo samo o težavah, ne pa tudi o rešitvah. V današnjem delovnem okolju je negativnega stresa vse preveč. Zaposleni preživijo veliko časa v napetih pogojih. Veselje in predanost dela izginjata, v delu ne najdejo več zadovoljstva. Pojavi se skrajna točka, ki jo doseže oseba, ki nenehno doživlja takšne pritiske. To imenujemo izgorevanje. Do izgorevanja pride kadar smo postavljeni pred zahteve, ki presegajo naše sposobnosti, moč in energijo.

([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2004/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_avgust.htm))

Izgorevanje je razmeroma nov pojem, ki je bil hitro sprejet v strokovni literaturi. Gre za občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva. Do sindroma izgorevanja navadno pride pri posameznikih, ki opravljajo poklice, v katerih je potrebno veliko osebne angažiranosti in vlaganja v delo, pričakovanja glede izvedbe dela pa so velika. (Traven, (2005), stran 55)

Izgorevanje ima tri stopnje: za prvo stopnjo, navdušenje je značilna velika predanost delu, polni smo delovne energije, naša pričakovanja so visoka, čutimo veselje ob uspehih, ki jih dosežemo. V drugi stopnji pride do stagnacij. Opažati začnemo dolge ure dela, slabo plačilo, nujnost nenehnega izobraževanja. Predanost delu upade, trudimo se, da bi bili osebno čim manj vpleteni, postanemo cinični in nismo več navdušeni. Delo sicer opravimo, ampak v njem ne najdemo več zadovoljstva. Tretja stopnja prinaša le še stopnjevanje problemov, opažamo, da ne moremo izpolniti vseh pričakovanj in zahtev, dvomimo vase in v svoje sposobnosti ter znanje. V delovni skupini začutimo težave, ki se nam zdijo nerešljive, postajamo površni, izogibamo se določenim delovnim nalogam, izgubimo motivacijo, čustveno, telesno in duhovno smo izčrpani.

Če stres doživljamo izrazito negativno, če traja dlje časa, se prične proces izgorevanja. Poleg že omenjenih znakov negativnega stresa se pojavita še:

- občutek nemoči, da nismo kos situaciji;
- prepričanje, da je za izboljšanje situacije dovolj, da se še bolj potrudimo.

Med delavci dosega izgorevanje na delovnem mestu dandanes epidemične razsežnosti. Ne gre za to, da bi bilo z njimi kaj narobe, ampak predvsem za to, da to delavno mesto in narava njihovega dela doživeli korenite spremembe. Današnje delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljubno in nadvse zahteven prostor. Ljudje so čustveno telesno in duhovno izčrpani. Dnevne delovne zahteve, družina in zraven vse drugo, načenjajo njihovo energijo in zavzetost. Veselje in navdušenje do uspeha je vse težje doseči. Predanost delu

upada. Ljudje postajajo cinični, ostajajo na varni razdalji, trudijo se, da bi bili osebno čim manj vpleteni. Ta fenomen je največja ovira na poti k boljšemu delovnemu življenju. (Maslach, Leiter, (2002), stran 9)

Občutek nemoči in utrujenosti se še poglobljata. Simptomi in znaki izgorevanja so naslednji:

**misli:** tega ne moremo kontrolirati, vse je brez smisla, nimam moči, ničesar ne morem spremeniti, to se meni ne bi smelo dogajati;

**občutki:** občutek osebne razvrednotenosti, čustvena izčrpanost, občutek nemoči, občutek brezizhodnosti, jeza, žalost, cinizem;

**vedenje:** težave s spanjem, upad delovne sposobnosti, upad učinkovitosti, osamitev, povečan absentizem, upad libida;

**telo:** utrujenost, pogosta obolevnost.

V primerjavi z drugimi nevarnostmi pri delu izgorevanje ne povzroča večje škode kot so telesne poškodbe ali smrt. Kronični razkroj čustev in večji skozi daljše obdobje ni tako v nebo vpijoč kot takojšnja kriza. Ljudje domnevajo, da izgorevanje ni nič posebnega in napačno presodijo tveganja. Prav tako domnevajo, da to njih ne bo doletelo, da preveč vedo ali so premočni, da bi postali žrtev tega problema. Ko pa se izgorevanje pojavi, so ljudje nagnjeni k temu, da še naprej delajo, čeprav ne tako dobro kot prej, zato splošna produktivnost ni resneje ogrožena. Če na izgorevanje gledamo s te perspektive, gre samo za »izgovor«, tarnanje slabičev, ki ne zmorejo resnega dela in nočejo priznati, da so odpovedali. Obstaja občutek, da v zvezi z izgorevanjem ni mogoče ničesar »narediti«. Žal je takšno gledanje povsem zmotno. Kratkovidno je in ne upošteva celotne slike. To gledanje temelji na mitih in nerazumevanju tega, zakaj in kako ljudje delajo. (Maslach, Leiter, (2002), stran 20)

Delovno mesto pa je bolj kot kdaj koli prej ploden kraj za izgorevanje. Ljudje domnevajo, da izgorevanje ni nič posebnega in napačno presodijo tveganje. Prav tako domnevajo, da to njih ne bo doletelo, da preveč vedo ali so premočni, da bi postali žrtev tega problema. Izgorevanje ima lahko usodne posledice, ki so celo hujše kot razkroj človeške duše. Lahko so pogubne za naše zdravje, našo zmožnost premagovanja ovir in za naš osebni življenjski slog. Lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela. Škoda ne gre le na naš račun, posledice čutijo vsi, ki so kakor koli povezani z nami na delovnem mestu in doma .

### 3 VZROKI

Razlika med stresom in izgorevanjem je v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenj do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. Poleg tega lahko vsak izkusi stres, izgorevanje lahko izkusijo le tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero, imajo visoke cilje in pričakovanja.

#### 3.1 VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU

Delovno okolje je lahko stresno. V nekaterih organizacijah in pri opravljanju določenih del so zaposleni izpostavljeni večjim stresnim obremenitvam, v drugih pa manjšim. Zaposleni so pri delu učinkovitejši, če vedo, kaj se od njih pričakuje, in če si njihove različne vloge, ki jih imajo v delovnem okolju, med seboj ne nasprotujejo. Preveč dela na normalni delovni dan povzroča nadurno delo. To je lahko plačano ali neplačeno. Zaposleni se borijo s preveliko količino dela in če želijo kakovostno opraviti svoje delo, morajo delati nadure. Delovna obremenjenost, ki izhaja iz dolgotrajnega dela, lahko vodi v stres. Današnje delovno življenje, povečane zahteve po storitvah in uveljavljanje drage in kompleksne moderne tehnologije je ustvarilo socialne strukture, ki zahtevajo večjo poklicno dejavnost čez vseh 24 ur. Delo v izmenah, posebno delo v treh izmenah vpliva na stopnjo metabolizma, raven sladkorja v krvi, na mentalno učinkovitost, delovno motivacijo, na družinsko in socialno življenje. Do konflikte vlog na delovnem mestu pride, ko bi moral posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih zahtev (če na primer izpolni eno zahtevo, je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi). Tudi organizacija, v kateri zaposleni opravljajo svoje delo, je lahko izvor stresa. To je povezano z:

1. organizacijsko ravnijo,
2. organizacijsko kompleksnostjo,
3. organizacijskimi spremembami,
4. organizacijskimi mejnimi vlogami.

Poseben izvor stresa je nadlegovanje na delovnem mestu (ang. mobbing). Lahko ga opredelimo kot ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenim ali skupino zaposlenih, ki ogroža njihovo zdravje in varnost. Do nadlegovanja pogosto prihaja zaradi zlorabe moči. O nadlegovanju na delovnem mestu govorimo, če gre za besedne ali fizične napade ali pa za bolj prefinjene pritiske na zaposlene, kot so na primer nerazumni roki, neizvedljive naloge, postavitve na nižje delovno mesto in družbena osamitev. (Traven, (2005), stran 20-27)

Stres pri delu je možno opisati z več dejavniki:

- **delovni položaj:** je med najpomembnejšim povzročitelji stresa pri delu, neredko je povezan s prenasitostjo z delom, ki je prisotna pri tekočih trakovih in nekaterih delih s stroji,
- **pomanjkanje kontrole dela:** ki ne dopuščajo avtonomije, svobodnega odločanja, časovne razporeditve, ne vključuje soodločanja, časovne razporeditve in ne vključuje soodločanja (nizka stopnja kontrole),



- **ponavljajoča se opravila:** zanje je značilno tako prenasičenost kot tudi pomanjkanje kontrole,
  - **nevarnost:** nekateri poklici (npr. vojaški, policijski, gasilski ...) so zelo nevarni,
  - **stresorji okolja:** vročina, onesnaženost zraka, hrup in podobno.
- (Selič, (1999), stran 120-122)

Ljudje zaznavamo dogajanje okrog nas s čutili. Če so delovne razmere neprimerne ali celo nevarne, lahko vplivajo na nastanke mnogih bolezni in delujejo kot stresni dejavniki. Med takšne dejavnike uvrščamo hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi in svetlobo.

**Hrup** je vsak nezaželen ali neprijeten znak, ki kvarno vpliva na počutje in zdravje ljudi. Isti zvok je lahko za nekoga prijeten, za drugega pa stres.

**Vibracije**, ki smo jim izpostavljeni dalj časa, lahko povzročijo vibracijsko bolezen. Posledice vibracij pri delu je slabše zaznavanje bolečin, temperature, vibracij in zvoka. Ob dolgotrajnejši izpostavljenosti se zmanjša psihična zmogljivost.

**Prah** so trdi delci, ki nastajajo z drobljenjem, žaganjem, brušenjem večjega kosovnega materiala. Škodljivost prahu je odvisna od njegove koncentracije, trajanja človekove izpostavljenosti, intenzivnosti dihanja in težavnosti dela. Povzroča specifične bolezni dihal.

Tudi **neugodno toplotno okolje** je eden od dejavnikov, ki vplivajo na nastanek stresa pri zaposlenem. Človek lahko namreč živi le pri določeni telesni temperaturi, ki jo konstantno vzdržuje. Stalna telesna temperatura zagotavlja optimalno hitrost biokemičnih reakcij. Neprimerna temperatura negativno vpliva na delovne zmožnosti, povečuje možnost nezgod pri delu, ogroža zdravje zaposlenih in stresno deluje na organizem.

**Svetloba** vpliva na naše počutje, omogoča nam varno gibanje na delovnem mestu in opravljanje nalog. Svetloba ne vpliva le na delovni učinek, temveč tudi na zmožnost zaznavanja. S povečanjem svetlobe raste hitrost zaznavanja in se zmanjšuje čas psihomotoričnih reakcij.

**Nevarne snovi** vključujejo snovi in pripravke, ki so eksplozivne, oksidativne, lahko vnetljive, zelo strupene, zdravju škodljive snovi.  
(Traven, (2005), stran 28,29)

Vzroki za stres na delovnem mestu:

- prevelike zahteve: pretirano delo ni za duševno labilne ljudi. Take ljudi je treba v zaposlitev previdno usmerjati, na kar bi morali biti pozorni sodelavci z vodjo vred. Vidimo, da je v delovnih organizacijah malo posluha za takšne potrebe in tako ostane lajšanje prilagoditvenih težav, pogosto razumevajočemu zakonskem partnerju;
- delo pod pritiskom: večina ljudi ima delo, ki je vezano na (še posebej prekratke) roke, za hud stres;

- prepletanje vlog: način, kako drugi ravnajo z nami oziroma mi z njimi, ima lahko pozitivne ali negativne stresne posledice. Oblastniški pristop lahko bodisi izsili popustljivost in ustrežljivost, saj se podrejeni kljub vsemu počuti varnega, bodisi sproži odpor, saj prejemnika prizadene, ker nima pravice do besede. Pokroviteljski slog vodenja lahko mladim in občutljivim ljudem daje občutek zaščite, le malo pa pripomore k spodbujanju samostojnega mišljenja.

### **Možni vzroki za stres:**

- v družini:

- smrt ožjega družinskega člana,
- velika nezadovoljstva v družini,
- izboljšanje ali poslabšanje zdravja družinskega člana, ločitev v družini,
- alkoholizem ali droge v družini,
- ločitev od družine,
- pomembno povečanje ali zmanjšanje družinskih prihodkov;

- v družbi ali med prijatelji:

- smrt ožjega prijatelja,
- vzpon ali padec v družbenih aktivnostih,
- vodenje skupine ali društva ali stranke,
- občutek izločenosti iz skupine,
- občutek, da smo žrtev etničnih, rasnih, verskih ali spolnih predsodkov,
- konflikti med prijatelji ali kolegi;

- osebni razlogi:

- obsodba zaradi nespoštovanja pravnih norm,
- nosečnost,
- izboljšanje ali poslabšanje zdravstvenega stanja,
- pomembno izboljšanje ali poslabšanje finančnega stanja,
- težave na spolnem področju,
- spremembe v navadah (kajenje, rekreacija, navade spanja, jedi),
- problemi s težo ali svojim izgledom (občutkom),
- problemi z odvisnostjo (alkohol, droge),
- nedoseganje osebnih ciljev ali obveznosti,
- potovanje;

- okolje:

- vzpon ali padec v kvaliteti bivalnih razmer,
- preselitev v drugo mesto ali državo,
- bučni ali neprijetni sosedi,
- problemi s prometom,
- vzpon ali padec zvočnega ozadja,
- vzpon ali padec v kvaliteti zraka,
- vzpon ali padec kvalitete pitne vode,

- vzpon ali padec svetlobnih razmer;

- delo:

- dokončanje dela ali začetek novega posla,
- problemi s šefom ali sodelavci,
- odpustitev z dela,
- povečanje ali skrajšanje delovnega časa,
- vzpon ali padec odgovornosti,
- občutek prevelike ali premajhne odgovornosti pri delu,
- občutek prevelike ali premajhne usposobljenosti za delo,
- občutek obremenjenosti zaradi doseganja kvalitete ali rokov,
- občutek dolgočasnosti ali monotonije pri delu,
- majhne možnosti za napredovanje.

