



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **STRES NA DELOVNEM MESTU**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Besima Grbić

Kranj, september 2007

## **ZAHVALA**

Najprej se iskreno zahvaljujem svoji mentorici predavateljici, gospe MARINI VODOPIVEC, univ. dipl. psih., za strokovno pomoč ter usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Prav tako bi se rada zahvalila vsem sodelujočim v raziskavi. To so zaposleni v hipermarketu Spar v Kranju.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem pa se tudi moji družini – posebej mojemu možu – za vso vzpodbudo in pomoč v času študija in pri pripravi diplomske naloge.

## **IZJAVA**

»Študentka Besima Grbić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala 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: 18. 9. 2007

Podpis:

## **POVZETEK**

Zaradi novih vrst tveganj, kot so stres, depresija, nasilje in strah, nastajajo nove bolezni. Vse te spremembe vplivajo na nas in na naše zdravje ter dobro počutje na delovnem mestu. Ponavadi tako, da jih niti ne opazimo, dokler ni prepozno. Stres je danes prisoten predvsem v poslovnem življenju, vendar s svojo močjo prodira tudi v zasebno. Ljudje se morajo spopadati z novo informacijsko tehnologijo, podaljševanjem delovnega časa, kratkimi pogodbenimi roki itd.

Stres je postal socialno zlo, ki nikomur ne prizanese, vsakdo se mora z njim spopasti.

Stres je bistvo sprememb, ki v življenje vnašajo raznolikost. Raznolikost pa je sol življenja. Spremembe so neločljivo povezane z novimi izzivi, zahtevami in nevarnostmi. Ne glede na zunanje okoliščine lahko živimo uspešneje, bolj zadovoljivo in zdravo, če se naučimo živeti s stresom.

Stresni odziv pa ni nekaj neozdravljivega. Ko odkrijemo vzrok stresa, ga lahko sami odpravimo. Pomembno je, da smo samozavestni, da znamo upravljati s časom in več časa nameniti fizični aktivnosti, da ustvarjamo boljše medčloveške odnose ter da skrbimo zase.

Nekaj stresa potrebujemo, saj nas motivira in nam omogoča, da se osredotočimo, sprejemamo odločitve, delujemo pozitivno.

## **KLJUČNE BESEDE**

- stres
- vrste stresa
- posledice stresa
- obvladovanje stresa
- soočanje s stresom

## **ABSTRACT**

Due to new kinds of threats, such as stress, depression, violence and fear, new kinds of diseases are appearing. All these changes affect us and our health as well as our well-being in our working place. Usually as such that we do not notice them until it is too late. Stress is nowadays especially present in business life, but, with its power, reaches into private life as well. People need to face new kinds of technologies, extensions of working hours, short contract schedules etc.

Stress is a social malevolence which spares no one. Each individual has to face it.

Stress is the core of changes that bring variety in life. And variety is the salt of life. Changes are inseparably connected to new challenges, demands and dangers. Regardless of outside circumstances, we can live more successfully, pleasantly and healthy if we learn to live with stress.

However, a stressful reaction is not something incurable. When we find the cause of stress, we can eliminate it ourselves. It is important that we are confident, that we can manage with time and dedicate more time to exercise, that we create better relations with others and that we take care of ourselves.

We need a little stress, because it allows us to motivate, concentrate, make decisions and work positively.

## **KEYWORDS**

- stress
- types of stress
- consequences of stress
- handling stress
- facing stress

## KAZALO

1	UVOD .....	2
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	2
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA .....	4
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	4
1.4	METODE DELA .....	5
2	KAJ JE STRES .....	6
2.1	VIRI STRESA .....	9
2.1.1	DEJAVNIKI STRESA PRI DELU .....	10
2.2	VRSTE STRESA .....	11
2.2.1	IZVORI STRESA .....	12
2.2.2	ZNAMENJA STRESA .....	12
2.3	NAČELO TREH FAZ .....	13
2.4	SIMPTOMI STRESA .....	14
3	VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU .....	17
3.1	ZNAČILNOSTI STRESA NA DELOVNEM MESTU .....	18
3.2	STRESNA REAKCIJA .....	20
4	KAKO PREMAGATI STRES .....	21
4.1	UPRAVLJANJE ČASA .....	23
4.2	NAUČITI SE REČI NE .....	23
4.3	POSTAVLJANJE STVARNIH CILJEV .....	24
4.4	SAMOSPOŠTOVANJE .....	24
4.5	ANTISTRESNI PROGRAM .....	25
4.6	SKRIB ZASE .....	26
4.6.1	MEDITACIJA .....	26
4.6.2	PRAVILNA PREHRANA .....	26
4.6.3	GIBANJE .....	26
4.6.4	POČITEK .....	27
4.6.5	PRAVILNO DIHANJE .....	27
4.7	SMEH .....	27
4.8	IZOGIBATI SE PERFEKCIONIZMU .....	27
5	IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU .....	29
5.1	PREOBREMENJENOST Z DELOM .....	29
5.1.1	RAZSEŽNOSTI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU .....	30
5.2	POMANJKANJE NADZORA .....	30
5.3	NEZADOSTNO NAGRAJEVANJE .....	31
5.4	RAZPAD SKUPNOSTI .....	31
5.5	POMANJKANJE POŠTENOSTI .....	31
5.6	NASPROTUJOČE SI VREDNOTE .....	32
5.7	UKREPI PROTI NESKLADJU MED DELAVCEM IN DELOM .....	32
6	PREMAGOVANJE STRESA V ORGANIZACIJI .....	34
6.1	PREOBLIKOVANJE DELA .....	35
6.2	FLEKSIBILNI DELOVNI ČAS .....	35
6.3	ANALIZA IN NATANČNA OPREDELITEV VLOGE .....	35
6.4	RAZVIJANJE KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTI MENEDŽERJEV .....	36
6.5	USTVARJANJE UGODNE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	36
6.6	NAČRTOVANJE IN RAZVIJANJE KARIERE .....	37
6.7	DELOVNE RAZMERE .....	37
7	ANALIZA RAZISKAVE O STRESU NA DELOVNEM MESTU .....	39

7.1	PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE O STRESU V HIPERMARKETU SPAR.....	42
7.2	UGOTOVITVE.....	59
8	ZAKLJUČEK.....	60
	LITERATURA IN VIRI.....	62
	PRILOGE.....	62
	KAZALO SLIK.....	63
	KAZALO TABEL.....	63
	KAZALO GRAFIKONOV.....	63

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zaradi zmeraj hitrejšega ritma življenja le malokomu uspe ohraniti stalno notranje ravnovesje. Tudi ritem življenja je vedno hitrejši. Mnogi se zavedajo pomembnosti teh sprememb, le malokdo pa pomisli na posledice, ki nam jih prinašajo.

Pritiski se začnejo že zgodaj, otroci preživljajo dan za dnem v boju za čim boljše ocene. Te so jim potrebne za vpis na zeleno srednjo in nato visoko šolo ali univerzo. Nadaljujejo se, ko se zaposlimo in moramo dokazati, da smo vredni in sposobni učinkovito opravljati delo, za katero smo se potegovali. V prizadevanjih za čim uspešnejšo delovno kariero pogosto pozabljamo na druge vidike našega življenja, kot so na primer ukvarjanje s priljubljeno športno dejavnostjo, druženje s prijatelji, vzdrževanje dobrega odnosa s partnerjem.

V današnjem svetu prav vsak doživlja stresne trenutke. Soočamo se s številnimi spremembami, ki s seboj prinašajo tudi stres. Živimo v svetu, ki se hitro razvija in zahteva od nas nenehna prilagajanja. Življenjsko okolje je polno presenečenj, ki se nas dotaknejo in ugodno ali pa neugodno delujejo na nas.

Telesni ogroženosti, ki so jo poznali že naši predniki v daljni preteklosti, se je pridružila tudi psihična ogroženost: na kocki so naše samospoštovanje, socialna varnost, položaj v družbi, človeški odnosi z družinskimi člani, prijatelji in sodelavci. Živimo v svetu, ki se naglo in na najrazličnejše načine vse bolj spreminja. (Looker, Gregson, 1993, str. 28)

Spreminja se tehnologija, družbene navade, vrednote, družbene strukture in ljudje. Teh sprememb je deležen vsak, ne le posameznik, temveč tudi podjetja, organizacije.

Želja, da bi bili v vsem, kar delamo, uspešni in da bi našo uspešnost opazili drugi, dobiva v sodobni družbi nevarne razsežnosti.

Moj namen je podrobneje opisati stres, opozoriti na njegove posledice, ki so lahko zelo nevarne ter seveda predstaviti tudi načine, kako premagati stres na delovnem mestu.

Za to problematiko sem se odločila, ker me tema zanima in imam veliko izkušenj na tem področju. Sama seveda občutim tudi posledice, ki sem jih deloma odpravila.