### **Simptomi stresa:**

- potenje: naraščajoče potenje ali lepljenje dlani rok,
- pogostejša potreba po uriniranju,
- sprememba glasu: jecljanje, drhtenje, napenjanje, zvišanje, hripavost,
- tesnoba ali panika, občutek nemoči ali nesposobnosti kontrole,
- hiperaktivnost: nenadna eksplozija energije,
- težave s spanjem, težko zaspi, nespečnost, nočne more,
- utrujenost, občutek utrujenosti,
- živčnomišična disfunkcija: drgetanje, tresenje rok ali nog, tiki, mrščenje, gubanje obraza,
- impulzivno vedenje, nagnenje k poškodbam,
- sanjarjenje, fantaziranje, omahovanje,
- kožne spremembe, izpuščaji, akne,
- ponavljajoči herpes,
- gastrointestinalne motnje, kolcanje, vetrovi, napenjanje, zavijanje, driska, zaprtje, hemoroidi, bruhanje,
- mišične napetosti, šklepetanje z zobmi, bolečine v grlu, križu, ramah, hrbtu,
- neodpornost za infekcije, pogosti prehladi,
- pomanjkanje samozavesti, občutek krivde, nesposobnosti,
- motnje spolnosti, impotentnost,
- migrenski glavoboli,
- duševna zmedenost, pomanjkljiva presoja, pomanjkljiv spomin,
- ženske: menstrualne težave, predmenstrualna napetost, izguba menstruacije, neplodnost,
- moški: neplodnost,
- srčnožilni simptomi: pospešeno bitje srca, bolečine v prsih, visok krvni pritisk,
- tenzijski glavoboli,
- ledvične težave, nabreklost, zadrževanje vode, pretirana žeja,
- pesimistične misli, vse gre na slabše,
- nemirno sedenje, korakanje gor in dol, bobnanje s prsti ali tresenje s podplatom,
- dihalne motnje, plitvo dihanje, omotica,
- alergije, vnetja v ustih, koprivnica,
- revmatske sklepnne bolečine,

- zgornji dihalni organi, bronhitis, hropenje,
- čustvena napetost in živahnost, občutek frustracije, jeze, nemira, razdraženosti, nezadovoljstva,
- suhost v ustih ali grlu, težavno požiranje,
- čustvena nestabilnost, občutek depresije, nemoči, brezupa, jokavost, težnja k begu,
- izguba ali pretiran apetit.

Ovire na poti do cilja lahko povzročijo konfliktno stresno situacijo, ki jih lahko premagamo z dodatnimi napori in novim znanjem, takšno ravnanje je prilagojeno vedenje. ([http://www.zvd.si/strok/stre\\_kot\\_dejavnik\\_tveganja.php](http://www.zvd.si/strok/stre_kot_dejavnik_tveganja.php))

### 3.2 STRESORJI

Stresor je tisto, kar človeku predstavlja določeno zahtevo, obremenitev in izziv. Stresorji so dogodki ali pogoji, ki jih človek zazna kot ogrožajoče ali škodljive, kar povzroči stanje napetosti. Kratkotrajna reakcija predstavlja trenutni odziv na zahtevo, ki jih prinaša stresor. Kognitivna ocena se nanaša tako na oceno stresorja, kakor tudi na ovrednotenje virov za njegovo obvladovanje. Viri (izvori) odpornosti na stres so materialne, fizične, socialne ali psihične narave, te so človekovo orodje pri poravnavanju s stresom in tudi z lastno kratkotrajno reakcijo nanj.

Najpomembnejše skupine stresorjev so:

**Kataklizmični stresorji** so navadno nepredvidljivi dogodki, ki se zgodijo večjim skupinam ali celim skupnostim ljudi, hkrati nanje močno vplivajo in zahtevajo za svoje obvladovanje veliko prizadevanj. Gre za naravne in tehnološke nesreče, katastrofe, ki v prizadetih izzovejo podobna čustva in vedenje, kar povečuje občutek pripadnosti in skupnosti.

**Osebni stresorji** delujejo na posameznika, niso nujno predvidljivi, zahtevajo pa veliko tovrstnega prizadevanja za obvladovanje. Včasih je vzrok v osebi sami. Bolezen je ena takšnih preizkušenj za človekove biološke in psihične funkcije, teža (stresa) pa je zlasti odvisna od resnosti obolenja in starosti obolelega. Stresorji ozadja so na videz majhni zanemarljivi, vendar prisotni problemi, pogoji, ki povzročajo kronično vznemirjenje ali stres. Mednje sodijo hrup, nezadostna razsvetljava ipd. (Selič, (1999), stran 55)

Na večino stresorjev človek ne more vplivati. Prvi korak pri obvladovanju stresa je prepoznavanje njegovih vzrokov. Dokazano je, da nismo vsi enako dovzetni za stres, saj imamo različno frustracijsko toleranco. Večina zaposlenih se srečuje na delovnem mestu z nerealnimi roki in pričakovanji, birokracijo, zahtevnimi sodelavci, slabimi delovnimi razmerami, dolgo vožnjo v službo, grožnjami z odpuščanjem in z zahtevami nadrejenih.

Poznamo več vrst stresorjev. To so lahko kemične snovi (droge, alkohol), fizične poškodbe ali čustveno uzburjanje (strah, jeza). Telesni in duševni odgovor na vsak stresor poteka v treh zaporednih stopnjah:

1. Prva stopnja, alarm, je začetna simpatična reakcija za boj in beg.

2. Druga stopnja je obramba. S stresom deloma obračuna telo. Če traja, je potrebno obrambo vzdržavati, to pa je za telo velik napor.
3. Na tretji stopnji nastopi izgorelost (izčrpanost). Telo ali pa njegov del se vda in odpove. Od posameznika in od vrste stresa je odvisno, kateri del telesa je prizadet.

Trostopenjski model je prvi uporabil dr. Hans Selye. Po Selyu se ta model imenuje splošni adaptacijski sindrom. (Tyrer, (1987), stran 20)

Stresorji različno delujejo na različne ljudi in izzivajo različne reakcije. Isti dogodki različno stresno delujejo v različnih življenjskih situacijah. Različne karakteristike posameznikov in individualne razlike med ljudmi pogojujejo različne načine reagiranja na stresne situacije pri delu. Različni ljudje imajo različno toleranco na stres, način reagiranja in posledice oziroma učinke stresa. To, kar je stresno za eno osebo, ni stresno za drugo. Na doživljanje in reagiranje na stres najmočneje vplivajo demografske karakteristike posameznika (spol, starost, izobrazba, splošno zdravstveno stanje) in osebne lastnosti. Obstajajo še drugi faktorji, ki vplivajo na doživljanje in reagiranje na stres, ki pa večinoma ne izhajajo iz delovne situacije, kot so družinski in ekonomski problemi, splošna kvaliteta življenja (kvalitetna prehrana, vzdrževanje fizične in psihične kondicije, prosti čas) ter življenjske spremembe in krize.

Izvore stresa ali stresorje na delu delimo na:

- individualne,
- skupinske,
- organizacijske.

( <http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html> )

### 3.2.1 INDIVIDUALNI STRESORJI

#### DELO

Ti izhajajo iz posameznika in so vezani na delo, ki ga posameznik opravlja, na vlogo, ki jo ima v organizaciji in na kariero v organizaciji.

- **poklici** – določeni poklici so bistveno bolj izpostavljeni stresu kot drugi: menedžer, pilot, medicinska sestra, kirurg, zdravnik, socialni delavci ..., različni poklici, ki so potrebni pri delu z bolj ali manj prizadetimi osebami (delo z zaporniki, delo terapevtov, učiteljev, vodij ...),
- **zahteve delovnega mesta** – izvor tega stresa je neuskkljenost zahtev delovnega mesta s posameznikovimi zmožnostmi; odpravljamo ga z dobrim selekcijskim postopkom kadrovanja,
- **časovni pritiski** – kratki roki, več nalog hkrati, "skakanje iz problema na problem",
- **delovna preobremenjenost** – gre za prekomerno količino dela v kratkem času ali za manjšo zmožnost (pomanjkanje veščin, sposobnosti) oz. sposobnost za delo in visoke zahteve. Pravzaprav gre za neuskkljenost med zahtevami dela in individualnimi možnostmi oz. zmogljivostmi. Tudi premajhna obremenjenost ali zahtevnost dela je lahko izvor stresa. Eden od pomembnih načinov odpravljanja stresa v organizacijah je določitev optimalne delovne obremenitve, ki je povezana z visoko motivacijo, z večjo

angažiranostjo, z izrabo vseh človeških potencialov, z visoko kvaliteten delom in z zadovoljstvom pri delu,

- **odgovornost za sodelavce,**
- **pogoji dela** – to so stresorji delovnega okolja, npr. neprimerna osvetlitev delovnih mest, hrup, temperatura, možnost za nesreče pri delu, možnost poklicnih bolezni.

## VLOGA V ORGANIZACIJI

Vloga pomeni pričakovan način ravnanja glede na položaj v organizaciji. Zahtevne vloge so lahko zelo stresne.

**Konflikti vlog** se pojavijo tedaj, ko nekdo opravlja različne vloge, ki zahtevajo različne pristope. Primer: menedžer je istočasno v vlogi nadrejenega in podrejenega. Če se njegov stil vodenja zelo razlikuje od stila vodenja njegovega nadrejenega, je takšno delo zelo stresno. Tudi različni interpersonalni problemi so lahko izvor številnih stresov, ki se izraža v:

- delu z dvema ali več skupinami, ki pričakujejo različne rezultate,
- konfliktih zahtevah na delu,
- nepoznavanju ali nejasni odgovornosti,
- opravljanju nalog, za katere oseba meni, da bi jih bilo treba narediti drugače,
- nedoločeni avtoriteti, ki jo določena vloga ima.

**Nejasnost vlog** je rezultat nejasnih ali nedorečenih zahtev ali nerazumevanja pristojnosti, obveznosti in odgovornosti, ki so značilni za določeno vlogo in se kažejo v tem, da posameznik:

- ne ve, kaj bi morali narediti, da bi delo dobro opravil,
- ni vedno siguren, kaj se od njega pričakuje,
- opravlja delo, za katerega se vedno težko dobi potrebne informacije, vire ali materiale,
- ima občutek nezmožnosti za opravljanje določene naloge.

**Premajhna izkoriščenost posameznika** se kaže v tem, da:

- opravlja delo, ki bi ga lahko opravil nekdo z nižjo stopnjo izobrazbe,
- opravlja ponavljajoče, dolgčasno delo,
- opravlja naloge, ki niso nujne ali potrebne.

**Delovna preobremenjenost** se izraža v:

- stalnih časovnih pritiskih,
- visoki intenzivnosti dela, da se dosežejo cilji ali roki.

(<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>)

## RAZVOJ KARIERE

Uspeh in kariera sta prevladujoči vrednoti modernega človeka. V svetu je zaznati preusmeritev od pripadnosti organizaciji k lastni karieri, pri čemer je organizacija le instrument za doseganje lastne kariere. Vsaka sprememba ali napredovanje na delu je lahko izvor stresa, odvisno od posameznika in značilnosti oz. zahtev del. Posledice "previsokega napredovanja" so, da človek napreduje toliko časa, dokler ne zasede delovnega mesta, ki zahteva več kot sam zmore (nad njegovimi zmožnostmi). Posledice "prenizkega napredovanja" so podobne. Odsotnost možnosti za realizacijo osebnih ambicij in načrtov kariere lahko postane trajni stresor za veliko število ljudi.

(<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>)

### 3.2.2 SKUPINSKI STRESORJI

Skupinske stresorje lahko imenujemo tudi med osebne stresorje. Izvori tega stresa so:

- **skupina** – nekohezivne skupine s pogostimi konflikti, pravila obnašanja, ki pritiskajo na člane skupine, da jih spoštujejo, sprejemanje dogovorov, ki se v celotni kontekst ne vključujejo najbolje,
- **odnosi med sodelavci, z vodjo** (nekateri zaradi pritiskov, ki izvirajo iz odnosov, sprejmejo manj zahtevno in manj plačano delo),
- **odsotnost podpore pri delu.**

### 3.2.3 ORGANIZACIJSKI STRESORJI

Organizacijski stresorji so posledica značilnosti organizacije (formalizmi, standardizacija, centralizacija):

- **organizacijska struktura** – raziskave kažejo, da zaposleni občutijo manj stresa in največ zadovoljstva v nebirokratskih, manj hierarhično organiziranih organizacijah,
- **stil vodenja** – to je način obnašanja menedžerja do sodelavcev, ki so mu neposredno odgovorni: avtorski način vodenja povečuje stres, menedžer, ki ne spodbuja, podpira svojih zaposlenih, se za njih ne briga in nima interesa za ljudi, je izvor stalnega stresa za zaposlene,
- **participacija** je tudi lahko izvor stresa. Samo pomanjkanje participacije je že lahko izvor stresa pri zaposlenih, preveč participacije pa je lahko izvor stresa pri menedžerju,
- **organizacijska kultura in klima** sta lahko pomemben izvor stresa. Birokratska kultura, ki forsira pravila in procedure, a zanemara ljudi, njihove potenciale in potrebe, deluje stresno na večino zaposlenih, posebno na tiste z več potenciala,
- **upravljanje s človeškimi viri** v vseh dimenzijah in funkcijah je lahko izvor stresa; neadekvatna selekcija, slaba razporeditev ljudi, neusklajenost zahtev dela in individualnih sposobnosti, slab sistem spremljanja uspešnosti, slabo nagrajevanje in motiviranje, nejasni kriteriji napredovanja in razvoj zaposlenih. Izboljšanje kvalitete upravljanja s človeškimi potenciali na vseh

nivojih organizacije je eden od najpomembnejših načinov delovanja proti stresu,

- **način kontrole**, posebej usmerjene na postopke dela in na obnašanje in ne na rezultate,
- **pomanjkanje komunikacij in informacij**.

(<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>)

### 3.3 VZROKI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

Sedanje ozračje na delovnem mestu pospešuje izgorevanje. Izgorevanje se vedno lažje pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja. Preobremenjenost z delom je verjetno najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč dolžnosti v prekratnem času s premalo sredstvi. Ne gre za naprežanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki gre daleč čez meje človekovih zmožnosti. Zmanjševanje stroškov v organizaciji redko vključuje njen obseg poslovanja, zato mora manj ljudi opraviti isto količino dela v krajšem času.

(Maslach, Leiter, (2002), stran 10)

Izgorevanje lahko povzroči telesne težave, kot so glavobol, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronična utrujenost. Izgorevanje na delovnem mestu lahko povzroči psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrnost in šibek spanec. Nekateri ljudje pri tem, ko se trudijo premagati stres, sežejo po alkoholu in mamilih. Če prinašajo težave izgorevanja tudi domov, začneta njihova izčrpanost in negativni čustveni naboj razjedati odnose v družini in vezi s prijatelji.

Kriza izgorevanja ponuja priložnost, da opozorimo na glavne pomanjkljivosti organizacijskega življenja, priložnost, da pokažemo na pritiske, ki vodijo v kronično izčrpanost, cinizem, neučinkovitost in priložnost, da se ustvari produktivna pripadnost delu. Predvsem pa nam daje možnost, da začnemo odstranjevati nasprotja med ljudmi in delovnimi mesti.

([http://www.soncek.com/index.php?prikazi\\_str=clanek&clan\\_id=62](http://www.soncek.com/index.php?prikazi_str=clanek&clan_id=62))

Pomanjkljivosti organizacijskega življenja in pritiski vodijo v kronično:

**1. Izčrpanost.** Kadar ljudje trpijo zaradi izčrpanosti, se počutijo čustveno in telesno preobremenjeni. Zdi se jim, da so izpiti, izpraznjeni in da se iz tega ne morejo izviti in si obnoviti moči. Ko se zjutraj prebudijo, niso nič manj utrujeni kot zvečer, ko so legli k počitku. Zmanjkuje jim energije, da bi se soočili s še enim problemom ali človekom. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb.

**2. Cinizem.** Kadar so ljudje cinični, zavzamejo hladen, odmaknjen odnos do dela in sodelavcev. Do skrajnosti zmanjšujejo svoj prispevek delu in se celo odrečejo idealom. Cinizem je poskus, da bi obravnavali samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranjem.



**3. Neučinkovitost.** Kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. Vsak nov projekt se zdi neizvedljiv. (Maslach, Leiter, (2002), stran 17)

Šest poti od neskladja do izgorevanja:

1. Preobremenjenost z delom
2. Pomanjkanje nadzora
3. Nezadostno nagrajevanje
4. Odsotnost trdne skupnosti
5. Pomanjkanje poštenosti
6. Konflikt vrednot

**Preobremenjenost z delom** je verjetno najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč dolžnosti v prekratnem času s premalo sredstvi. Ne gre za naprezanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanja, ki gre daleč čez meje človekovih zmožnosti. Zmanjševanje stroškov v organizaciji redko vključuje njen obseg poslovanja, zato mora manj ljudi opraviti isto količino dela v krajšem času. Gledano s perspektive organizacije, se obremenjenost z delom enači s produktivnostjo. Glede z delavčeve perspektive, je obremenjenost čas in energija. Obremenjenost z delom vključuje samo delo, ki ga delavec opravlja, in količina tega dela. Namen organizacijskega zmanjševanja in drugih strategij za povečanje produktivnosti je, da manj ljudi opravi več dela. Trenutna kriza na delovnem mestu vpliva na obremenjenost z delom na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Nič čudnega torej ni, da si ljudje težko opomorejo od njega. S tem ko ljudje opravljajo več nalog hkrati, sočasno prevzemajo več delovnih vlog, postaja delo vedno bolj zapleteno. Čustvena, ustvarjalna ali telesna izčrpanost spodkopava učinkovitost, zdravje in dobro počutje. (Maslach, Leiter, (2002), stran 10,40)

**Pomanjkanje nadzora** nad delom je naslednji pomemben pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Ljudje si želijo priložnost, da lahko izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni. Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo. Ne gre za to, ali so zmožni ali pripravljeni, da se spopadejo z njimi, temveč zato, ali bo organizacija pripravljena sprejeti ustvarjalno reševanje problemov zunaj svojih centraliziranih struktur nadzora. Brez nadzora ljudje ne morejo uravnati svojih interesov z interesi organizacije. (Maslach, Leiter, (2002), stran 11, 43)

**Nezadostno nagrajevanje** prispevkov v okviru službe je tretje neskladje med delom in človekom, ki ga opravlja. Če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo, in nenazadnje tudi delavci. Čeprav se vsi zavedajo pomembnosti nagrajevanja, se v praksi ta zavest vedno ne odraža. Trenutna kriza v delovnem okolju zmanjšuje zmožnost organizacij, da smotrno nagradjuje ljudi. Ljudje pričakujejo, da jim bo delo prineslo materialne nagrade v obliki denarja, ugleda in varnosti, toda v zadnjem času jim služba prinaša vedno manj tovrstnih nagrad, čeprav delajo več. Globlji problem v zvezi z nagrajevanje je izguba notranjega zadoščenja. Ljudje, ki zelo dobro opravljajo svoje delo, uživajo v samem postopku

dela. Postopek opravljanja dela vzpostavi prijetno mešanico pozornosti in energije, kar ustvarja nekakšen delovni tok. Na zapleteno situacijo (kakšna je težava stranke, diagnostični ali tehnični problem) se odzovejo tako, da svoje znanje in izkušnje združijo z ustvarjalnimi pobudami. To je bistvo opravljanja dela. Cenzuriran nadzor podcenjuje njihove sposobnosti, da bi se dela lotili najbolj učinkovito. Osebni odnosi na delovnem mestu postanejo neločljivi del človekove osebnosti. Kadar se ne počutimo varni glede svojega delovnega mesta, se tesni osebni stiki, ki so temeljni element skupnosti, ne raztrgajo. S tem ko organizacije zmanjšujejo obveznosti do zaposlenih, imajo tudi delavci vedno slabšo osnovo za spoštovanje obveznosti drug do drugega. (Maslach, Leiter, (2002), stran 12, 48)

**Odsotnost trdne skupnosti** je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju. V skupnosti se ljudje osebno razvijajo in delujejo najbolj kakovostno, kadar delijo hvalo, ugodje, srečo in humor z drugimi, ki jih imajo radi in spoštujejo. Pristne vezi v skupnosti se trgajo zaradi izgube varnosti in zaposlitve in čezmernega posvečanja kratkoročnim dobičkom, ki izključuje skrb za ljudi. Tako ozračje trga osebne odnose, ki so temeljna sestavina skupnosti v organizaciji, poleg tega spodkopava skupinsko delo, ki je za proizvodno, informacijsko in storitveno ekonomijo vedno bolj pomembno. Občutek pripadnosti izginja, če ljudje delajo sami zase namesto skupaj. Skupini ljudi, ki nima občutka za skupnost, primanjkuje smisel za medsebojno pomoč, ki je lastnost integrirane delovne skupine. Takšna skupina je samo gneča posameznikov, ki so si med seboj v napoto, namesto da bi se njihovo sodelovanje krepilo. Odsotnost skupnosti ni zgolj problem delavcev. Pomeni veliko izgubo za samo organizacijo, saj s slabšo produktivnostjo dobiva vedno manj. Ko ljudje zaznajo, da so delovne naloge za sodelavce preveliko breme, pogosto postanejo jezni ali zajedljivi. Če delavci niso globoko predani skupinskemu delu, se takšna nesoglasja nadaljujejo v nedogled. (Maslach, Leiter, (2002), stran 13, 50)

**Pomanjkanje poštenosti** na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delavci in delovnim okoljem. Poštenost v službi pomeni, da se ljudem izkazuje spoštovanje in s tem potrjuje njihovo samozavest. Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. Vsi trije elementi poštenosti so bistvenega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu. Njihova odsotnost pa prispeva neposredno k izgorevanju na delovnem mestu. V trenutni krizi organizacije pogosto delajo tako, da škodujejo tretjemu elementu poštenosti – spoštovanje ljudi. Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. (Maslach, Leiter, (2002), stran 14, 53)

**Konflikt vrednot** se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Delavec se morda počuti ujetega v sistemu organizacij lastnih spornih vrednot, ki pogosto odražajo protislovje med visoko zvenečimi propagandnimi izjavami in dejanskim ciljem organizacije. Vrednote vplivajo na vse, kar se nanaša na vaš odnos do dela. Trenutna kriza v delovnem okolju je predvsem odraz temeljnih nasprotij med vrednotami. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček, je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani delavci. (Maslach, Leiter, (2002), stran 15, 55)

Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje, torej je **razkroj človeške duše**. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtinec propada, iz katerega se je težko izviti. Posledice izgorevanja: kronična izčrpanost, ciničnost, odtujenost in razmišljanje o neučinkovitosti pri delu. (Maslach, Leiter, (2002), stran 16)

Izgorevanje pri ljudeh, ki delajo samostojno, pove več o razmerah njihovega dela kot o njih samih. Posameznik ni tisti, ki se mora spremeniti, temveč organizacija, zlasti v sedanjem delovnem okolju. Večji učinek pri premagovanju izgorevanja bomo dosegli z večjo osredotočenostjo, predvsem pri povečanju odgovornosti do dela in ne na zmanjševanju samega izgorevanja. Vzroke zanj pogosteje najdemo v delovnem okolju kot pri posamezniku. Vzroke za izgorevanje na delovnem mestu lahko odkrijemo v šestih neskladjih med delavcem in njegovim delom: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, odsotnost poštenosti in nasprotujoče si vrednote. (Maslach, Leiter, (2002), stran 21, 39)

### 3.4 POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJO

Porušeno zdravje posameznika zaradi stresa ni najvišja cena, ki jo mora plačati organizacija. Napake in napačne odločitve, do katerih je prišlo pod vplivom stresa, lahko stanejo mnogo več. Stres prav tako vpliva na naše medsebojne odnose. Ne posvečamo si dovolj časa in pozornosti. Vse prehitro nas nekaj ali nekdo moti, postanemo nestrpni, če ljudje ne nardijo stvari tako, kot bi sami želeli. Ni prave komunikacije. Trpi uspešnost organizacije. Stroški stresa na delovnem mestu moramo oceniti zelo previdno. Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki največkrat temeljijo na ugibanjih. Obenem pa jih ne moremo zanesljivo primerjati med podjetji, kaj šele med državami. Pri ocenjevanju teh stroškov gre za ugotavljanje deleža bolezenske odsotnosti, ki je posledica stresa, in sicer glede na celotni absentizem na določenem nivoju.

**Na individualnem nivoju** gre za individualno izgubo dohodka in za stroške zdravljenja. Za kakšno vsoto je oboleli prikrajšan pri dohodku, pa zavisi od načina kompenzacije v različnih državah. Ponekod krije stroške delodejalec, drugje država, največkrat pa gre za kompenzacijo obojega. V primeru izgube dela ali predčasne upokojitve pa so individualni stroški še veliko večji.

**Na nivoju organizacije** imajo organizacije izgube zaradi stroškov absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanja, sodnih stroškov, škode na opremi, manjše produktivnosti ter izgube dobrega imena in ugleda. Stres na organizacijskem nivoju prepoznavamo po sledečih simptomih: visoka raven absentizma, visoka fluktacija zaposlenih in večje število delovnih nesreč. Zmanjša se stopnja produktivnosti, zniža raven kvalitete, poveča število lomov in napak. Pojavljajo se slabši medsebojni odnosi ter medsebojni konflikti.

(<http://edi.uni-mb.si/ediplome/pdfs/orthaber-simona.pdf>)

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

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

Absentizem oziroma začasna zadržanost z dela zaradi bolezenskih razlogov predstavlja v Sloveniji resen družbeni, organizacijski in pravni problem, ki ima tudi občutne ekonomske posledice za delavce, delodajalce, narodno gospodarstvo in področje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Podatki kažejo, da je zdravstveni absentizem v Sloveniji sorazmerno visok in od leta 1999 dalje v nenehnem porastu. Mednarodne primerjave kažejo, da imamo pri nas precej višjo odsotnost z dela iz bolezenskih razlogov kot nekatere primerljive evropske države. Zaradi posledic zdravstvenega absentizma imajo delodajalci in obvezno zdravstveno zavarovanje 1,40 % BDP izdatkov za izplačila nadomestil delavcem, ki so odsotni z dela. Poleg tega je zaradi te odsotnosti ustvarjeni BDP manjši za približno 4,6 %. Dejavniki, ki vplivajo na višino zdravstvenega absentizma pri nas, pretežno izvirajo iz delovnega in socialnega okolja in le v manjši meri iz zdravstvenega stanja populacije zaposlenih. Mednarodne primerjave kažejo, da obstaja dokaj tesna povezanost med višino absentizma v posamezni državi in predpisi, ki urejajo pravice do začasne odsotnosti z dela, ter višino boleznin. Med dejavniki, ki vplivajo na višino absentizma, so na konferenci najpogosteje omenjali ukrepe za varnost in zdravje pri delu, odgovornost delodajalcev za ustrezno, zdravju prijazno delovno okolje, ter pomanjkanje motivacije in stimulacije.

(<http://www.zd-koper.si/index.php?page=aktualno&newsid=129&target=novosti>)

## 4 UKREPI

### 4.1 AKTIVNOSTI ZA ZMANJŠEVANJE STRESA V PODJETJU

Pri izvajanju aktivnosti v zvezi s stresom na delovnem mestu se moramo opreti na konkretne težave in dolgoročne rešitve. Drugače se bomo obnašali kot noj. Kadar je v nevarnosti, vtakne glavo v pesek, da ne bi ničesar videl, namesto da bi bežal ali se boril.