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. Stres povzroča veliko virov, ki se pojavljajo tako rekoč na vsakem koraku. Stres mnogi postavljajo na ključno mesto med zaviralnimi dejavniki osebnega razvoja, zadovoljstva in uspešnosti posameznika ter večjega uspeha posameznega podjetja. K temu pripomorejo tudi številne spremembe v podjetjih, ki s seboj prinašajo neizogiben stres.



Ko govorimo o ljudeh, ki doživljajo pritisk na delovnem mestu, mislimo največkrat na šefe, direktorje in druge, ki imajo preveč odgovornosti. Čeprav je res, da ljudje na vplivnih položajih pogosto trpijo zaradi stresa, pa je prav tako res, da imajo stresne bolezni pogosto tudi njihovi podrejeni.

Človek, ki ga ambiciozni šef nenehno priganja, lahko živi pod enakim pritiskom kot tisti, ki si prizadeva, da bi se povzpел po lestvici navzgor, in se zato ves čas trudi, da bi ugodil svojim nadrejenim. Kot vedno tudi tu ne gre toliko za vrsto stresa ali naravo dela, ampak predvsem za stališče prizadetega človeka in njegovo sposobnost, da prenese različne stopnje stresa. (Coleman 1987, str. 14)

Delo je vir človekovega preživetja. Vse manj časa imamo zase in za svojo družino. V vsakdanjem življenju le redko kdaj srečamo osebo, ki z veseljem govori o službi in z navdušenjem opravlja svoje delo, ki jo motivira, ji daje moč in energijo. Danes je vse več takšnih, ki zaradi utrujenosti, bolezni, duševne in fizične izčrpanosti preživijo vse več časa v čakalnicah, bolnišnicah ali doma.

Kaj je stres? Za večino ljudi pomeni nekaj slabega, vendar je v življenju izjemno pomemben, saj nas vzpodbuja k večji učinkovitosti in motivira pri reševanju problemov. Rečemo lahko, da smo v stresu skoraj v vsaki situaciji, ki pa je lahko za nekoga bolj ali manj stresna. Ljudje smo si različni in zato tudi dva posameznika ne bosta enako stresno doživljala določene situacije. Vsakdo doživlja stres drugače – je povsem individualna izkušnja, kar pomeni, da je za nekoga nekaj prijetno, za drugega pa je lahko škodljivo, negativno. Odvisno je od posameznikovih osebnostnih lastnosti, preteklih izkušenj in motivacije.

Poleg tega ločujemo tri vrste stresa, in sicer normalni, prijazni ali pozitivni ter škodljivi ali negativni stres. Največji problem za človeka predstavlja negativni stres, kajti le-ta lahko najbolj načne naše zdravje. Nekateri se s stresom uspešno soočajo, saj spremembe vzamejo za izziv, imajo občutek notranjega nadzora ... Neuspešni pa so tisti, ki reagirajo agresivno, bežijo pred oviro, se prehitro vdajo ali pa utišajo neprijetna čustva z drogami in hrano in še vedno ostajajo nezadovoljni in nepotešeni.

Stres zadeva prav 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. Zaradi stresa smo stalno na preži, kar nam omogoča preživetje. (Locker, Gregson, 1993, str. 27)

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Spar je leta 1932 ustanovil Adriaan von Well v Holandiji. Od vsega začetka uspešen model trgovanja se je v petdesetih letih hitro razširil po Evropi, kasneje pa so bile ustanovljene organizacije Spar tudi v Afriki, na Daljnem vzhodu, v Južni Ameriki, Avstraliji in pred kratkim tudi v Rusiji.

Kot skupni simbol je bila izbrana jelka, v holandskem jeziku De Spar. Jelka v logotipu je tako zaščitni znak že od ustanovitve.

Spar Slovenija ima trenutno že 65 poslovalnic. Od teh je 56 trgovin Spar in 9 megamarketov Interspar.

V vsem času obstoja je za podjetje značilna cenovna politika, ki temelji na nizkih cenah kakovostnega blaga, hitrem pretoku blaga in majhnem deležu marže v končni ceni izdelkov. S takim načinom poslovanja dosega visoko konkurenčnost ponudbe.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke:

1. Posamezniki in podjetja v splošnem premalo storijo za preprečevanje in obvladovanje stresa.
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 ni uspešna.
4. Namesto da jemljemo stres kot negativno izkušnjo, bi se morali naučiti, da ga spremenimo v prijetno, vzpodbudno občutje, ki poveča motivacijo in človeški potencial.
5. Z večjo popularizacijo tehnik sproščanja bi pri marsikaterem posamezniku preprečili ali vsaj omilili vpliv stresa.
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 izobraževanje delavcev odtehtajo stroške zaradi izostanka z dela.

Omejitve:

1. Zaradi kompleksnosti tega problema je kljub poplavi informacij zelo malo dobre strokovne literature.
2. Pri preučevanju posledic stresa v delovnem okolju se bom omejila na hipermarket Spar v Kranju.

## **1.4 METODE DELA**

V diplomskem delu bom raziskala stres v delovnem okolju, in sicer v hipermarketu Spar v Kranju.

Vprašalnik je delno sestavljen po avtorju Colemanu, V., (1987), nekaj vprašanj pa sem po pogovoru z mentorico oblikovala po lastni presoji. Zajema 27 vprašanj zaprtega tipa, saj zaposlenim omogoča lažje in hitrejše odgovarjanje. Vključila sem tudi dve vprašanji odprtega tipa, saj sem na ta način tudi od zaposlenih želela izvedeti njihovo mnenje in predloge glede reševanja problematike stresa v trgovini.

Anketiranje je potekalo z izpolnjevanjem vprašalnikov v torek, 26. 6. 2007, po predhodnem dogovoru z poslovodkinjo trgovine. V anketi je sodelovalo 17 zaposlenih.

## 2 KAJ JE STRES

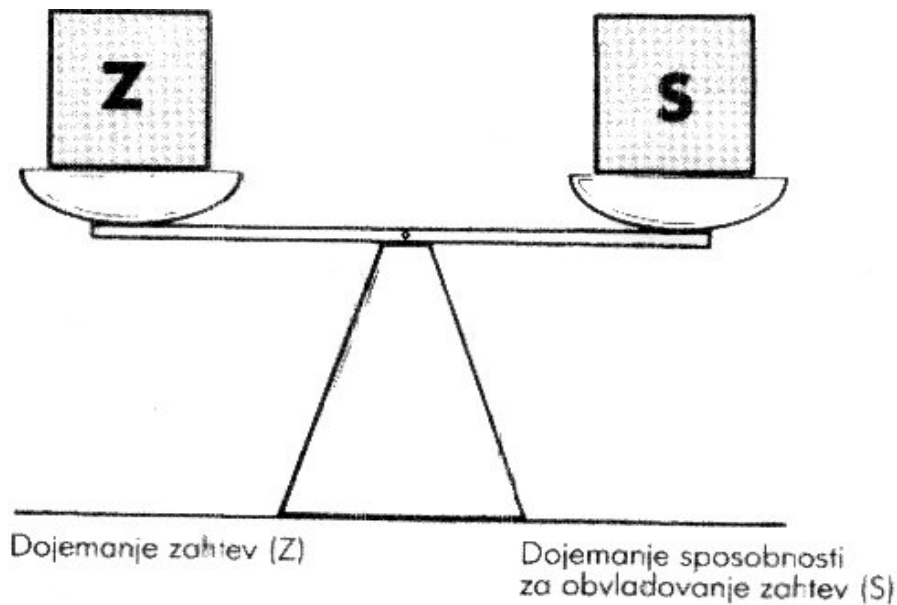
Beseda stres izvira iz latinske besede »strictus«, kar pomeni strumen. Stres, ta beseda dandanes bolje kakor marsikatera druga označuje naše življenje. Stres daje pečat drugi polovici 20. stoletja. Povsod po svetu se je ta beseda udomačila. Čeprav je nova, je pa vsebina, zajeta v njej, stara, kakor je staro življenje na našem planetu. (Lindemann 1977, str. 11)  
Stres je angleška beseda in pomeni napetost, pritisk, obremenitev.

Stres je možno opisati kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potenciale. (Selič, 1999)

Stres je vzorec fizioloških, čustvenih, spoznavnih in vedenjskih odgovorov organizma na dražljaje, ki zmotijo človekovo notranje ravnotežje. Dražljaje, ki povzročajo stres, imenujemo stresorji. Stresorji so vsi pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost. Lahko izvirajo iz okolja, delovnega mesta, življenjskih dogodkov in vsakodnevnih naglice. Večina preživi več časa na delovnem mestu kot doma, zato je stres na delovnem mestu pogost. Po navadi nastane zaradi preobremenjenosti, kratkih rokov, stresno pa je tudi, če nimamo dovolj dela in se dolgočasimo. (Psihologija, 2002, str. 199, 200)

Tyrer (1987, str. 14) je opisal definicijo stresa kot duševno in telesno reakcijo na spremembo. Nastaja v človekovi notranjosti, ne v okolju. V okolju so le sprožilci stresa, t. i. stresorji, reakcija pa se rodi v človeku, ko subjektivno oceni, da nečesa ne bo zmogel. Stres je l. 1936 prvi opisal Selye, kasneje pa se je s tem pojavom ukvarjalo še veliko ljudi. Danes pravimo, da je *stres situacija alarma*. Obremenitve so lahko zunanje ali pa notranje izvora. Lahko so fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave. (Rakovec - Felser 1991, str. 47)

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



Slika 1: Ravnovesje (Looker, Gregson, 1993, str. 31)

Stres zadeva prav vsakogar, saj je pomemben del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati.