Organizacija lahko zmanjša stres na delovnem mestu, ker ima moč in vire. Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi in ne posameznikov. S tem ustvarja podlago za vzajemno podporo vseh sodelavcev, s katerim je zaposleni v stiku. Je pristop, ki krepi medsebojno spoštovanje med sodelavci, pospešuje predanost delu v delovni skupini. Organizacijski pristop z izboljšanjem menedžmenta človeških virov v celoti vzpodbuja produktivnost in kakovost življenja zaposlenih. Posredovanje na organizacijski ravni ima večje možnosti za izboljšanje delovnega okolja, večje možnosti za izboljšanje povezanosti z delom kot posredovanje na individualni ravni. (Maslach, Leiter, (2002), stran 74)

TABELA 1: Stresorji in strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih

Stresorji v delovnem okolju	Strategija za spreminjanje delovnega okolja
vrsta zaposlitve	preoblikovanje dela
razmejitev med delom in nedelom	fleksibilnost načrtovanja dela
konflikt vlog	analiza in natančna opredelitev vlog
obremenjenost vloge	razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev
odgovornost za druge zaposlene	ustvarjanje ugodne organizacijske klime
organizacijski dejavniki	načrtovanje in razvijanje kariere
nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu	oblikovanje ustreznih delovnih razmer
delovne razmere	

(Traven, S., (2005), Premagovanje stresa, Cankarjeva založba, Ljubljana)

Zelo priporočljiv način obvladovanja stresa na delovnem mestu je tudi organizacija osebnega dela. Delo si je treba organizirati tako, da je za posameznike čim manj stresno, kajti le tako izpolnjevanje nalog poteka v skladu z roki in pričakovanji. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na podporo sodelavcev. Dobri odnosi med sodelavci povečujejo pripadnost podjetju in izboljšuje komunikacijo med zaposlenimi. Izostanek dobre komunikacije namreč vodi v nesoglasja, konflikte in napake. Vodstvo vsakega podjetja ima moč in vire, da zaposlenim pomaga pri obvladovanju stresa. Dolžnost delodajalca je, da poskuša zagotoviti manj stresno delovno okolje. Z **rotacijo dela** zaposleni krožijo v sklopu različnih, vendar podobnih del. S tem lahko zagotovimo raznovrstnost in zmanjšamo dolgočasje, ki se lahko pojavi pri delu.

**Horizontalno širjenje dela** pomeni, da dodamo novi nalogi in s tem povečamo raznolikost in mnogovrstnost dela. Relativno položne hierarhije večine organizacij ne zagotavlja napredovanja, zato metoda širjenja nalog zagotavlja večjo raznovrstnost in izziv pri delu, še posebej za starejše zaposlene, ki so dosegli karierni vrh.

**Delna avtonomnost delovne skupine** vključuje dodatne vertikalne obremenitve in horizontalno širjenje dela, ki pa ni namenjeno le posamezniku, temveč celi skupini. Skupina zaposlenih ima večjo moč, da sprejema odločitve, ki se nanašajo na delovne dejavnosti. Lahko je oblikovana, da reši določeni problem, ki vključuje varnost ali izboljšuje kakovost.

Pri oblikovanju urnikov je potrebno paziti, da se izognemo stalnemu delu ponoči in da zaporedno delo ponoči zmanjšamo na minimum. Izogibati se moramo hitrim spremembam v izmeni, potrebno je zmanjšati dolgotrajno delo in delo preko rednega delovnega časa, opredeliti začetek in konec izmene, oblikovati urnik, ki je reden.

(<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/novak371.pdf>)

Zelo pomemben dejavnik je tudi motiviranje zaposlenih. Z motiviranimi ljudmi pridobimo veliko pozitivnih stvari. Motivirani ljudje:

- svoje delo opravijo kakovostno in v roku,
- svoje delo imajo radi in se počutijo koristni v podjetju,
- pripravljeni bodo trdo delati, ker bodo sami tako hoteli,
- potrebujejo manj nadzora,
- ustvarijo odlično vzdušje.

([http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kutnar881.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kutnar881.pdf))

Stres na delovnem mestu je mogoče preprečiti, ukrepi za zmanjšanje stresa na delovnem mestu pa so lahko zelo stroškovno učinkoviti. Ocena tveganja za stres na delovnem mestu obsega enaka osnovna načela in postopke kot za druge nevarnosti na delovnem mestu. Odločilnega pomena za uspeh ocene tveganja je vključitev delavcev in njihovih predstavnikov v ta proces. Zaposlene je potrebno vprašati, kaj povzroča stres, katere skupine so prizadete in kaj se lahko stori.

Korake za oceno tveganja bi lahko razporedili takole:

- opredelitev nevarnosti,
- odločitev kdo in kako bi lahko bil prizadet,
- ovrednotenje tveganja s pomočjo,
- ugotovitve, kateri ukrepi so še sprejeti,
- odločitve, ali ti ukrepi zadostujejo in
- če ti ukrepi ne zadostujejo, določitev, kaj je še treba storiti,
- zapisovanje dejstev ter
- pregled ocene v ustreznih časovnih presledkih in preverjanje učinka sprejetih ukrepov.

Podali bomo več smernic za vsakega od teh korakov v ocenjevanju tveganja in predlogov za močne ukrepe:

1. Ugotovitev, ali je prisotna težava

Dejavniki tveganja, na katere moramo biti pozorni, so:

- kultura ali »vzdušje« v organizaciji in kako se ta loteva stresa na delovnem mestu,
- zahteve, kot so delovna obremenitev in izpostavljenost fizikalnim nevarnostim,
- nadzor – koliko vpliva imajo delavci na način opravljanja svojega dela,
- spremembe – kako se organizacijske spremembe obvladujejo in sporočajo,
- vloga – ali delavci razumejo svojo vlogo v organizaciji in ali organizacija skrbi, da ne pride do navzkrižja med njihovimi vlogami,
- podpora sodelavcev in vodilnih,
- usposabljanje, s katerim delavci pridobijo veščine za opravljanje svojih nalog,
- individualni dejavniki – upoštevanje razlik med posamezniki.

2. Odločitev, kdo bi lahko bil prizadet in kako smo vsi občutljivi, odvisno od pritiska, pod katerim se v katerem koli danem času nahajamo. S pomočjo zgoraj navedenih dejavnikov lahko določimo, kdo je ogrožen.

(<http://si.osha.europa.eu/publications/facts22/facts%2022.pdf>)

## 4.2 ODPRAVA IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

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

Za vse je najbolje, da se organizacija upravlja tako, da izgorevanje sploh ne izbruhne. Prednost preventivnega pristopa je tudi v tem, da pospešuje pozitivno predanost delu. Usmeriti pozornost na povezanost z delom pomeni osredotočiti se na energijo, prizadevnost in učinkovitost, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delovno mesto in razvijajo z delom. Najpomembnejše je, da se vse zaposlene v organizaciji podpira v njihovem prizadevanju po popolnosti. Poleg tega, da ima organizacija motivirane in izurjene delavce, je vsakodnevna naloga menedžmenta, da odstrani ovire za učinkovito delo, njegova dolgoročna naloga pa je razviti takšno organizacijsko okolje, ki delavcem zagotavlja še učinkovitejšo podporo.

([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2004/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_avgust.htm))

Zgolj samoizboljšanje ni dovolj za odpravo izgorevanja. Pri reševanju neskladij med človekom in njegovim delom se je treba osredotočiti na oba – na človeka in delovno mesto, vendar ne izključno na človeka. Proces se lahko uporabi za obvladanje

kriznih situacij in tudi za njihovo preprečevanje. V prvem primeru je izgorevanje na delovnem mestu realnost tega trenutka, v drugem se bo zelo verjetno pojavilo v prihodnosti. Pri obvladovanju kriznih situacij je namen procesa najti takojšnje rešitve za zmanjšanje problema. Nasprotno pa preprečevanje upošteva dolgoročne možnosti uporabe strategij za zmanjšanje tveganja in pospeševanje rasti organizacij v prihodnosti. Vsekakor gre v obeh primerih za celovit proces rešavanja problemov, ki je v bistvu enak. Problem je neko neskladje in rešitev zanj je prilagoditev delovnih mest posameznim delavcem. (Maslach, Leiter, (2002), stran 79, 80)

#### 4.2.1 PREPREČITEV IZGOREVANJA

Kako preprečiti izgorevanje:

- Zavedanje stresnih situacij pri delu in vplivanje nanje: kaj je za nas najbolj stresno na delovnem mestu; kako lahko na te situacije vplivamo?
- Redno zmanjševanje posledic vsakodnevnih stresov: z dovolj prostega časa, počitka, časa za neformalne pogovore, dejavnost, ki nas veselijo itd.
- Zaščita sebe: najti pravo mero, koliko se lahko žrtvujemo za druge, ne da bi pri tem trpeli; ugotoviti, kakšne so naše potrebe na delovnem mestu in kako jih lahko zadovoljimo.
- Iskanje in nudenje medsebojne pomoči v delovnem timu: spodbujamo in gojimo komuniciranje, ki je spoštljivo, odprto, iskreno; podpiramo posameznika ...
- Načrtno in redno ukvarjanje z dejavnostmi, ki sproščajo: čim boljša izraba svojega prostega časa, telesne dejavnosti, hobiji, druženje z ljudmi drugih poklicev, krepitev medsebojnih odnosov in stebrov podpore, kot so sodelavci, družina, prijatelji.

Učinkovita organizacijska strategija za preprečevanje izgorevanja in ustvarjanje predanosti delu se začne z analizo osebja. Analiza osebja se ukvarja »s ključnimi vidiki organizacijskega življenja«. Organizacijska strategija ima dve osnovni stopnji: najprej je treba ugotoviti, kaj se dogaja z delovno silo organizacije, in nato uporabiti te informacije za izboljšanje informacijske kulture. Prvi del dosega analizo osebja in nato interpretacijo rezultatov.

Prva stopnja skuša oceniti naslednje:

- ravni izgorevanja in predanost delu med zaposlenimi,
- obseg neskladij med zaposlenimi in delovnimi mesti na šestih področjih organizacijskega življenja,
- odnos med vodilnimi strukturami in procesi ter šestimi področji.

Druga stopnja strategije se ukvarja s tem, kako bo analiza vplivala na organizacijo. Cilj tega dela je vzpostavitev nenehnih procesov:

- za izboljšanje komunikacije v vseh smereh in ravneh organizacije, torej med zaposlenimi samimi ter med zaposlenimi in vodstvom,
- za uvajanje organizacijskih sprememb, ki pospešujejo povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje.



Učinkovito vodenje celotne strategije je odločilno za uspeh katerekoli poznejše spremembe. Prav tako pomembno je aktivno sodelovanje uslužbencev in vodstva pri vseh vidikih procesa: pri pripravi, uvajanju, interpretaciji in izvajanju.

Naraščanje predanosti zaposlenih, da sodelujejo pri analizi osebja, je pogosto odvisno od pripravljenosti managementa, da uporabi njene rezultate pri oblikovanju svoje politike. Osrednji management kaže to pripravljenost s tem, da:

- določi jasne cilje za analizo osebja,
- ustanovi delovno skupino iz zaposlenih vseh oddelkov organizacije, ki vodi načrtovanje in uvajanje analize,
- razvije načrt za sporočanje rezultatov analize in delo z njimi,
- ustanovi izvedbene skupine, ki se lotijo osrednjih vprašanj, izhajajočih iz analiz in pripravijo predloge za spremembe,
- pripravi proces za izvajanje teh predlogov.

(Maslach, Leiter, (2002), stran 108, 109)

### 4.3 UPRAVLJANJE S STRESOM

Upravljanje s stresom danes postaja zelo pomembna naloga, ki ni samo usmerjena v skrb za zdravje posameznika, ampak tudi v vitalnost in uspešnost organizacije. Zelo pomembno postaja preventivno upravljanje s stresom. Upravljanje s stresom je niz aktivnosti, ki jih izvaja vodstvo z namenom zmanjšanja njegovih vzrokov v organizaciji in priprave zaposlenih za uspešno soočenje z neizbežnim stresom in njegovim obvladovanjem z namenom, da bi bile njegove posledice čim manjše tako za posameznika kot za organizacijo. V ta namen je zelo priporočljivo pripraviti celovit program upravljanja s stresom v podjetju. Strategije, metode, ukrepe za preprečevanje in odpravljanje stresa in njegovih negativnih posledic v modernih organizacijah delimo v dve skupini: individualne in organizacijske. Prva skupina je usmerjena na individualne probleme. Usmerjene so v posameznika, da izboljša svoje reagiranje na stresne pogoje. Druge so usmerjene na organizacijo in spreminjanje tistih okoliščin, ki proizvajajo stres oziroma zmanjšujejo delovne strese. S tem se ukvarjajo službe za upravljanje človeških virov. Cilj je pomoč pri soočanju s stresom in odpravljanje vseh okoliščin dela, ki povzročajo stresne odzive pri ljudeh. Zaposleni, ki doživljajo manj stresa, so tudi bolj uspešni.

(<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>)

Pri osebnem obvladovanju, upravljanju oziroma odpravljanju stresa gre za aktivnosti, ki jih mora izvajati oseba sama, da bi povečala svojo odpornost na stres in tako povečala svojo fizično in psihično učinkovitost pri delu:

- izogibanje nerealnih rokov,
- izbira primernega tempa dela,
- izbira najbolj učinkovitega delovnega obdobja znotraj krivulje dela za najpomembnejše naloge,
- planiranje delovnega dne,
- postavljanje prioritet,
- naučiti se relaksirati in meditirati,
- osvojiti zdrave navade,
- pridružiti se programu za zmanjšanje stresa.

<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>

#### 4.3.1 INDIVIDUALNE METODE UPRAVLJANJA S STRESOM

Podjetje in menedžerji lahko pomagajo zaposlenim pri upravljanju s stresom z naslednjimi aktivnostmi:

- z analizo in oceno stresa z namenom določiti faktorje stresa v podjetju,
- s programi za dvigovanje fizične, psihične kondicije zaposlenih in zdravja,
- z izboljšanjem pogojev dela,
- z menjavo dela oziroma ustreznim razporejanjem delavca na njemu ustrežnejše delo,
- z omogočanjem večjega občutka kontrole nad lastno situacijo,
- s programi izobraževanja,
- z informiranjem zaposlenih,
- s programi individualne pomoči: svetovanja, psihoterapije za reševanje problemov izzvanih s stresom, angažiranje zunanjih institucij za reševanje takšnih problemov in strokovnjakov,
- s programi usposabljanja za obvladovanje stresa (trening sproščanja, veščine komuniciranja, reševanje problemov, odločanje, treningi meditacije).

Ti pristopi so usmerjeni na individualne probleme, na simptome in posledice. <http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>

#### 4.3.2 ORGANIZACIJSKE METODE UPRAVLJANJA S STRESOM

Organizacijske metode so usmerjene na odpravljanje izvora stresa v organizaciji. Usmerjene so na vse zaposlene. Organizacijski programi zajemajo organizacijske spremembe pogojev in procesov dela:

- spremembe organizacijske strukture od formalizma, centralizacije, hierarhije, k večji decentralizaciji, avtonomiji in fleksibilnosti (gre za organizacijo, ki jo sestavljajo manjše organizacijske enote);
- ocena tveganja delovnega mesta, izboljšanje pogojev dela in odpravljanje vseh dejavnikov, ki povečujejo število nesreč pri delu,
- določitev vlog;
- spremembe v stilu vodenja (participativni, demokratski stil z decentralizacijo, avtonomijo, samokontrolo in razvijanjem sodelovanja med zaposlenimi je mnogo manj stresen stil vodenja kot avtorski; delegiranje pristojnosti kot tudi ciljno vodenje reducirata stres v organizaciji; pomembno je, da pri zelo pomembnih odločitvah v organizaciji lahko sodelujejo vsi zaposleni);
- participacija pri odločanju;
- spremembe v organizacijski klimi, od birokratske h kreativni kulturi, t. j. zaupanje, timsko delo, sodelovanje in podpora, spodbujanje, zmanjšujejo vpliv stresa; pomembna so jasna pričakovanja, standardi obnašanja in uspešnosti; vse to omogoča, da se posameznik brez večjih frustracij sooča in rešuje delovne izzive;
- timsko delo ne vodi le k večji delovni uspešnosti in kreativnosti, ampak odpravlja mnoge strese in blaži posledice neizogibnih stresov; sodelovanje v

timu, podpora tima sta pomembna dejavnika obvladovanja stresa v organizaciji;

- razvoj kariere pomeni obstoj možnosti za individualen razvoj, pomeni zadovoljevanje profesionalnih aspiracij, stalno izpopolnjevanje in prevzemanje kompleksnih nalog; vse to zmanjšuje individualno frustracijo in stres;
- komunikacija, posebej med vodjem in sodelavci, kot tudi skozi celo organizacijo odpravlja mnoge izvire stresa; dostop do pomembnih informacij ne povečuje le uspešnosti, ampak odpravlja nepotrebne frustracije, izzvane z občutkom, da se posamezniku ne zaupa, da se pred njim skriva informacije, da ima zato nekdo drug moč in večji vpliv, ker ima informacijo;
- sistem kontrole mora biti takšen, da razvija samokontrolo doseganja ciljev in želenih rezultatov;
- formalna organizacijska politika je izvor stresa; potrebno je ustvariti takšno politiko, ki dovoljuje razvoj individualnega potenciala in avtonomno delovanje;
- stalno učenje in razvoj sta najuspešnejši metodi odpravljanja stresa.

<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>

## 4.4 NAČINI PREMAGOVANJA STRESA

### 4.4.1 WELLNES

Temeljne sestavine wellnesa kot načina življenja so štiri: redna fizična aktivnost, zdrava in uravnotežena prehrana, prosti čas in oddih, zdrav način življenja; le-te so povezane s samoodgovornostjo.

Telesni fitnes je prva od teh sestavin (poznamo tri oblike fitnesa: telesni, duševni in duhovni). To je proces treninga s psihičnimi in motoričnimi lastnostmi, kot so hitrost, moč, vzdržljivost, gibanje, koordinacija. Telesni fitnes je manj intenziven od vrhunškega športa, izvaja se v prostem času, skozi različne športe in tudi pri bolnikih, ki potrebujejo rehabilitacijo. Takšna telesna aktivnost je edina dejavnost, ki daje več energije, kot pa jo porabi. Telesu prija že sprehod, ki telo po obremenitvi ojača, postane bolj odporno, kar pa spet vpliva na boljše duševno počutje.

Prav tako pomembna sestavina wellnesa je zdravo in uravnoteženo prehranjevanje. Znano je, da obstajajo povezave med stopnjo smrtnosti oziroma bolezensko pogostostjo in prehranjevalnimi navadami. Razlogi za to so: nepravilno prehranjevanje z visoko vsebnostjo maščob, preveliko konzumiranje soli, premalo balastnih snovi in alkoholizem. Prehranjevati se je treba čim bolj raznovrstno z veliko sadja in zelenjave in malo maščobami.

Vse večji pomen se v današnjem času pripisuje sprostitvi in reševanju stresnih obremenitev. Ljudje zelo različno reagiramo na stres. Večina odzivov našega telesa na stres (mišljena je preobremenitev) je za naše telo in psiho negativnih. Med te spadajo: jeza, depresija, agresivnost, zamera, razburjenje, strah, psihična izčrpanost. Dolgoročna izpostavljenost negativnim vplivom stresa lahko pusti zdravstvene posledice na našem psihičnem in telesnem zdravju. Za reševanje teh

problemov je bilo razvitih že veliko tehnik. Po metodi pa jih lahko delimo v pet glavnih skupin: urjenje pravilnega globokega dihanja, masaže, sprostitve mišic, spremenjena drža in koncentracija. Pomembni so tudi programi »urjenja« za spopadanje s stresom. Pomembno se je naučiti živeti z njim in ga obvladati, da ne bi stres obvladal naše telo in duha.

V procesu samospoznanja je najpomembneje, da človek sprejme svoje življenje takšno, kakršno je. Z življenjem je potrebno sodelovati in hkrati s tem preoblikovati lastno osebnost. Psihološki wellness je rezultat kompleksnih povezav med človekovo zavestjo in podzavestjo in je posledica tolmačenja človekovih izkušenj in njegovih čustvenih reakcij na vse, kar se mu je zgodilo. Prva stopnja psihološkega wellnessa je razumevanje, kako človekovo razmišljanje in čustva vplivajo na človekovo odzivanje in kako močna je ta povezava. Zavedanje in upoštevanje vseh teh komponent lahko tvori zdrav način življenja.

Wellness se uresničuje na naslednje načine:

- **redna fizična aktivnost**

Prvi korak je, da začnemo izvajati program redne vadbe (npr. 3–5-krat na teden) in ostale fizične aktivnosti (hoja, kolesarjenje, plavanje, tek ipd.). Program je potrebno prilagoditi starosti, trenutni fizični kondiciji, ga osvojiti, redno izvajati in sproti prilagajati.

- **zdrava uravnotežena prehrana**

Potrebno je poznati osnove prehranjevanja in poznavanje zgradbe prehranjevalne piramide. Poznati je potrebno:

- a) pravilno in zadostno vnašanje kalorij,
- b) poznavanje glavnih hranilnih snovi in njihove vsebnosti v celodnevni, vsakdanji prehrani,
- c) enakomerna porazdelitev kalorij in živil med tri glavne dnevne obroke in oba vmesna obroka.

- **prosti čas in oddih**

Pri fizični aktivnosti v prostem času moramo paziti, da si izberemo takšno, ki nam najbolj ustreza. Ne sme biti preveč ali premalo naporna. Najbolše pri vsem tem je, da obstaja ogromno možnosti: sprehodi, planinarjenje, kolesarjenje, športne igre, plavanje, aktivne počitnice v zdraviliščih, trekning. Vzporedno s fizičnimi aktivnostmi pa moramo spodbujati tudi duševnost, zato posvetimo del dneva tudi glasbi ali umetnosti ipd.

- **zdrav način življenja**

Poskušajmo se izogibati vsem nepotrebnim negativnim dejavnikom. Pomemben je tudi počitek, za katerega si moramo najti čas. Izogibajmo se kajenju in alkoholnim pijačam. Le na tak način lahko dosežemo odlično ravnotežje – zdrav duh v zdravem telesu. Seveda se na tem mestu začne kazati učinki prepletenosti, celo komplimentarnosti med npr. fizično aktivnostjo, prenehanjem kajenja, spremembo prehranjevalnih navad in posledično odpravo motenj spanja.

([http://www.murania.si/analiza\\_wellness.doc](http://www.murania.si/analiza_wellness.doc))

#### 4.4.2 TELESNA AKTIVNOST

Telesno aktivnost v najširšem smislu opredeljujemo kot vsak telesni premik, ki ga povzroči skeletna miškulatura, pri čemer se porabi energija. Razpon telesne aktivnosti po tej opredelitvi je seveda zelo širok in sega anekdotično »od vrtenja prstov na rokah do vrhunskih nastopov na olimpijskih igrah«. V smislu promocije zdravja s pomočjo telesnih aktivnosti pa je potrebno spodbujati vaje, ki jih razumemo kot splošna, ritmična in ponavljajoča mišična aktivnost (npr.: kolesarjenje, hoja, plavanje, tekanje ipd.), ki traja kontinuirano najmanj 20 minut in se opravi 3–4-krat tedensko z intenzivnostjo 60–80 % maksimalne zmožnosti (telesne sposobnosti).

Ne glede na to, da je največji vpliv telesne aktivnosti na srčno žilni sistem, so dobrodejni vplivi telesne aktivnosti dokazani tudi pri preprečevanju posameznih bolezni v drugih telesnih sistemih, in sicer:

- Rak. Več raziskav je potrdilo, da telesna aktivnost deluje preprečevalno na nastanek nekaterih rakov. V tej zvezi je največkrat omenjen rak debelega črevesa, rak dojke in rodni organov. Telesna aktivnost ščiti pred rakom zato, ker izboljšuje imunsko sposobnost organizma.
- Zdravje kosti. Več kalcija se nabere v kosteh tistih, ki so v mladosti telesno bolj aktivni. Pozitivna posledica tega je, da se bolezen osteoporoza pri njih ne pojavi oziroma se pojavi kasneje, ker imajo večjo zalogo kalcija, ki se iz kosti počasneje izloča.
- Potrebno je opozoriti tudi, da tekači nimajo več sklepni bolezni kot ostali ljudje. Sklepne bolezni pri tekačih so še nedavno tega razlagali kot posledico večletnih treningov.
- Mentalno zdravje. Gre za dokaze, da je telesna aktivnost učinkovita pri odpravljanju nekaterih čustvenih motenj. Rahle depresije in anksioznosti se izboljšajo po telesni aktivnosti, zato jo uporabljajo kot komplementarno terapijo v psihoterapiji. Epidemiološke študije kažejo, da je med telesno aktivnimi ljudmi manj depresivnih in anksioznih kot med sedentarci (izraz za ljudi, ki večinoma sedijo in se sploh malo gibljejo).
- Iz študij, ki so proučevale, kako ljudje dojemajo telesno aktivnost, razberemo tri glavne razloge za koristnost telesne aktivnosti:
  - boljše fizično in psihično počutje,
  - boljši nadzor nad telesno težo in lepši telesni izgled ter
  - sprostitvev in zmanjševanje stresov.

Prispevek telesne aktivnosti k daljši življenjski dobi je dokazan. Telesna aktivnost vzdržuje prožnost mišic in sklepov, krepi mentalno zdravje in socialne funkcije, kar vpliva tudi na kakovost življenja (kakovost življenja pomeni dobro delovanje telesa, zavestno funkcioniranje, sposobnost opravljanja dnevnih aktivnosti, telesno dobro počutje, samoosmišljenost, smisel življenja in zadovoljstvo z zdravjem in življenjem). ([http://www.zrssi.si/DOC/ZVZ\\_8KK%C5%A0POR.DOC](http://www.zrssi.si/DOC/ZVZ_8KK%C5%A0POR.DOC))

Gibanje, pa naj si gre za katerokoli vrsto športa, pripomore ne le k dobremu počutju in našemu zdravju, temveč krepi tudi druge telesne funkcije, kot sta ravnotežje in koordinacija. Nasprotno, negibanje je povzročitelj številnih bolezni in nevšečnosti, kot so povečana telesna teža, oslabele srca in ožilja, povišan krvni pritisk, debelost in neprimerne maščobe v krvi, zmanjšana dihalna sposobnost in sladkorna

bolezen. Prav tako pa telesna neaktivnost ali pa premajhna telesna aktivnost pomenita tudi splošno zmanjšanje odpornosti.

Tek je najbolj razširjena oblika rekreacije. To pa predvsem iz razloga, ker je vsakemu dostopen. Veliko je športov, ki so privilegij bolj situiranih ljudi. Tudi to bo ena izmed naslednjih tem. Osebo mi tek največ daje. Kako začeti z tekom? Če ste začetnik, potem bodite potrpežljivi. Maratonci ne boste postali čez noč. Svoje mišice, sklepe, pljuča, srce privajajte na čedalje večje napore postopoma. Velika napaka začetnikov v vseh športih je pretiravanje. Zato torej tekači ne pretiravajmo z povečanjem števila kilometrov. Ne zgledujte se po drugih tekačih. Pomembno je, da tečete redno in zmerno. Za začetek lahko izberete formulo: minuta teka, minuta hoje. Dolžina pretečene poti pa vam mora biti važnejša kot hitrost. Ko bomo zmogli preteči cca. 30–45 minut v zmernem tempu, se počasi iz rekreativnega tekača prelevimo v športnega tekača. Pred začetkom teka se je dobro ogreti z lahkotnim tekom in narediti vaje za raztezanje mišic in tetiv. Ogrete mišice bodo lažje in bolje opravljale svojo delo, nevarnost poškodb pa bo bistveno manjša. Tek spada sicer med najvarnejše športe. Ne priporočam, da jeste tik pred tekom ali neposredno po teku. Priporočam, da vadimo v dobrih tekaških copatih, ki bi naj imeli podplate z dobrim blaženjem. Podplat tekaške obutve naj bo dovolj debel in mehak, da amortizira udarce nog ob tla. Tecimo vsaj štirikrat tedensko. Tudi, če si že dobro pripravljen, začni vedno teči v počasnem tempu. Tekmuj sam s seboj. Ne pusti se sprovcirati od morebiti bolje pripravljenega tekača. Uživaj v svojem tempu. Poglavitni cilji teka so: pospešiti izgorevanje odvečne maščobe, okrepiti mišičevje, srce, znižati krvni tlak, zmanjševati strese in nazadnje tudi dober fizični izgled. (<http://www.roki.org/rekreacija/rekreacija-telesna%20sprostitev.htm>)

#### 4.4.3 MEDITACIJA

Meditacija ni samo postopek razmišljanja ali kontemplacije (globoko razmišljanje) in tudi ne le sanjarjenje ali sprostitvev. Zajema vežbanje pozornosti ali zavedanja. Duševni procesi morajo biti pod nadzorom. To je večplasten pristop k samorazvoju, ki dodatno koristi pri pospeševanju telesnega in psihološkega dobrega počutja. Kot duhovno poglobljanje izvira meditacija izpred 3000 let. Nekatere oblike meditacije so uporabljali zgodnji kristjani, vendar je večina oblik, ki jih poznamo danes, vzhodnjaškega izvora. Meditacija obsega sledeče oblike, kot sta zazen ali TM (transcedentalna meditacija) ali AT (avtogeni trening). Nekatere bolj, druge manj izrazite ali aktivne oblike. Za jogo je meditacija sredstvo za združitev z brahmanom, absolutnim. Za mnogo ljudi na zahodu pa je danes meditacija praktičen samopomočen pripomoček, za katerega ni potrebno nobeno posebno versko prepričanje.