Stresu se ne moremo izogniti, je vpliv, ki smo mu podvrženi vsi, pa naj bo to mati, oče, otrok, študent, direktor, upokojenec ali brezposelna oseba. Določena količina stresa je koristna in nas spodbuja k večji učinkovitosti, preveč stresa pa učinkuje ravno obratno.

Nekaj stresa pa potrebujemo, saj nam omogoča, da se osredotočimo, sprejemamo odločitve in delujemo pozitivno. To lahko primerjamo z občutki, ki nas navdajajo, kadar se približuje za nas pomemben dogodek. Telo se odzove na pritisk, potem ko dogodek mine, pa se znova sprostimo in telo spet deluje normalno. Kadar postane pritisk ali stres tako intenziven, da se ne moremo sprostiti, začutimo nemoč ali stisko. Izgubimo nadzor nad seboj, ne moremo več izpolnjevati zahtev, ki nam jih postavljajo, in začnemo se slabo počutiti.

Huda čustvena vzburljenja (afekte) vselej spremljajo telesne spremembe, na primer pobledenje ali zardevanje, človeka oblije pot, srce mu prične hitro biti, jezik se mu zatika in drugo. Afekti so ena izmed oblik odgovora na stresno situacijo. (Lindemann, 1977, str. 28)

Lahko rečemo, da je učinek stresa tem hujši, čim večja je razlika med jakostjo in trajanjem dejavnikov ter posameznikovimi prilagoditvenimi zmožnostmi. Človek ob številnih obremenitvah, zlasti če trajajo predolgo in če ne kaže, da se jih bo rešil, doživlja telesno nemoč in odpoved. Vrh tega pa tudi psihično odpoveduje. Pojavijo

se občutja praznine, brezupa, nezainteresiranosti. Kadar gre za zaposleno osebo, se odpoved pokaže tudi v znižani delovni učinkovitosti.

Manjše stresne dogodke sprejemamo kot nekaj vsakdanjega, kot nekaj, zaradi česar je življenje zanimivo. Stres lahko začini življenje, samo če ga ni preveč. Vsak dan se srečujemo z novimi tegobami. Vendar nam nekaj napetosti lahko samo pomaga, da se spopademo z življenjem. Če pa je takih dogodkov preveč, se to pokaže kot motnja v zdravju – lahko kot nespečnost, napetost, bolečine v hrbtu in vratu ter druge bolezni, povezane s stresom. Vsakdo od nas ima osebno mero za to, kdaj je preveč, premalo ali ravno prav stresa.

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, 27)



## 2.1 VIRI STRESA

Vire stresa imenujemo tudi stresorji. Stresor je karkoli, kar človeku predstavlja določeno zahtevo, obremenitev ali izziv; je vsako dogajanje v okolju, ki lahko sproži stresno reakcijo. So dogodki ali pogoji, ki jih človek zazna kot ogrožajoče ali škodljive in povzročijo stanje napetosti. Od dojemanja posameznika in načina, kako se ponavadi spoprijema s pritiski iz okolja, je odvisno, ali bo nek dogodek lahko prerasel v stresor.

Trajanje stresorja močno vpliva na ohranjanje ravnovesja stresa in na stopnjo stresne reakcije. Nekateri stresorji minejo že po nekaj minutah (pogovor za novo službo), drugi pa so dolgotrajni (nesoglasja v zakonu). (Looker, Gregson, 1993, str. 90)

Stresorji iz okolja so previsoka ali prenizka temperatura, hrup, kemikalije, naravne nesreče, kot so poplave, potresi in hurikani. Izkazalo se je, da so posledice velikokrat povezane z nočnimi morami in neprijetnimi spomini, razdražljivostjo in nižjo sposobnostjo koncentracije. Dolgotrajni učinki niso tako izraziti in se dajo bistveno zmanjšati, npr. v ugodnem okolju.

Pogosti vzroki stresa so tudi nenadne spremembe v življenju in vsakodnevne skrbi. Vsakodnevni stres je povezan tudi s posameznikovimi navadami in razvadami, kot so kajenje, pretirano uživanje alkohola in hrane, malo telesne dejavnosti. (Psihologija, 2002, str. 199, 200)

Stres je biološki pojav, ki se ga lahko naučimo zmanjšati ali obvladati, in je odgovor na vsakdanje življenjske zahteve. Te zahteve imenujemo stresorji oziroma dražljaji, njihov akutni vpliv na naše telo pa stres. Poznamo več vrst stresorjev. To so lahko kemične snovi (droge, alkohol, nikotin), fizične poškodbe ali čustveno vznburjenje (strah, jeza, sovraštvo). Stresogeni dejavniki lahko naše skrite telesne in psihične možnosti tudi prebudijo, spodbudijo in aktivirajo. Od vsakega posameznika je odvisno, kako stresno bo doživljal posamezne dogodke in razmere.

*Stresorji so vsi dražljaji, ki pripeljejo v stresno reakcijo.*



### 2.1.1 DEJAVNIKI STRESA PRI DELU<sup>1</sup>

- **Delovni položaj** – je med najpomembnejšimi povzročitelji stresa pri delu, neredko je povezan z nasičenostjo z delom, ki je prisotna pri tekočih trakovih in nekaterih delih s stroji. Posebej izpostavljena so vodilna delovna mesta – menedžerji pogosto delajo dlje, mnogo telefonarijo, sprejemajo številne obiske in prisostvujejo na velikem številu sestankov. Navadno tudi nadpovprečno veliko kadijo in pijejo (alkohol). Preobremenjenost in/ali nasičenost z delovnimi nalogami vpliva na krvni pritisk in nivo holesterola v krvi.
- **Pomanjkanje kontrole** – dela, ki ne dopuščajo avtonomije, svobodnega odločanja in časovne razporeditve ter ne vključujejo soodločanja (nizka stopnja kontrole), imajo pogosto za posledico povišani krvni pritisk in predstavljajo dejavnik tveganja za bolezni srca in ožilja.
- **Ponavljajoča se opravila** – zanje je značilna tako nasičenost kot tudi pomanjkanje kontrole. Z avtomatizacijo se je tovrstno delo bistveno zmanjšalo, še zmeraj pa je ponekod (v industrijah z manj sodobno tehnologijo) prisotno in stresogeno.
- **Konfliktnost vlog** se pojavi, kadar se oseba znajde v primežu različnih pritiskov s strani nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank. Takšno stanje povzroča povišanje krvnega pritiska ter potrjeno vpliva na število pritožb o somatskih tegobah.
- **Nevarnost** – nekateri poklici (npr. vojaški, policijski, gasilski) so lahko zelo nevarni. Nevarnost vpliva na povišanje adrenalina, srčni utrip in krvni pritisk. Če je takšno stanje dolgotrajno, lahko pride do bolezni. Seveda se ljudje z nekakšno samoselekcijo odločajo za »nevarne« poklice, ki jih izbirajo osebe, katerim sta nevarnost in napetost ljubi, bojazen pa tuja.
- **Stresorji okolja** – vročina, onesnaženost zraka, hrup, prah in podobno so v nekaterih primerih in pogojih dela izrazito patogeni dejavniki in povzročajo mnoge, tudi težje bolezni.

---

<sup>1</sup> Selič, 1999, str. 120–122



## 2.2 VRSTE STRESA

Izraz stres se pogosto napačno uporablja, saj ljudje s tem izrazom pogosto pomenjujejo le negativni stres. Vendar pa obstaja tako pozitivni ali eustres kot negativni ali distres. Eustres (utrujeni, a zadovoljni) je za posameznika prijeten in spodbuden, žal pa je po navadi v življenju posameznika pogostejši distres, katerega negativne posledice občutimo nekateri manj, drugi bolj. Pozitivni stres občutimo, ko delamo z veseljem in navdušenjem, ko vidimo v delu spodbudo, ko dajemo od sebe vse najboljše v sodelovanju s sodelavci; vemo, da je naše delo cenjeno in imamo občutek, da se lahko osebno razvijamo. Iz tega sledi, da lahko nadzorujemo svoje zaznavanje stresnega položaja.

([http://www.mojmikro.si/articles/50\\_51konkretno.pdf](http://www.mojmikro.si/articles/50_51konkretno.pdf), 8. 5. 2007)

Looker, Gregson (1993) navajata naslednje tri vrste stresa:

### ◆ NORMALNI STRES

Naše počutje je dobro in obremenitve dojemamo kot nekaj normalnega in vsakdanjega. Nimamo občutka, da smo pod stresom, predvsem kadar se soočamo s povsem vsakdanjimi problemi, ki smo jim kos, ker jih poznamo že iz preteklosti in iz izkušenj vemo, da nas ne ogrožajo pretirano. Stresni odziv je torej v stanju zmanjšane pripravljenosti, toda ves čas na preži. Kljub temu se nam zdi, da nismo pod stresom.