Od zgodnjih 60-ih let sistematično raziskujejo specifične učinke meditacije na človekovega duha in telo. Ugotovili so, da na fiziološki ravni pomirja simpatični živčni sistem, upočasnjuje srčni utrip in hitrost dihanja ter znižuje krvni pritisk in presnovo. Raziskave, pri katerih so uporabljali meditacijo za zdravljenje določenih bolezni (bodisi samo ali v povezavi z drugimi boleznimi), so pokazale, da se zdi najbolj učinkovita pri preprečevanju in zdravljanju s stresom povezanih bolezni, ki nimajo organske podlage. Fobije, nervozne napetosti, zvišan krvni pritisk in tesnoba so uspešno zdravili z meditacijo. Prav tako so lahko z meditacijo izboljšali nekatere

vrste glavobola, migrene, kronične bolečine in motnje spanja. Meditacijo uporabljamo tudi za zdravljenje odvisnosti od drog in alkohola.

V raziskavi, ki je ugotavljala reakcije na stres, so našli pri ljudeh, ki so meditirali, hitrejše in ustrežnejše reakcije na potencialno ogroženost (srčna dejavnost) se je pri njih hitreje normalizirala kot pri ljudeh, ki niso meditirali.

Kako in zakaj meditacija pravzaprav učinkuje, je še vedno predmet raziskave. Starodavna meditativna izročila trdijo, da imamo ljudje neko raven bivanja, notranji jaz (praoče, pramati), ki nas lahko oskrbuje z modrostjo in nas vodi. Izvajanje meditacije nam pomaga pomiriti duha, tako da nam omogoči dostop do notranjega vira moči. Meditacija nas tudi uči, kako nadzirati naše misli in čustva, namesto da bi misli in čustva obvladovali nas.

Običajno se naše misli spreletavajo od predmeta do predmeta v nizu brezkončnih povezav, ki jih lahko odkrijemo, če se skrbno opazujemo. Kadar nam na primer v prometu kak avto zapre pot, takoj sami pri sebi spregovorimo jezno (običajno molče), povemo drugemu vozniku, kaj si mislimo; ena misel vodi v drugo in jeza se stopnjuje. Če dovolimo, da se taka vrsta notranjega komentarja nadaljuje, lahko to resno prizadene naše duševno in telesno zdravje. Če pa vežbamo svojo pozornost z meditacijo, si lahko pridobimo jasnejšo zavest o tem, kako se notranji proces začne. Odločimo, ali je koristen, in ga, če ni koristen, lahko ustavimo ali pa ga vsaj znatno upočasnimo. Meditacija tudi pomaga učinkovito izvajati namerne duševne procese, kot sta načrtovanje in reševanje problemov, s tem da vam pomaga osredotočiti duha na neki problem, ne da bi zablodili v nekoristno sanjarenje.

(<http://www.lunin.net/zdravje/slo/Prispevki/Zdravje/43/>)

#### 4.4.4 JOGA

Joga je veja indijske filozofije. Sanskrska beseda joga ima več pomenov, med drugim tudi "vpreči v jarem" ali "združiti", ki se nanaša na združitev duše z univerzalno zavestjo ali absolutnim. Beseda joga pomeni tudi povezanost snovnega telesa z umom in duhom in je metoda za preseganje omejitev ega in dosego razsvetljenja. Jogo poznamo že nekaj tisoč let. Njena zgodovina, ki jo lahko spremljamo v čas vedske kulture (okrog 2800 pr. n. št.) se prepleta s hindujsko vero. Tesno je povezana tudi z drugimi verskimi izročili, je pa bolj duhovna kakor verska dejavnost. Joga ni le duhovna pot, temveč tudi oblika "pravilnega življenja", zbirka moralnih, etičnih in praktičnih navodil, ki nam pomagajo živeti uravnoteženo in zdravo.

([http://www.svet-je-lep.com/telo\\_dusa/tehnike\\_vede/joga/skripta/index.php](http://www.svet-je-lep.com/telo_dusa/tehnike_vede/joga/skripta/index.php))

### 4.5 PRAVA VPRAŠANJA IN ODGOVORI

Pomemben dejavnik pri izvajanju analize je, da naj odgovori čim več ljudi. Dobro načrtovana analiza zagotovi ljudem dovolj časa, da lahko v njej sodelujejo, zagotavlja zaupnost odgovorov in ustvarja odločno predanost v smislu uporabe izsledkov.

Analiza mora vključevati takšna vprašanja, ki se nanašajo na delo kogarkoli v organizaciji, da se tako omogoči odločiti skupne referenčne točke, hkrati pa mora

omogočiti takšno proučitev odgovorov, ki podpira ukrepanje, ustrezno potrebam posameznih oddelkov organizacije.

Ko je analiza opravljena in informacije analizirane, je treba napisati poročilo o rezultatih. Pokazati mora stanje celotne skupnosti in hkrati zagotoviti informacije o specifičnih neuskkljenostih, na katere naletijo zaposleni pri svojem delu. Da je poročilo koristno, mora biti kratko, stvarno in mora obravnavati cilje analize. Skupina, ki izvaja analizo, mora biti večča in imeti načrt za izvedbo prodorne analize.

Za informativnost analize je potrebno natančno razumeti analizo kot tudi poročanje o njej. Ko je projekt analize končan, lahko organizacija uporabi nekaj strategij, da razpravlja o izsledkih, in jih uporabi pri usmerjanju posegov.

1. Vsaka delovna skupina dobi v organizaciji informacije o svojem profilu v primerjavi s profilom širše organizacije. Ali na primer izgorevanje prevladuje v nekaterih oddelkih, v drugih pa ga sploh ni? Tovrstne primerjalne informacije služijo tudi kot osnova za določanje odnosa med delovno skupino in organizacijo.
2. Druga strategija je identifikacija nekaterih ključnih tem, ki so se pojavile z izsledki analize, in nato ustanovitev strateške izvedbene skupine za razvoj pobude za vsako izmed njih.
3. Tretja je potrebna za odpravljanje nasprotij. Proces analize lahko razkrije neskladja, ki so navzoča že nekaj časa in ki ovirajo sposobnost delavcev, da bi bili predani svojemu delu.

(Maslach, Leiter, (2002), stran 111-113)

## 4.6 IZSLEDKI ANALIZE

Da bi lahko čim bolj analizirali stres, smo anketirali sedem zaposlenih v podjetju. Odgovore za analiziranje stresa zaposlenih v podjetju smo pridobili z analizo anketnega vprašalnika (PRILOGA), ki je obsegal šest vprašanj. Cilji raziskave so bili ugotoviti:

1. Kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu?
2. Kako skrbite za psihično sprostitev?
3. Kakšen je vpliv stresa na učinkovitost v organizaciji?
4. Kateri dejavniki stresa in izgorevanja pri delu vplivajo na zaposlene?
5. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri zaposlenih?
6. Kakšni so njihovi predlogi (glede njih samih in glede podjetja) za izboljšanje stanja na delovnem mestu?

Vprašalnik je v veliki meri sestavljen iz anketnega vprašalnika, katerega avtor je mag. Vid Pogačnik in je objavljen v knjigi istega avtorja »Lestvice delovne motivacije«, nekaj vprašanj pa smo oblikovali po lastni presoji. Zajema šest vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Večina vprašanj je zaprtega tipa, saj zaposlenim omogoča lažji in hitrejši odgovor. Vključili smo tudi eno vprašanje odprtega tipa, saj smo na ta način tudi od zaposlenih želeli ugotoviti njihovo mnenje in predloge glede reševanja problematike stresa v podjetju.



## 4.7 IZVEDBA ANKETE

Anketiranje je potekalo z izpolnjevanjem vprašalnikov 28. 2. 2007. Na dan izvedbe ankete smo vsakemu posamezniku osebno izročili anketni vprašalnik. Nekateri zaposleni so na vprašanja odgovarjali med delovnim časom, drugi pa so vprašalnik odnesli domov in ga naslednji dan izpolnjenega vrnili. Vsako vprašanje v vprašalniku smo analizirali. Zaradi premajhnega števila anketirancev (le sedem zaposlenih) preverjanje s statističnim vrednotami ni bilo smiselno. Pri vprašanjih zaprtega tipa smo seštevali odgovore, da bi ugotovili najbolj pogoste navedbe. Pri vprašanjih odprtega tipa pa smo navedli odgovore vseh anketirancev. Rezultate smo na koncu povezali v celoto in tako želeli opozoriti na morebitni pojav stresa med zaposlenimi in v podjetju ter nakazati morebitne ukrepe, ki bi zmanjšali ogroženost s stresom med zaposlenimi in v podjetju.

## 4.7 REZULTATI RAZISKAVE V PODJETJU KARKASA, D. O. O.

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov ankete, ki vključujejo naslednja področja: opis dela in zadovoljstvo z njim, skrb za psihično sprostitev, vpliv stresa na učinkovitost, dejavniki stresa in izgorevanja pri delu, simptomi stresa in izgorevanja pri delu ter predlogi zaposlenih za spremembe.

### 4.7.1 ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO

1. Kakšno je zadovoljstvo z delovno situacijo?

TABELA 2: Zadovoljstvo z delovno situacijo

	Stopnja zadovoljstva				
	Zelo zadovoljni	Zadovoljni	Srednje zadovoljni	Nezadovoljni	Zelo nezadovoljni
Delovne razmere	0	0	28,57	42,58	28,57
Možnost napredovanja	0	0	14,28	14,28	71,42
Obveščенost o dogodkih v pod.	0	14,28	71,42	14,28	0
Plača in druge mat. ugodnosti	0	14,28	57,14	28,57	0
Odnosi s sodelavci	0	57,14	28,58	14,28	0
Stalnost zaposlitve	0	28,57	14,28	14,28	42,85
Možnost strok. razvoja	0	0	28,57	14,28	57,14
Svoboda in samostojnost pri delu	0	28,57	42,58	28,57	0
Ugled dela	0	14,28	71,42	14,28	0

Soodločanje pri delu	0	28,57	28,57	28,57	14,28
Ustvarjalnost dela	0	0	42,85	28,57	28,57
Varnost dela	0	42,85	28,57	28,57	0
Neposredni vodja	0	0	14,28	71,42	14,28
Zahtevnost dela (fizična in psih.)	0	0	71,42	28,57	0
Zanimivost dela	0	14,28	57,14	28,57	0

(Vir: Anketni vprašalnik)

Da bi ugotovili, kakšno je zadovoljstvo z delovno situacijo v podjetju Karkasa, d. o. o., smo začeli našo anketo (TABELA 2). Večina vprašanih (42,58 %) je nezadovoljna oziroma zelo nezadovoljna (28,57 %) z delovnim razmerami v podjetju kot tudi z možnostjo napredovanja (71,42 %) in možnostjo strokovnega razvoja (57,14%). Obveščeni o dogodkih v podjetju, plače in druge ugodnosti ter tudi odnos s sodelavci so ocenili kot srednje zadovoljni oziroma zadovoljni. S stalnostjo zaposlitve je nezadovoljnih 42,85 %, kot glavni vzrok so navedli pogodbe za določen čas, ki jo ima dve tretjini zaposlenih. S svobodo, samostojnostjo pri delu, z ugledom in ustvarjalnostjo dela so vprašani srednje zadovoljni. Glede soodločanja pri delu so deljenega mnenja. Z neposrednim vodjo so nezadovoljni, za to se je odločilo 71,42 % vprašanih. Kot glavni vzrok navajajo neustrezno komunikacijo med vodjo in zaposlenim, obsojanje in grožnje v primeru napak. Z varnostjo, zahtevnostjo in zanimivostjo dela so zadovoljni.

#### 4.7.2 SKRB ZA PSIHIČNO SPROSTITEV

Skrb za psihično sprostitev je v današnjem času zelo pomembna, saj pomaga ublažiti vpliv vsakdanjih obremenitev in pritiskov na telo in zdravje posameznika. V podjetju 42,86 % vprašanih skrbi za psihično sprostitev z redno rekreacijo; 28,57 % se najraje sprošča ob gledanju televizije in poslušanju glasbe; 28,57 % vprašanih pa za psihično sprostitev ne skrbi.

#### 4.7.3 VPLIV STRESA NA UČINKOVITOST

Vse več je dela, ki bi moralo biti že opravljeno, časovni roki pa so vse krajši, delovni dan pa čedalje daljši, vse to pa negativno vpliva na delovno učinkovitost. 42,86 % zaposlenih v podjetju meni, da se pod vplivom stresa razdražljivi, 28,57 % jih počasneje in težje sprejema odločitve, 28,57 % vprašanih za dokončanje nalog porabi še več časa in 14,28 % vprašanih je pod stresom še bolj motiviranih in dobijo dodatni zagon.

#### 4.7.4 DEJAVNIKI STRESA IN IZGOREVANJA PRI DELU

4. Kateri dejavniki stresa in izgorevanja pri delu vplivajo na zaposlene?

TABELA 3: Dejavniki stresa in izgorevanja pri delu

TRDITVE:	Vedno povzroča stres (v %)	Pogosto povzroča stres (v %)	Včasih povzroča stres (v %)	Redko povzroča stres (v %)	Nikoli ne povzroča stres (v %)
Delovne razmere	14,28	57,14	0	14,28	0
Medsebojni odnosi	0	14,28	42,85	42,85	0
Opredelitev vlog v podjetju	0	0	42,85	28,57	28,57
Organizacijska kultura in klima	0	42,85	28,57	14,28	14,28
Prevelike zahteve in nerealni cilji	42,85	42,85	14,28	0	0
Nadlegovanje na delovnem mestu	0	14,28	14,28	42,85	28,14
Odgovornost za druge zaposlene	0	0	14,28	42,85	42,85
Ponavljajoča se opravila	14,28	57,14	28,57	0	0
Dolgotrajni delovnik	14,28	14,28	42,85	28,57	0

(Vir: Anketni vprašalnik)

Dejavniki, ki zaposlenim povzročajo stres, so različni. Od dejavnikov (TABELA 3), ki zaposlenim v podjetju Karkasa d.o.o. povzročajo stres, največ stres povzročajo prevelike zahteve in nerealni cilji. Značilnosti dela in ponavljajoča se opravila ter opredelitev vlog v podjetju so naslednji dejavniki, ki zaposlenim povzročajo stres. Stres jim povzročijo naloge, za katere je namenjeno premalo časa, da bi bile dokončane do roka ter v skladu z zahtevami. Tudi vloge so opredeljene nejasno ter dvoumno, saj zaposlenim predstavljajo stres. Organizacijska kultura in klima so naslednji dejavniki, ki zaposlenim povzročajo stres. Očitno so zaposleni premalo vključeni v sistem odločanja. To se kaže v splošnem nezadovoljstvu in medsebojnem povezovanju znotraj podjetja, kar poslabšuje tudi kulturo podjetja. Naslednji dejavniki, ki povzročajo stres so delovne razmere. Pri tem je mišljeno na hrup, prah in slabo osvetlitev delovnih postaj. Medsebojni odnosi včasih povzročijo stres kar pomeni da se sodelavci med seboj dobro razumejo. Dolgotrajni delovnik včasih povzroča stres. To se največkrat izraža v sezoni menjav pnevmatik in povečanem obsegu dela. Skrbi, povezane z nadlegovanjem, in odgovornost za druge zaposlene, so dejavniki, ki zaposlenim povzročajo manjši stres.

#### 4.7.5 SIMPTOMI STRESA IN IZGOREVANJA PRI DELU

5. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij in izgorevanja najpogosteje pojavljajo pri zaposlenih?

TABELA 4: Simptomi stresa in izgorvanja pri delu

TRDITVE:	Vedno (v %)	Pogosto (v %)	Včasih (v %)	Redko (v %)	Nikoli (v %)
Do dela čutim brezbržnost in malodušnost	0	0	57,14	28,57	14,28
Slaba skoncentriranost na delo	0	14,28	57,14	28,57	0
Kronična utrujenost	14,28	28,57	14,28	42,85	0
Cinizem	14,28	0	57,14	28,57	0
Izčrpanost	14,28	42,85	28,57	14,28	0
Neučinkovitost	0	0	28,57	71,42	0
Občutek manjvrednosti	14,28	14,28	14,28	42,85	14,28
Razjezim se tudi brez pravega vzroka	0	0	71,42	28,57	0

(Vir: Anketni vprašalnik)

Iz TABELE 4 je razvidno, da večina vprašanih opaža simptome stresa le včasih ali redko. 57,14 % vprašanih včasih čuti do dela brezbržnost in malodušnost. Naslednji simptomi, ki se pojavljajo pri zaposlenih, so slaba skoncentriranost in izčrpanost. Kar 71,42 % se razjezi tudi brez pravega vzroka. Cinizem se včasih pojavlja pri 57,14 % vprašanih. 28,57 % zaposlenih delo pogosto ne motivira. Na neučinkovitost, kronično utrujenost in občutek manjvrednosti simptomi stresa in izgorevanja pri vprašanih redko vplivajo.

#### 4.7.6 PREDLOGI ZAPOSLENIH ZA SPREMEMBE

Poleg vprašanj odprtega in zaprtega tipa je anketa ponujala možnosti, da podamo tudi svoje komentarje. Zbrano je bilo veliko število pripomb in predlogov. Največ nezadovoljstva so izrazili na naslednjih področjih:

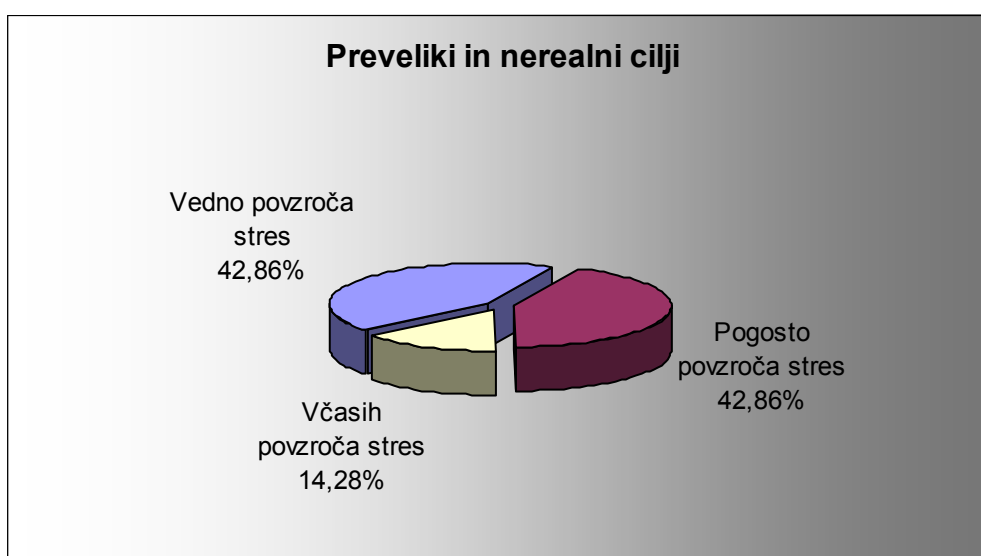
- plače: po mnenju zaposlenih so plače slabe (glede na zahtevnost dela in dodatnega angažiranja zaposlenih);
- delovne razmere: čeprav se razmere izboljšujejo, so delovne razmere slabe in neprimerne;
- odnos vodje do zaposlenih: odnos je neprimeren, predvsem je neustrezna komunikacija med vodjo in zaposlenim.

V nadaljevanju navajam predloge, ki se nanašajo na zaposlene in neposrednega vodjo. Vprašani menijo, da bi bila potrebna boljše organizacija osebnega dela, predvsem pa rotacija dela oziroma kroženje na različna delovna mesta. Natančno opravljanje delovnih nalog brez nepotrebnih opravil za druge, ker ta jemljejo preveč časa, treba bi bilo tudi organizirati pomoč pri delu in razporediti naloge. Vprašani

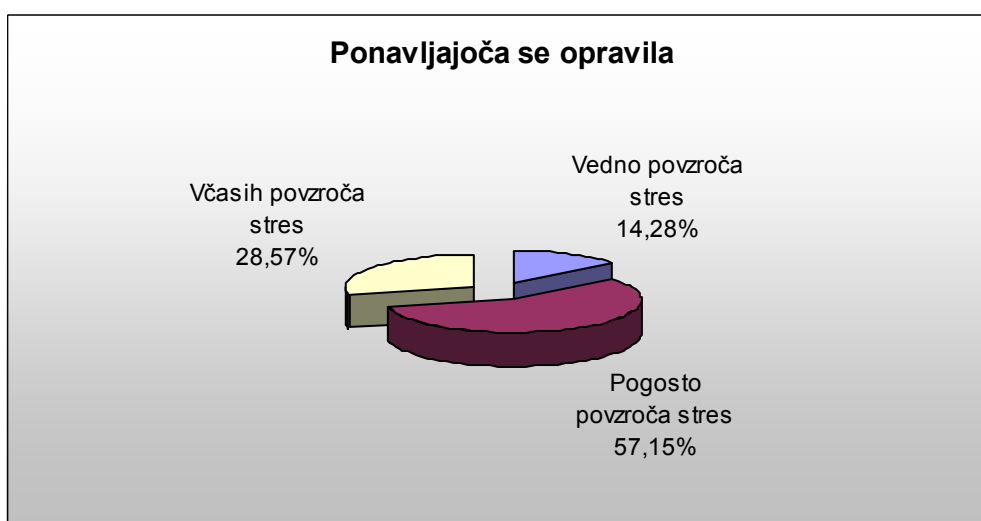
menijo, da bi nadrejeni morali komunicirati s svojim podrejenimi v duhu pozitivne energije, brez groženj in obsojanj v primeru napak.

#### 4.8 POVZETEK RAZISKAVE IN NAPOTKI ZA IZBOLJŠAVE

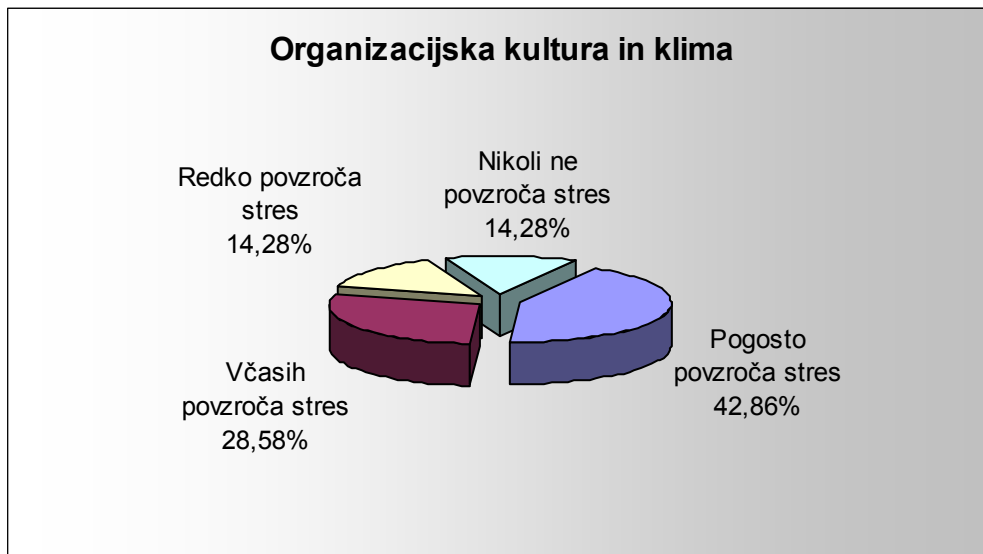
Po analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika sklepamo, da med zaposlenimi v podjetju Karkasa d.o.o. na splošno prisoten stres pri delu. Največ napetosti in stresa izvira iz prevelikih in nerealnih ciljev, delovnega razmerja in ponavljajočih opravil. Zaposleni se premalo vključujejo v sistem odločanja, ki znižuje njihovo moralo in pripadnost podjetju, hkrati pa povečuje nezadovoljstvo v podjetju. Nezadovoljstvo se najbolje kaže neposredno z nadrejenim in z možnostmi napredovanja, saj jim je onemogočena možnost strokovnega razvoja.



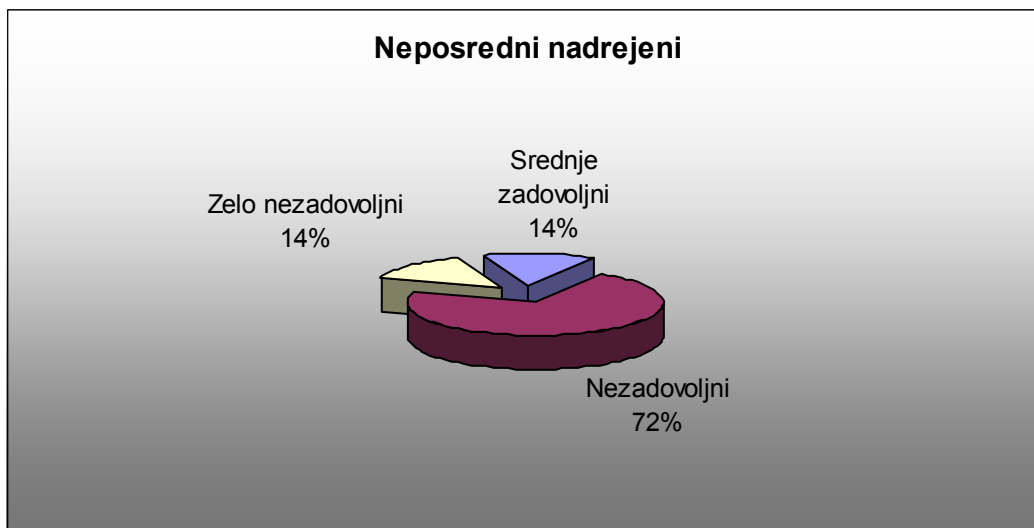
Graf 1: Preveliki in nerealni cilji



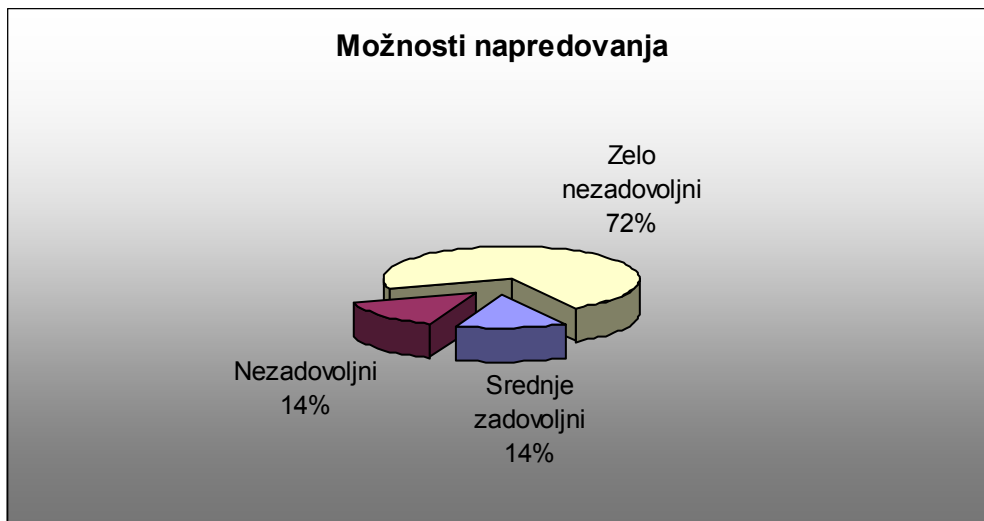
Graf 2: Ponavljajoča se opravila



Graf 3: Organizacijska kultura in klima



Graf 4: Neposredni nadrejeni



Graf 5: Možnost napredovanja

Napotke za izboljšave smo razdelili po naslednjih sklopih: motivacija, nagrade in priznanja, učinkovitost ter pričakovanja kupcev.