### ◆ PRIJAZNI ALI POZITIVNI STRES

Občutje prijaznega stresa prevlada, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev. Smo v stanju pripravljenosti, vendar je to stanje pozitivno, prijetno vpliva na naše telesne in duševne sposobnosti ter na učinkovitost. Ta stres deluje nam v prid, imamo občutek, da smo zahteve sposobni obvladati. Smo prijetno vznemirjeni, navdani smo s samozavestjo in se nam zdi, da držimo v svojih rokah vse niti, s katerimi bomo zlahka obvladali naloge, izzive in zahteve. Stresna reakcija je povzročila prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost.

### ◆ NEGATIVNI ALI ŠKODLJIVI STRES

Zahteve so večje od naših sposobnosti, pri tem pa nas obhaja bojazen, da jim ne bomo kos. Teh zahtev je lahko preveč ali premalo, lahko so nam na poti postavljene ovire, za katere menimo, da jih ne bomo mogli obvladati. Škodljivi stres je tudi vzrok glavobolov, prebavnih motenj, pogostih prehladov, bolečin v vratu in hrbtu ter skaljenih medčloveških odnosov. Škodljivi stres pogosto spremeni ustaljen način življenja in vpliva na človekovo vedenje.



### 2.2.1 IZVORI STRESA

#### ◆ ZUNANJI STRES

- naravne nesreče in pojavi,
- nasilje (psihično in fizično),
- medicinski posegi idr.

#### ◆ NOTRANJI STRES

- žalost, strah, zaskrbljenost, jeza,
- bolezen,
- pomanjkanje kisika ali glukoze v krvi idr.



### 2.2.2 ZNAMENJA STRESA<sup>2</sup>

#### **Znamenja škodljivega stresa**

##### TELESNI:

Razbijanje srca, povečanje srčnega utripa, cmok v grlu, pospešeno plitvo dihanje, suha usta, želodčni krči, prebavne motnje, splošna mišična napetost, škripanje z zobmi, stiskanje pesti, povešena ramena, bolečine in krči v mišicah, nemir, grizenje nohtov, prestopanje, tresoče dlani, potenje dlani in zgornje ustnice, mrzle dlani in stopala, izguba teka, pretirano kajenje, povečano uživanje alkohola, izguba želje po spolnosti ...

##### PSIHIČNI:

Obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči in brezupa, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, tesnoba, depresija, nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdraženost, jeza, agresivnost, nataknenost, nezadovoljstvo, zdolgočasenost, občutek nezadostnosti, krivde, odrinjenosti, pomanjkanje pozornosti in varnosti, pretirana občutljivost, puščanje nedokončanih in nerazsodno lotevanje novih nalog, pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, težave s koncentracijo in sprejemanjem odločitev, pozabljivost, pomanjkanje ustvarjalnosti, nagnjenost k spodrseljajem in nezgodam, ki bi jih bilo mogoče preprečiti, občutek preobremenjenosti, nesposobnost dokončanja nalog, pretirana kritičnost, tog način mišljenja, pretirana občutljivost, neučinkovitost, neuspešnost ...

---

<sup>2</sup> Looker, Gregson, 1993, str. 68–70

### **Znamenja prijaznega stresa**

Zanesenost, vznemirjenost, visoka motiviranost, razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče, umirjenost, uravnovešenost, samozavest, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost, sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost, marljivost, živahnost, vedrost, nasmejanost ...

## **2.3 NAČELO TREH FAZ<sup>3</sup>**

Način, kako reagiramo na škodljive snovi, je pri vseh človeških organizmih enak; vendar so razlike v jakosti reagiranja. Že v svojem prvem sestavku je Selye označil prej opisani sindrom kot telesni odraz splošne mobilizacije obrambnih sil v organizmu in je tej mobilizaciji rekel kar »alarmna reakcija«.

Na stres se vedno odzovemo z enakim vzorcem telesnih reakcij ne glede na njegov vzrok. Daljša izpostavljenost stresorju pa povzroči tri faze: alarm, odpor in izčrpanost. Te tri reakcijske faze – alarmni stadij, stadij odpornosti in stadij izčrpanosti – je Selye poimenoval kot »splošni prilagoditveni sindrom«.

1. **ALARM** – v tej fazi se zavemo stresorja. Prvi hip smo zmedeni in vznemirjeni. Smo v šoku in potrebujemo čas, da se zberemo ter spoprime s težavo. Človek dobi tako rekoč šele pravi zagon. Gre torej za stanje pripravljenosti.
2. **ODPOR** – v tej fazi reagiramo s povečano aktivnostjo in se spoprime z zahtevami okolja. Kadar stresor premagamo ali se prilagodimo novi situaciji, se delovanje organizma vrne na normalno raven. Večino stresnih situacij razrešimo v tej fazi.
3. **IZČRPANOST** – v tej fazi posameznik porabi preveč energije in postane izčrpan. Najprej doživlja nemoč in nezmožnost, da se sooči s težavo. Lahko je depresiven, nerazpoložen, dolgoročno pa se mu zniža osebna čvrstost in samospoštovanje. Torej se človek končno utruje.

Dobro je, če znake izčrpanosti poznamo, tako jih bomo prepoznali tudi pri sebi in ustrezno ukrepali, sicer lahko pride do resnih duševnih težav, kot je izguba stika z realnostjo, ali pa se razvijejo psihosomatska obolenja. Psihosomatska obolenja so telesne motnje, ki jih med drugimi povzročajo tudi duševni dejavniki. Ali se bo pri nekom razvila telesna motnja kot posledica stresa in katera, je odvisno od genske zasnove. Tudi infekcijske bolezni (prehlad, kašljanje, gripa) so pogostejše takrat, ko so ljudje bolj stresno obremenjeni, zaradi česar se najbrž zmanjšuje učinkovitost imunskega sistema. (Psihologija, 2002, str. 201)

---

<sup>3</sup> Lindemann, 1977

## 2.4 SIMPTOMI STRESA

Simptomi reakcije na stres se razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku in trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Opazimo začetno stanje osuplosti oziroma zbežanosti. Pozornost je zmanjšana, posameznik je lahko nekoliko zmeden, ima občutek, kot da ne bi bil povsem pri zavesti in kot da ne more povsem dojemati, kaj se dogaja okoli njega. Gre za splošno vzdraženost živčnega sistema, ki pripravlja telo na »boj ali beg«. Sledi umikanje iz stresnih okoliščin ali huda vznemirjenost – ta lahko posameznika za krajši čas ohromi.

([http://www.ivz.si/javne\\_datoteke/datoteke/1098-ko\\_te\\_strese\\_stres.pdf](http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1098-ko_te_strese_stres.pdf),

Ko te strese stres, v obliki HTML, 28. 5. 07)

Luban-Ploozza (1994, str. 13, 14) navaja tri skupine simptomov, ki jih imamo za prve znanilce, da je nekdo preveč izpostavljen stresu.

### **Čustveni simptomi**

- Apatija: nezadovoljnost, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh,
- anksioznost: nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe,
- razdražljivost: nezaupanje, nadutost ali polemičnost, upor ali jeza,
- duševna utrujenost: raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja,
- pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe: megalomanija (pretirano poudarjanje lastne dejavnosti glede sebe ali drugih), preveč dela, nepriznavanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost.

### **Vedenjski simptomi**

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

### **Telesni simptomi**

- Pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni,
- pogosta obolevnost,
- fizična izčrpanost,
- pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil,
- nerazpoloženje: glavobol, nespečnost, spremembe teka, pridobivanje ali izguba teže, slabost, zaprtje, seksualne težave.

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

## **Simptomi, ki kažejo na možnost prisotnosti problema stresa v organizaciji**

### Organizacija

#### Sodelovanje:

- izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, trpinčenje, agresivno komuniciranje, izolacija.

#### Uspešnost

- zmanjšana storilnost ali kakovost izdelka ali storitve, nezgode, slabo odločanje, napake.

#### Stroški

- povečani stroški za nadomestila ali povečani stroški zdravstvenega varstva, napotitve k zdravniku.

### Posameznik

#### Vedenje:

- kajenje, uživanje alkohola ali drog, nasilje, trpinčenje ali nadlegovanje.

#### Psihološki simptomi:

- težave s spanjem, motnje zaradi zaskrbljenosti, depresija, nezmožnost koncentracije, razdražljivost, težave v družinskih odnosih, izžetost.

#### Zdravje:

- težave s hrbtenico, bolezni srca, želodčni čir, povišan krvni pritisk, slab imunski sistem.

(<http://si.osha.europa.eu/et2002/facts22.pdf>, 27. 5. 07)

## **Težave in bolezni, ki so povezane s stresom:**

- koronarna srčna bolezen (angina pectoris in srčni infarkt),
- zvišan krvni tlak,
- možganska kap,
- migrena,
- prebavne motnje,
- slabost ali bruhanje,
- zgaga,
- čir na želodcu in dvanajstniku,
- sindrom razdraženega črevesja,
- diareja,
- zaprtje,
- napenjanje (vetrovi),
- glavoboli,
- žilni krči,
- mišični krči,
- bolečine v vratu in hrbtu,
- sladkorna bolezen,
- rak,
- alergije,

- astma,
- prehladi in gripe,
- spolne težave,
- kožne bolezni,
- težave s spanjem,
- pretirana ješčost – debelost,
- izguba teka – anoreksija,
- povečano kajenje,
- povečano uživanje kofeina,
- povečano uživanje alkohola,
- jemanje mamil,
- anksioznost, strah, fobije, obsesije in
- depresija.

(Ihan, Simonič - Vidrih, 2005, str. 27, 28)



### 3 VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU

Današnji ritem življenja zahteva od nas maksimalno aktivnost. V službi zanima nadrejene samo delovna storilnost podrejenih, ne zanima jih, kakšne težave imajo njihovi zaposleni izven službe.

Stres na delovnem mestu se pojavi, kadar zahteve delovnega okolja presegajo sposobnost zaposlenih, da jih izpolnijo ali obvladajo. 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 na delovnem mestu srečuje z nerealnimi roki in pričakovanji, birokracijo, zahtevnimi strankami, previsokimi normami, slabimi delovnimi razmerami, dolgo vožnjo v službo, grožnjami z odpuščanjem, s podaljšanjem delovnega časa, nočnim delom, slabim plačilom in z zahtevnimi nadrejenimi. Pomemben stresor na delovnem mestu je lahko hrup, slaba svetloba ali premajhna pisarna. Obremenitev je še hujša, če delavec takšne zaposlitve ne mara. Mnogi ljudje si nalagajo nepotrebna bremena in se sami potiskajo v stres. V resnici hudo nebogljeni so tisti, ki imajo občutek, da svojega dela ne zmorejo. Slišimo jih vzdihovati: »Ob tem delu se mi bo še zmešalo« ali pa: »To delo mi povzroča glavobole.« Stres na delovnem mestu tako predstavlja čedalje večji problem, ki je lahko nevaren ali celo uničujoč. Vendar se v naših podjetjih tej problematiki posveča premalo pozornosti.

Kadar pomeni trdo delo človeku samouresničevanje, ni neugoden, bolezenski stres, temveč ugoden stres, ki je človekovemu vsestranskemu razvoju v prid.

Torej se delu in trudu ne smemo izogniti, temveč moramo najti tako delo, ki se nam prilega, nam prija. Za ljudi, ki so po svoji naravi zelo storilni, je stres življenjski napoj. Njihova bojevitost potrebuje napetost in ovire na poti k najvišjim dosežkom. Stres jim pomeni isto kot nekomu drugemu skodelica kave, torej poživilo, spodbudo. (Lindemann, 1977, str. 35, 36)

Celo najmanj ambiciozni ljudje navadno od svojega dela pričakujejo osebno zadovoljstvo, gmotni uspeh in priznanje. Zato izbiranje poklicne poti in zaposlitve precej močno pritiska na dvajsetletnike. Celo tisti, ki točno ve, kaj bi rad delal, in ki ima za to potrebne sposobnosti in izobrazbo, lahko občuti hud strah, ko kandidira za zaposlitev, posebno ob veliki brezposelnosti.

Bolezenske izostanke z dela si lahko v eni tretjini vseh primerov razložimo s preučevanjem psiholoških in socialnih dejavnikov.

Preobremenjena je vsekakor poklicno zaposlena ženska, ki mora poleg službenih obveznosti skrbeti tudi za gospodinjstvo in družino. Dvojna obremenitev takšne vrste gre na rovaš zdravja ženske in otrok. Če tu ne poprimejo vsi družinski člani, se pri ženski hitro pojavijo vegetativne motnje.

S stresom se bolj ali manj srečujemo vsi, ki smo zaposleni, ne glede na položaj, ki ga imamo v podjetju. Vse pogosteje skrbimo za delo, ki prinaša uspehe in nima ničesar skupnega z nekdanjim sanjarjenjem. Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti,

samospoštovanja in bojznijo zaradi izgube socialne varnosti ali domačega zavetja. Od našega dožemanja in načina, kako se ponavadi spoprijemamo s pritiski iz okolja, je odvisno, ali bo določen dogodek lahko prerasel v stresor. Nekaterim stresorjem se v življenju ni mogoče izogniti in nas doletijo prej ali pozneje. Pogosto jim pravimo življenjske preizkušnje, ki spremljajo različna življenjska obdobja. ([http://www.mojmikro.si/articles/50\\_51konkretno.pdf](http://www.mojmikro.si/articles/50_51konkretno.pdf) (v obliki HTML), 8. 5. 07)

### 3.1 ZNAČILNOSTI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasni prilagoditveni proces, izgorelost pa končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi. Izgorelost vodi v razvoj negativnih stališč in vedenja do dela in organizacije, v razvoj čustvene napetosti, utrujenosti, izčrpanosti, medtem ko se to pri stresu ne pojavi nujno. Najbolj kritični poklici, pri katerih obstaja nevarnost izgorevanja na delovnem mestu, so poklici, ki zahtevajo veliko čustvenega in negovalnega dela.

Posledice stresa se ne odražajo samo v socialnem okolju zaposlenih, ampak tudi med samim procesom dela. Zaposleni pod stresom slabše opravljajo delovne naloge, v delo vložijo manj energije, lahko se pojavi celo odtujenost od dela, zato kakovost dela upada.

([http://www.nebojse.si/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=2](http://www.nebojse.si/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=2), 8. 5. 07)

Delo je eden izmed največjih povzročiteljev stresa. Pri tem je potrebno poudariti, da do stresa na delovnem mestu pogosto prihaja tudi v povezavi s stresnimi dogodki v zasebnem življenju. Tako na primer utrudljivi prepiri z najbližjimi ali neobvladljive finančne težave nedvomno poslabšajo delovno učinkovitost; slaba koncentracija in raztresenost pa pogosto povzročita hude napake in nezgode pri delu. Po drugi strani pa nam urejeno družinsko življenje pomaga kljubovati tudi večjim delovnim pritiskom, tako da ne občutimo toliko škodljivega stresa na delovnem mestu. Zaradi tega stresa ne moremo obravnavati samo z vidika dela, ampak moramo v obravnavo stresa na delovnem mestu vključiti tudi komponente izven dela in v zasebnem življenju. (Božič, 2003, str. 16)

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

Predvsem pa bi rada opozorila na neprimeren delovni ritem, posebno nočni, ki je pomemben vzrok za motnje zaradi neurejenega ritma spanje – budnost. Omejitve in vsiljene zahteve zaradi organizacije dela povzročijo, da postane delavcu lastno delo tuje in je zato nezadovoljen.

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

- preobremenjenosti,



- nenehnega pomanjkanja časa zaradi prekratko postavljenih rokov,
- nezadovoljstva zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali,
- nejasne vloge in pomena delovnega mesta,
- spreminjanja delovnih metod,
- slabe obveščeniosti – izgube pregleda nad dogajanjem in občutkom pripadnosti organizaciji.

(Ihan, Simonič - Vidrih, 2005, str. 61)



## 3.2 STRESNA REAKCIJA

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

Položaj, v katerem jo lahko krepko skupimo (npr. ko nam nasproti pridrvi avtomobil, ali ko nas hoče kdo napasti), sproži takojšen odziv. Telo vključi stanje najvišje pripravljenosti in je nared za delovanje. Tak odziv se zaradi hitrosti in nujnosti imenuje **alarmna reakcija** ali **preplah**. To je neprimeren odziv na zahteve in izzive, ki trajajo daljše časovno obdobje. V takem primeru je potrebno dolgotrajnejše prilagajanje. To je sestavni del odziva, ki se imenuje **rezistenčna reakcija** ali **odpor**. Sprožitev primerne stresne reakcije je odvisna od človekovega dojetanja položaja in presoje, kako ga je mogoče učinkovito obvladati. Vsaka oblika stresne reakcije v temelju izhaja iz preplaha, odpora ali pa je mešanica obojega. Stres ni stanje v okolju, marveč v človekovi notranjosti. Stresna reakcija ne prizanaša nobenemu telesnemu dogajanju, zato lahko prevelika stopnja škodljivega stresa preobremeni prilagoditvene sposobnosti telesa, kar lahko povzroči splošno izčrpanost, najrazličnejše težave z zdravjem in je v najhujših primerih celo usodna. Po neki oceni je kar 75 odstotkov bolezni, zaradi katerih se ljudje zatečejo po pomoč k splošnemu zdravniku, povezanih s stresom. (Looker, Gregson, 1993, str. 37–39)