#### Motivacija:

- potrebno je izboljšati medsebojne odnose med vodjo in zaposlenimi ter tudi sodelavci;
- zaposlenim je potrebno posredovati več povratnih informacij o dobro ali slabo opravljenem delu;
- potrebna je boljša komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi, potrebno je tudi boljša povezava med vodjo in sodelavci;
- vizija podjetja in pričakovani rezultati dela morajo biti jasni vsem sodelavcem;
- težišče z zunanje motivacije (denar) je potrebno prenesti na notranjo motivacijo (zadovoljstvo s svojim delom);
- vodjo je potrebno usposobiti, da bo znal motivirati svoje sodelavce in da bo več sodobnih pristopov vodenja.

#### Nagrade in priznanja:

- potrebno je več raznolikih materialnih, nematerialnih nagrad in izobraževanja;
- potrebna je večja objektivnost pri ocenjevanju dela sodelavcev;
- potrebno je preveriti ustreznost sadanjih kriterijev za nagrade in določiti objektivna merila, ki bodo zaposlenim jasno predstavljena.

#### Učinkovitost:

- morajo biti jasni cilji podjetja, skupine in posameznika, ki povečajo učinkovitost;

- za usmerjanje dela so nujne prave in pravočasne informacije o pomenu ter povratne informacije o učinkovitosti dela, procesih in rezultatih;
- za večjo učinkovitost je potrebno več strokovnega izobraževanja sodelavcev in več izobraževanja vodij za komuniciranje, vodenje, timsko delo in reševanje konfliktov;
- kroženje oziroma rotacija na različna delovna mesta naj postane pravilo.

**Osnovna plača:**

- na višino osnovne plače naj vplivajo delovno mesto, zahtevnost dela, izobrazba, izkušnje in delovna doba;
- pogoje dela je potrebno plačati kot dodatek;
- sprotno preverjanje usposobljenosti za določeno delo naj ima vpliv na višino osnovne plače.

**Pričakovanja kupcev:**

- pobude, navodila, pohvale in prenos znanja med sodelavce prispevajo k zavedanju o vrednosti posameznikovega dela, o procesu dela in o skupnih ciljih;
- za uspešno sodelovanje z zunanjimi kupci je potrebna dobra komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ter med zaposlenim o vpetosti podjetja v globalni trg;
- vodja mora dobro poznati notranje in zunanje poslovno okolje in na podlagi tega določiti prioritete pri delu.



## 5 ZAKLJUČEK

V tem diplomskem delu smo poskušali prikazati stres in izgorevanje v delovnem okolju kot enega izmed najbolj perečih problemov sodobnega človeka. Razčleniti, kako lahko delodajalec ustvari čim prijetnejše delovno okolje, poskrbi za primerno delovno klimo in motivacijo zaposlenih, kako primerno organizira delo, poskrbi za učinkovito vodenje in primerno nagrajevanje. Stres je v zadnjem času postal prevelik problem, da bi ga lahko reševali sami. Kljub veliki aktivnosti in prizadevanjem mednarodnih organizacij za zdravje in varstvo pri delu smo še vedno največkrat prepuščeni sami sebi, zato pripisujemo vedno večji pomen izobraževanju na individualni ravni.

Stres ni samo problem posameznika. Redko pomislimo, da vpliva tudi na gospodarstvo in organizacije. Zaposleni so odsotni z dela zaradi bolezni, nesreč, ki so posledice stresa, nekateri izkušeni delavci se predčasno upokojijo, ker niso več kos zahtevam. Odhod z delovnih mest se kasneje lahko odražajo tudi na občinski ravni kot večja brezposelnost. Ob porastu absentizma vodstvo ne sme čakati, da se bo odstotek bolezenske odsotnosti tako zvišal, da bo organizaciji povzročal organizacijske težave in visoke stroške. Bolj smiselno kot odpuščati je izboljšati pogoje dela in vplivati na spremembo vrednot in navad zaposlenih. Pred tem je treba izračunati stroške tovrstnih ukrepov in upoštevati, da bodo kratkoročno najbrž višji od stroška absentizma, na dolgi rok pa bodo zagotovo imeli pozitiven izid. Njihov vpliv se namreč ne bo odražal le zmanjšanjem odstotku bolezenske odsotnosti, ampak bo povečal zadovoljstvo zaposlenih.

Stres na delovnem mestu bi lahko uspešno izkoreninili, če bi program obvladovanja in preprečevanja vgradili v celotni družbeni sistem. Spremeniti bi morali način dela v organizacijah, in sicer z večjim poudarkom na menedžmentu človeških virov, pri prijavih na razpise za nova delovna mesta, upoštevati bi morali mnenja psihologa. Delodajalci bi se morali zavedati, da so zaposleni njihova konkurenčna prednost. Ne glede na življenjski slog se prej ali slej vsakdo znajde v razmerah, ki povzročajo stres. Stres sam po sebi ni škodljiv, velikokrat je celo pozitivna sila. Lahko ga uporabimo za izostritev odzivov in zvišanje ravni adrenalina ob zunanji grožnji, tako da telo pripravimo bodisi na spopad bodisi na pobeg, če je tak odziv bolj razumen. Različni izzivi dajejo življenju draž in nas spodbujajo. Stres postane resnična ovira samo takrat, ko ga občutimo kot nadlogo in vir stisk. Ključ do uspešnega obvladovanja stresa je doseganje ravnovesja med pritiskom, ki smo mu lahko kos, in preobremenjenostjo s težavami, ki nas ovirajo. Pomembno je, da vemo, od kod stres izvira, saj bo prav razumevanje razlogov (odzivanje na stres) pripomoglo k blaženju nezaželenih posledic.

Razumevanje in obvladovanje stresa je odvisno od uspešnega prepoznavanja običajnih znamenj in ugotavljanja virov pritiskov. Težavo lahko proučimo in ugotovimo, kako lahko s spreminjanjem zunanjih okoliščin ali svojega odnosa in vedenja do njih vplivamo nanje. Če jo povečujemo, to lahko pomeni, da se je zmanjšala naša možnost za uspešen spopad z njo. Dandanes pa že obstaja veliko knjig in tečajev, ki nas podučijo o tem, kako biti bolj samozavesten, kako se prilagajati, racionalno razmišljati, skrbeti zase ... Skratka, pomagajo nam premagati stres.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

Coleman, V., (1987), Stres in vaš želodec, Mladinska knjiga, Ljubljana  
Lindemann, H., (1977), Premagani stres, Cankarjeva založba, Ljubljana  
Looker, T., Gregson, O., (1993), Obvladajmo stres, Cankarjeva založba, Ljubljana  
Maslach, C., Leiter, M.P., (2002), Resnica o izgorevanju, Educy, Ljubljana  
Pogačnik, V., (1997), Lestvice delovne motivacije, Produktivnost, Ljubljana  
Selič, P., (1999), Psihologija bolezni našega časa, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana  
Spielberg, C., (1985), Stres in tesnoba, Pomurska založba, Murska Sobota  
Traven, S., (2005), Premagovanje stresa, Cankarjeva založba, Ljubljana  
Tyner, P., (1987), Kako živeti s stresom, Mladinska knjiga, Ljubljana

### Spletne strani:

<http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>, 15. 11. 2005  
<http://edi.uni-mb.si/ediplome/pdfs/orthaber-simona.pdf>, 15. 11. 2005  
[http://www.soncek.com/index.php?prikazi\\_str=clanek&clan\\_id=62](http://www.soncek.com/index.php?prikazi_str=clanek&clan_id=62), 20. 6. 2006  
[http://www.zvd.si/strok/stre\\_kot\\_dejavnik\\_tveganja.php](http://www.zvd.si/strok/stre_kot_dejavnik_tveganja.php), 10. 7. 2006  
[http://www.murania.si/analiza\\_wellness.doc](http://www.murania.si/analiza_wellness.doc), 17. 10. 2006  
[http://www.zrss.si/DOC/ZVZ\\_8KK%C5%A0POR.DOC](http://www.zrss.si/DOC/ZVZ_8KK%C5%A0POR.DOC), 17. 10. 2006  
<http://si.osha.europa.eu/publications/facts22/facts%2022.pdf>, 17. 10. 2006  
<http://www.roki.org/rekreacija/rekreacija-telesna%20sprostitev.htm>, 25. 10. 2006  
<http://www.lunin.net/zdravje/slo/Prispevki/Zdravje/43/>, 5. 11. 2006  
[http://www.svet-je-lep.com/telo\\_dusa/tehnike\\_vede/joga/skripta/index.php](http://www.svet-je-lep.com/telo_dusa/tehnike_vede/joga/skripta/index.php), 5. 11. 2006  
<http://www.zd-koper.si/index.php?page=aktualno&newsid=129&target=novosti>, 5. 11. 2006  
[http://www.petrol.si/index.php?sv\\_path=151,188,266](http://www.petrol.si/index.php?sv_path=151,188,266), 20. 1. 2007  
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/novak371.pdf>, 2. 1. 2007  
<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010611.doc>, 21. 1. 2007  
[http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2004/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_avgust.htm), 22. 1. 2007  
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/novak371.pdf>, 22. 1. 2007  
[http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kutnar881.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kutnar881.pdf), 22. 1. 2007  
<http://www.sava-tires.si/korp.php?c=select&sc=0,0,0,1,0,0,1,0,0&i=5802,6052&p=1,3;4,3;8,3;10,0;74,0;271,0;5802,3;&ty=&t=>, 20. 1. 2007

## PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

SPOŠTOVANI!

Raziskovalni del diplomske naloge bomo namenili analizi stresa in izgorevanja na delovnem mestu. V ta namen smo sestavili vprašalnik, ki se nanaša na vaše zadovoljstvo z delovno situacijo, skrb za psihično sprostitev, vpliv stresa na učinkovitost v organizaciji, dejavnike stresa in izgorevanja, simptome stresa in izgorevanja ter vaše predloge za izboljšanje stanja na delovnem mestu. Ko boste vprašalnik izpolnjevali, se zavedajte, da zaposleni z vsem, kar vam je pomembno pri delu, nismo enako zadovoljni. Vaši odgovori in predlogi bodo objavljeni v diplomski nalogi z naslovom Stres in izgorevanje na delovnem mestu. Anketa se bo izvedla anonimno. Vljudno vas prosimo za sodelovanje in se že vnaprej zahvaljujemo.

Spodaj so našteje stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z vsako od njih.

1. Kakšno je zadovoljstvo z delovno situacijo?

*TABELA 2: Zadovoljstvo z delovno situacijo*

	Stopnja zadovoljstva				
	Zelo zadovoljni	Zadovoljni	Srednje zadovoljni	Nezadovoljni	Zelo nezadovoljni
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Obveščenost o dogodkih v pod.	1	2	3	4	5
Plača in druge mat. ugodnosti	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost strok. razvoja	1	2	3	4	5
Svoboda in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Ugled dela	1	2	3	4	5
Soodločanje pri delu	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
Varnost dela	1	2	3	4	5

Neposredni vodja	1	2	3	4	5
Zahtevnost dela (Fizična in psih.)	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5

(Vir: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010611.doc>)

2. Kako skrbite za psihično sprostitev? (Obkrožite le en odgovor.)

- a) Ne skrbim.
- b) Z meditacijo in jogo.
- c) S športnimi aktivnostmi.
- d) Z gledanjem televizije ali poslušanjem glasbe.
- e) Drugo.

3. Kako stres vpliva na moje delo?

- a) Težje se skoncentriram.
- b) Počasi in težje sprejemam odločitve.
- c) Sem razdražljiv.
- d) Za dokončanje nalog porabim še več časa.
- e) Motivira me in da še dodatni zagon.

4. Kateri dejavniki stresa in izgorevanja pri delu vplivajo na zaposlene?

TABELA 3: Dejavniki stresa in izgorevanja pri delu

TRDITVE:	Vedno povzroča stres (v %)	Pogosto povzroča stres (v %)	Včasih povzroča stres (v %)	Redko povzroča stres (v %)	Nikoli ne povzroča stres (v %)
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Opredelitev vlog v podjetju	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura in klima	1	2	3	4	5
Prevelike zahteve in nerealni cilji	1	2	3	4	5
Nadlegovanje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Odgovornost za druge zaposlene	1	2	3	4	5
Ponavljajoča se opravila	1	2	3	4	5
Dolgotrajni delovnik	1	2	3	4	5

5. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij in izgorevanja najpogosteje pojavljajo pri zaposlenih?

TABELA 4: Simptomi stresa in izgorevanja pri delu

TRDITVE:	Vedno (v %)	Pogosto (v %)	Včasih (v %)	Redko (v %)	Nikoli (v %)
Do dela čutim brezbržnost in malodušnost	1	2	3	4	5
Delo me ne motivira	1	2	3	4	5
Slaba skoncentriranost na delo	1	2	3	4	5
Kronična utrujenost	1	2	3	4	5
Cinizem	1	2	3	4	5
Izčrpanost	1	2	3	4	5
Neučinkovitost	1	2	3	4	5
Občutek manjvrednosti	1	2	3	4	5
Razjezim se tudi brez pravega vzroka	1	2	3	4	5

6. Kakšni so vaši predlogi (glede vas samih in glede podjetja) za izboljšanje stanja na delovnem mestu?  
(Navedite predloge.)

---



---



---



---

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Tehnologija UniCircle .....	3
Graf 1: Preveliki in nerealni cilji .....	40
Graf 2: Ponavljajoča se opravila .....	40
Graf 3: Organizacijska kultura in klima .....	41
Graf 4: Neposredni nadrejeni .....	41
Graf 5: Možnost napredovanja .....	42

**KAZALO TABEL**

Tabela 1: Stresorji in strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih .....	24
Tabela 2: Zadovoljstvo z delovno situacijo .....	36
Tabela 3: Dejavniki stresa in izgorevanja pri delu .....	38
Tabela 4: Simptomi stresa in izgorvanja pri delu .....	39