## 4 KAKO PREMAGATI STRES

Stres je treba najprej prepoznati in si ga priznati. Dokler nam ni jasno, od kod problem, ne moremo najti rešitve. Šele nato ga lahko začnemo obvladovati. Ne smemo dovoliti, da stres premaga nas, mi moramo premagati njega. Za preprečevanje in odpravljanje stresa je najbolj pomembno, da se naučimo premagovati prepričanja, ki nas omejujejo, se znebimo strahov, postanemo samozavestni in se ne pozabimo veseliti izzivov, ki nam jih prinaša sleherni dan. Tudi optimizem in humor sta dokazano koristna – celo pri hudih boleznih. Saj vendar vsi poznamo rek »smeh je pol zdravja.«

Pred stresom se najbolj učinkovito zavarujemo, če se zazremo predvsem vase. Če se vedno znova vprašamo, kaj pravzaprav želimo, kaj pričakujemo, če se odločimo, kaj je za nas pomembnejše in kaj manj, imamo več možnosti, da živimo v miru s samim seboj. Če vemo, kaj hočemo, moramo seveda vedeti tudi, kako se do ciljev pride. Kakšne so žrtve in ali smo pripravljeni nanje? Smo pripravljeni na možnost čakanja, odlaganja, na dolgo pot, polno nevšečnosti in pasti, kjer potrebujemo ne samo potrpežljivost, ampak tudi iznajdljivost? Poznati moramo sebe, a tudi poti, ki vodijo k ciljem. Poznati moramo vse možne ovire, a tudi načine, kako jih odpraviti. Samo kritika in analitični pristop k okoliščinam sta dva močna poroka našega uspeha na poti do ciljev.

V stanjih preobčutljivosti in zbitosti, nespečnosti in drugače motenih telesnih funkcij lahko zase znova največ naredimo sami. Počitek, prijateljski pogovor, obisk pri frizerju, bivanje v naravi, to je le nekaj načinov, kako se lahko izvijemo iz krize. Nikakor pa si ne smemo dovoliti, da se zazibamo v lagodnost, da ostanemo na nivoju tarnanja. Problemov se najbolje lotimo, če smo do njih v dejavnem odnosu. Ker so pritiski najpogosteje psihološke narave, je najbolje, da napetost razgradimo s telesno aktivnostjo. Rekreativna dejavnost, dihalne vaje s sprostitvenimi tehnikami, interesne dejavnosti, vse to so najustreznejši načini, da se učinkov stresa zares osvobodimo. Lahko bi rekli, da v spopadu s stresom pomaga novi stres. Psihično obremenjenost s prisotnimi telesnimi motnjami pomaga razbremeniti telesno gibanje, nasprotno pa telesno preobremenjenost preženejo duševne spodbude – branje knjige, poslušanje glasbe, obisk zanimive predstave, sproščen razgovor z nekom, ki nam je drag ipd.

Kakorkoli že, najboljši zaveznik smo si vselej sami. Le prisluhniti si moramo. (Zlatko Rakovec - Felser, 1991, str. 73–75)

Z notranjimi povzročitelji stresa se je lažje spopadati kot z zunanji, saj sebe, naj je to včasih še tako težko, vendarle lažje nadzorujemo in usmerjamo. Težavo lahko preučimo in ugotovimo, kako lahko s spreminjanjem zunanjih okoliščin ali svojega odnosa in vedenja do njih vplivamo nanjo. (Toni Battison, 1999, str. 77)

Na obvladovanje stresa in psihičnih obremenitev vplivajo poleg osebnostnih lastnosti še prehodne osebne značilnosti ter situacijski in drugi zunanji dejavniki. Med *osebnostnimi lastnostmi* izstopajo čustvena stabilnost, nagnjenost k depresivnosti in naučena nemoč, občutje nadzora, empatija (zmožnost vživljanja in sočustvovanja), značilnosti medsebojnega obnašanja (odprtost, zaupanje, zmožnost poiskati podporo pri drugih), sposobnosti, znanje, veščine ter zdravstveno stanje.

*Pomembne predhodne osebne značilnosti* so razpoloženja, čustvena stanja, vloge ...

*Med situacijskimi in drugimi zunanjimi dejavniki* pa so v ospredju socialna podpora (s strani družine, prijateljev, znancev, institucij), viri za obvladovanje stresa.

Dobro oziroma slabo premagovanje stresa in psihičnih obremenitev je med vsemi osebnostnimi dimenzijami najbolj povezano z emocionalno labilnostjo. (Selič, 1999, str. 106, 107)

Navajam nekaj priporočil in nasvetov, ki lahko pripomorejo do boljše telesne in duševne stabilnosti.

Človek, ki si med delom kdaj pa kdaj privošči počitek, ne zapravlja časa. Takšen človek celo več napravi kakor tisti, ki nenehno, brez počitka, dela. Počitek ob pravem času pomeni tudi okrevanje od stresa. Odmori lahko stresne reakcije tako oslabijo, da človeka več ne obremenjujejo, temveč le spodbujajo. V delovnih odmorih je priporočljivo, da za poživitev krvnega obtoka stopimo na zrak, stečemo po stopnicah hitro dol in spet nazaj ali pa napravimo nekaj telovadnih vaj, za kar porabimo le 1 do 3 minute. Včasih zadostuje že, da za nekaj trenutkov pogledamo skozi okno. Odmor rešuje človeka utrujenosti, ga sprošča, na dopustu pa si nabira novih sil. (Lindemann, 1977, str. 119)

Ko razmišljamo o tem, kako odpravljati škodljivi stres, se moramo vedno znova spomniti, kako pomembno je, da svoje notranje potrebe uravnovesimo z zunanjimi pritiski. (Tyrer, 1987, str. 58)

## 10 KORISTNIH NAPOTKOV ZA OBVLADOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU:<sup>4</sup>

1. Naredimo seznam nalog, ki jih moramo opraviti, razvrstimo jih po pomembnosti in naredimo urnik, kdaj jih bomo opravili.
2. Ocenimo čas, ki ga bomo porabili za posamezno nalogo. Vzeti si moramo dovolj časa za vsako nalogo. Izogniti se moramo časovnemu pritisku in pripravi stvari v zadnjem hipu.
3. Priskrbimo si vse informacije, ki jih potrebujemo za svoje delo.
4. Dogovorimo se za sprejemljive roke za izpolnitev svojih obveznosti.
5. Vedno se najprej lotimo najpomembnejše naloge in jo dokončamo, preden se lotimo druge.
6. Delo prekinjamo z rednimi odmori, že 5-minutni odmor lahko deluje pomirjujoče in sproščujoče.
7. Vzemimo si čas za sprostitev in pogovor s prijatelji in sodelavci.
8. Bodimo v dobrih odnosih s sodelavci.
9. V konfliktnih situacijah ohranimo mirno kri in mirno argumentiramo svoje stališče.
10. Naučimo se reči NE vsemu, česar ne bomo zmogli narediti, oz. ne sodi v naše delovno področje.

---

<sup>4</sup> [http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_hrcenter\\_pregled.aspx?pID=40&showID=713](http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?pID=40&showID=713), 8. 5. 07

## 4.1 UPRAVLJANJE ČASA

Mnogi ljudje ne znajo dobro izkoristiti časa in niso zmožni opraviti vsega, kar so si zadali za posamezen dan ali teden. Temeljni razlog je slabo razporejanje časa, ki ga namenjajo za različne dejavnosti. Ustrezno organiziran posameznik lahko opravi dvakrat več nalog kot tisti, ki je slabo organiziran. Da bi se izognili stresu, moramo prevzeti nadzor nad svojimi aktivnostmi. Upoštevamo lahko naslednja pravila:

- določimo prioritete in se jih strogo držimo,
- ne dovolimo drugim, da nas ovirajo, in
- prenašajmo odgovornost na druge.

Vsako delo zahteva določen čas. Zelo pomembno je, da si za dokončanje dela vzamemo toliko časa, da ga bomo lahko končali v roku, čeprav bi se pojavilo kaj nepredvidljivega. Zamudam in izgovorom se lahko izognemo tako, da razmišljamo na način, da imamo, vsaj pretežno, dovolj časa, le začeti moramo prej in dodati še nekaj časa za nepredvidljive dogodke. V človekovi naravi je, da pri pregledovanju obveznosti radi »spregledamo«, odložimo, se izognemo ali preprosto pozabimo na tiste, ki so nam najbolj odveč. Vedno najdemo način in izgovor, da najbolj neprijetne stvari prihranimo za konec. Da bi si prihranili ure stresnega razmišljanja in zaskrbljenosti, se moramo odločiti, da bomo najzahtevnejše in najbolj neprijetne obveznosti vedno opravili najprej, takoj zjutraj. Najpreprosteje in najmanj stresno za nas je, da se neprijetnih nalog lotimo in jih opravimo takoj, ko se pojavijo. (Treven, 2005; Božič, 2003)

## 4.2 NAUČITI SE REČI NE

Veliko ljudi se znajde v hudi zadregi, kadar morajo zavrniti prijateljevo ali sodelavčevo prošnjo, četudi se zavedajo, da imajo že svojega dela čez glavo in dodatnih zadolžitve ne bodo zmogli. Prepričani so, da bi z odklonitvijo razočarali pričakovanja svojih najbližjih in zbudili vtis, da niso pripravljeni sodelovati. Z dodatnimi zadolžitvami pa ne mislimo samo na nove zadolžitve na delovnem mestu, marveč tudi na vabilo za članstvo v odboru za zbiranje prostovoljnih prispevkov, vodenje domačega nogometnega kluba, popravilo avtomobila, preurejanje hiše itd. Če smo povsem prepričani, da si nikakor ne moremo nakopati novih obremenitev, moramo to povedati odkrito, jasno in odločno. Zelo pomembno je, da znamo reči *ne* na pravilen način.

Ne glede na položaj in okoliščine neizpodbitno drži, da nam bo zaradi sprejemanja novih zadolžitve ob obilici lastnega dela prej ali pozneje začela teči voda v grlo, zato bomo zaradi pritiskov, naglice in površnosti nedvomno dosegli slabše rezultate. Kljub našim optimističnim pričakovanjem se bo izkazalo, da bomo za dokončanje potrebovali več časa, za nameček pa bo delo slabo opravljeno. Dolgoročno gledano se torej včasih neprimerno bolj izplača reči *ne* ter upoštevati svoje načrte in prednostne naloge. (Looker, Gregson, 1993, str. 118, 119)

Če koga zavrnamo, ne pomeni, da smo sebični, temveč da tako ravnamo samo zato, da bi se zavarovali. Pomembno je, da se na prošnje ne odzivamo samodejno, temveč s premislekom, in da pri tem upoštevamo čustva ter potrebe osebe, ki prosi za uslugo, svoje potrebe in zdrav razum – ali je prav, da privolimo, ali pa je bolje, da rečemo ne. Če gledamo tako, ugotovimo, da obstaja veliko primerov, ko je pametno reči ne. Seveda to storimo vljudno, vendar prepričljivo.

### 4.3 POSTAVLJANJE STVARNIH CILJEV

Najpomembnejši sestavini načrtovanja sta določanje prednostnih nalog in postavljanje stvarnih ciljev, ki upoštevajo naše sposobnosti. Ob močni želji po napredovanju v službi si človek le s težkim srcem prizna, da zaradi pomanjkanja sposobnosti ne bo kos odgovornejšemu delovnemu mestu in se mu zato prostovoljno odreče. Še več škodljivega stresa pa si prideltamo, kadar po dolgih prizadevanjih le zasedemo položaj, ki presega naše sposobnosti.

Skupaj z izpolnitvijo pričakovanj se bo krepila tudi naša samozavest in nas navdajala z močjo za kljubovanje škodljivemu stresu. Pogosti neuspehi nam namreč vzamejo vso voljo in povzročijo padec samozavesti, kar na široko odpre vrata agresivnosti in depresiji. Okoliščine se spreminjajo, zato bomo morali svoje življenjske načrte sproti prilagajati, morda tedensko ali mesečno. Prezahtevne naloge, ki jim nikakor ni videti konca, povzročajo skrbi, tesnobo in strah. Upravičeno začnemo dvomiti, ali sploh še imamo čas in voljo za druga, pogosto nič manj pomembna opravila.

Skrbno moramo pretehtati svoje načrte, razporediti naloge glede na pomembnost in rok izvršitve. (Looker, Gregson, 1993, str. 119, 121)

Pri določanju ciljev je pomembno, da se tudi uresničijo, saj se bo z izpolnitvijo pričakovanj okrepila tudi naša samozavest. Ker pa se okoliščine nenehno spreminjajo, moramo svoje življenjske načrte, cilje sproti prilagajati, morda celo tedensko ali mesečno.

### 4.4 SAMOSPOŠTOVANJE

Samospoštovanje izvira iz občutka, koliko cenimo sebe, in je odvisno od tega, kako sposobni, pomembni, ljubljani in uspešni se zdimo sami sebi. Kdor se v svoji koži dobro počuti (spoštuje samega sebe), zmanjšuje delovanje škodljivega stresa in si ustvarja podlago za prijazen stres, osebno rast in razvoj, učinkovitost in ustvarjalnost. Če so dosežki večji od pričakovanj, samospoštovanje raste, nasprotno pa nas neuspeh potare in povzroči, da dobimo o sebi slabo mnenje.

Kadar človek ni zadovoljen sam s seboj in mu peša samospoštovanje, postane bolj dovzeten za jezo in sovraštvo. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo zagotavljajo samospoštovanje. K našemu samospoštovanju veliko prispevajo tudi prijeten in urejen zunanji videz, dobro počutje, telesna kondicija, občutek, da nas imajo ljudje radi, smisel za humor in odločnost. (Looker, Gregson, 1993, str. 174)

Da izboljšamo samospoštovanje in premagamo zunanje ovire, je potrebno, da se umaknemo nergačem in preveč kritičnim osebam, ki nas obdajajo. Spoznati moramo pozitivne ljudi, ki nas bodo sprejemali take, kot smo, in se izogibajmo tistim, ki nas nenehno kritizirajo in ogrožajo naše samospoštovanje. Delajmo tisto, kar čutimo, da moramo delati. Poslušajmo svoje srce. Razvijmo talente in jih udejanjajmo pri delu ter v prostem času.

#### **4.5 ANTISTRESNI PROGRAM**

Vsak dan je nov začetek, vsak dan imamo čudovito priložnost, da popravimo to, kar smo včeraj naredili narobe. Seveda pa moramo najprej spoznati, kaj smo naredili narobe in si priznati, da nismo reagirali pravilno. Šele zatem bomo sposobni razrešiti napako. Če se ne bomo sproti lotevali popravljati svojih napak, se nam jih bo nakopičilo toliko, da nas bodo bremenile. In spet je tukaj stres.

Vsi imamo na voljo enako število ur dneva. Od nas pa je odvisno, kako jih bomo izkoristili. Ali jih bomo preživeli v premlevanju tega, kaj je kdo rekel, kaj naredil, kako se je ona obnašala ... ali pa se bomo posvetili sebi in premislili, kaj lahko naredimo zase. Vsak dan si vzemimo vsaj urico zase. Pojdimo v naravo, se razgibajmo, po celodnevem bombardiranju z raznih strani pa si privoščimo tudi sprostitvev. Sproščanje je metoda, ki nam pomaga premagovati vsakodnevne obremenitve in stres. Ko se naše telo umiri, sprosti, lahko začnemo razmišljati drugače. Ustavimo se sedaj – ko je še čas, ko stres še ni prodrl tako globoko v nas, da ne bi mogli uravnati naših življenjskih funkcij.

([www.drustvo-feniks.si/pdf/Antistresna\\_pomoc.pdf](http://www.drustvo-feniks.si/pdf/Antistresna_pomoc.pdf), 24. 5. 07.)

## 4.6 SKRB ZASE<sup>5</sup>

### 4.6.1 MEDITACIJA

Meditacija je učinkovita metoda za psihično umirjanje in sproščanje. Gre za preprosto vajo, med katero se za dvajset minut popolnoma osredotočimo na kako brezpomembno besedo ali glasovni sklop, ki je žariščni pripomoček in ki si ga nenehno ponavljamo. Med meditacijo potrebuje telo za svoje delovanje manj kisika, zato sta dihanje in srčni utrip upočasnjena, krvni pritisk pa se zmanjša.

Obvladanje metod sproščanja zahteva potrpežljivost in redno vadbo, zato nikar ne pričakujemo preveč že na začetku. Šele čez čas se lahko sprostimo ali meditiramo kadarkoli ali kjerkoli. (Božič, 2003, str. 88)

Ker poznamo več vrst meditacije, je pomembno, da ugotovimo, katera nas najbolj sprosti. Zato moramo najprej preizkusiti nekaj vrst te zelo priljubljene vzhodnjaške tehnike sproščanje telesa in duha. Pri sami meditaciji pa so najpomembnejši in nepogrešljivi rekviziti: zelo miren prostor, pravilna drža telesa, zbranost ter po možnosti tudi kadilne paličice.



### 4.6.2 PRAVILNA PREHRANA

Zaradi stresa se velikokrat tudi redimo. Ljudje, ki so pod velikim psihičnim pritiskom, se navadno neredno prehranjujejo, velikokrat pa čutijo tudi potrebo po sladkarijah. Ponavadi tudi prehitro jedo, zato se morajo naučiti, kako pravilno jesti. Najpomembnejše skupine živil, ki pomagajo premagati stres, so: proteini, vitamini in minerali. Vsebujejo jih ribe, solate, oreščki in žitni kosmiči ter seveda sadje.

### 4.6.3 GIBANJE

Najti si moramo svoj najljubši šport. Če ga nimamo, je priporočljiv tek, saj je preprost in poceni. Med gibanjem se celice polnijo s kisikom, telo se osvobaja strupov in negativne energije. Najbolje se bomo sprostili, če se bomo gibali v naravi, odšli v hribe ali na sprehod ob morju. Gibanje krepi imunski sistem in spodbuja proizvodnjo hormona sreče, ki zmanjšuje slabo voljo.

---

<sup>5</sup>[http://trendi.siol.net/default.aspx?site\\_id=155&page\\_id=101&article\\_id=155101070108121314111&cid=416&pgn=2](http://trendi.siol.net/default.aspx?site_id=155&page_id=101&article_id=155101070108121314111&cid=416&pgn=2), 24. 5. 07



#### 4.6.4 POČITEK

Ob preobilici dela in številnih nalogah, ki jih moramo izpolniti v vsakdanjem življenju, pogosto pozabljamo na počitek. Različne študije kažejo, da je zadosten počitek nujen za regeneracijo in obnovo telesnih ter predvsem mentalnih sposobnosti. Zavedati se moramo, da nihče, niti najbolj sposobni in motivirani posamezniki, ne morejo ves čas učinkovito delovati s polno močjo. Znano je, da se po počitku izboljšajo sposobnost koncentracije ter druge intelektualne sposobnosti, počivanje pa ima pozitiven vpliv tudi na posameznikovo razpoloženje ter čustveno stanje. ([http://med.over.net/za\\_bolnike/bolezni\\_clanki/stres\\_clanek\\_4.htm](http://med.over.net/za_bolnike/bolezni_clanki/stres_clanek_4.htm), 27. 5. 07)



#### 4.6.5 PRAVILNO DIHANJE

Občutek nelagodja, slabo počutje in škodljivi stres so pogosti vzroki za nepravilno dihanje. Zaradi čustvenega pretresa je dihanje med stresno reakcijo pospešeno in poglobljeno. Prsno dihanje postane prehitro in preplitvo. Pretok zraka skozi pljuča je nezadosten. Način dihanja izdaja naša čustva. (Božič, 2003, str. 85)

#### 4.7 SMEH

Kadar zagledamo človeka, ki se smeji, se običajno tudi sami nasmehnemo. Smeh nas vedno navda z občutkom sreče in je odlično sredstvo za spopadanje s škodljivim stresom, saj omili razdraženost, jezo, sovražnost in olajša napete ter neprijetne položaje. Raziskave so pokazale, da humor blaži napetost pri delu, izboljšuje koncentracijo in povečuje ustvarjalnost. Ljudje s smislom za humor se znajo nasmejati tudi sami sebi in življenje jemljejo takšno, kot je, saj vse poteka po utečenem redu in ima svoj smisel. (Božič, 2003, str. 46)

#### 4.8 IZOGIBATI SE PERFEKCIONIZMU

Ljudje, ki si prizadevajo biti dovršeni, morajo še posebej ohranjati občutek za stvarnost. Perfekcionizem se namreč lahko sprevrže v pravo obsedenost in postane huda ovira za ustvarjalnost. Številni perfekcionisti so prepričani, da so stvari, ki niso popolne, obsojene na propad. Mogoče je bolje, če se zavemo, da najboljše in popolno lahko dosežemo samo nekajkrat v življenju. Vedno moramo biti zadovoljni z lastnim delom in sami s seboj, kadar damo vse od sebe, delamo s srcem in vemo, da je to v tem trenutku za nas to najbolj popolno in dovršeno delo. (Ihan, Simonič 2005, str. 53)

Poznam tudi enkratni sistem, ki pa je zagotovo učinkovit: *petje*. To seveda ni novost, starodavni pregovor pravi: »Poj, da mine.« Zdi se prav neverjetno, kako

lahko že ena pesmica sprosti živce. Moram poudariti, da imam na svojem delovnem mestu vedno prižgan radio, kajti glasba me sprošča in prežene hrup iz okolice. Včasih tudi omenjene strategije in tehnike niso dovolj, ampak je potreben posvet s psihologom, psihoterapevtom ali zdravnikom.



## 5 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU<sup>6</sup>

Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Izgorevanje je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje – je razkroj človeške duše.

Splošno prepričanje uči, da je izgorevanje na delovnem mestu v prvi vrsti problem posameznika. To pomeni, da ljudje ob delu izgorevajo zaradi okvar značaja, vedenja ali produktivnosti. Izgorevanje se vedno lažje pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja. Vse, kar nas določa kot človeška bitja, kar nas žene, da ne samo trdo, temveč tudi dobro delamo, se ignorira ali omalovažuje. Toda ko je prepad med ljudmi in zahtevami na delovnem mestu preglobok, zahteva napredek visok človeški davek. S temi neskladji se srečujemo v številnih sferah organizacijskega življenja.

V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči nekatere telesne težave, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronično utrujenost. Izgorevanje na delovnem mestu lahko povzroči psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrto in šibak spanec.

Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto psihološko in fizično umaknejo od dela. Posvečajo mu vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, in so pogosteje odsotni. Ne samo, da naredijo manj, delo opravijo tudi slabše. Nekateri sčasoma dosežejo točko, ko ne vzdržijo več in dajo odpoved. Za delavca je težava služba, ki zmanjšuje kakovost njegovega življenja in možnost produktivne, uspešne kariere. Za organizacije je težava delovna sila, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in tudi ne produktivna, kakor je bila nekoč. Izgorevanje nedvomno vpliva na dejansko uspešnost organizacije. Dejstvo je, da stres na delovnem mestu lahko povzroči znatne finančne izgube in zmanjšanje donosnosti.

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.

### 5.1 PREOBREMENJENOST Z DELOM

Preobremenjenost z delom je verjetno najbolj očiten pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti moramo preveč v prekratnem času s premalo sredstvi. Ne gre za naprezanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki sega 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.

Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom. Hitrejši ritem škoduje kakovosti, krha tvorne delovne odnose, ubija inovativnost – in povzroči izgorevanje na delovnem mestu. Gledano s perspektive organizacije se obremenjenost z delom enači s produktivnostjo. Gledano z delavčeve perspektive je obremenjenost čas in energija.

---

<sup>6</sup> Maslach, Leiter (2002), str. 10–83

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.

Namen organizacijskega zmanjševanja in drugih strategij za povečanje produktivnosti je, da manj ljudi opravi več dela. Učitelji se ubadajo z večjim vpisom, medicinske sestre so odgovorne za več bolnikov in bančni uslužbenci obdelajo več finančnih prenosov.

### 5.1.1 Razsežnosti izgorevanja na delovnem mestu

♣ **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. Primanjkuje jim energije, da bi se soočili s še enim problemom ali človekom. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb.

♣ **Cinizem:** Kadar so ljudje cinični, zavzamejo hladen, odmaknjen odnos do dela in sodelavcev. Do skrajnosti zmanjšajo svoj prispevek delu in se celo odrečejo idealom. Cinizem je nekako poskus, da bi obvarovali samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranje.

♣ **Neučinkovitost:** Kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. Vsak nov projekt se zdi neizvedljiv. Izgubljajo zaupanje v svoje zmožnosti, da lahko kaj spremenijo. Z izgubljanjem zaupanja v same sebe tudi drugi izgubljajo zaupanje vanje.

## 5.2 POMANJKANJE NADZORA

Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadli s problemi, ki jih zaznajo. Če ljudje nimajo možnosti sprejemati ustreznih odločitev, lahko v nedogled zapravljajo čas za stvari, ki ne bodo pripomogle k temu, da bi bilo delo opravljeno. Brez nadzora ljudje ne morejo uravnavati svojih interesov z interesi organizacije. Če nimajo občutka, da bo njihovo početje prispevalo k temu, da bo delo opravljeno, izgubijo voljo.

Vendarle pa mora obstajati meja za tisto malo nadzora, ki ga ljudje še lahko imajo, da ohranijo produktiven odnos do svojega dela. Če nimajo nobenega nadzora nad pomembnimi vidiki svojega dela – najsi bo ta nadzor individualen ali skupen – se jih zlahka polotijo izčrpanost, cinizem in neučinkovitost zaradi izgorevanja na delovnem mestu.

### 5.3 NEZADOSTNO NAGRAJEVANJE

Če nismo deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljamo, in tudi mi, delavci. Čeprav se vsi zavedajo pomembnosti nagrajevanja, se v praksi ta zavest ne odraža vedno. 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. Za delavca pa je vsekakor najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo prejel takrat, ko se s ponosom zave, da dela nekaj pomembnega in dragocenega za druge in da to delo dobro opravlja. Takšna sestavljena izguba zunanjšega in notranjšega nagrajevanja zmanjšuje možnosti, da bi bil človek predan delu, ki ga opravlja.

### 5.4 RAZPAD SKUPNOSTI

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. Včasih delo ljudi izolira: morda so fizično ločeni od drugih, morda preživijo večino delovnega časa za računalniki ali pa so samo preveč zaposleni, da bi se družili. Včasih naredi tehnologija družbene stike brezosebne – kadar morajo večkrat komunicirati z napravami kot s človekom.

Pristne vezi v skupnosti se trgajo zaradi izgube varnosti zaposlitve in čezmernega posvečanja kratkoročnim dobičkom, ki izključuje skrb za ljudi. Takšno 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 osrednjega pomena. Izguba skupnosti je očitna v naraščanju sporov med ljudmi, upadanju podpore in spoštovanja ter v naraščajočem občutku izoliranosti. Občutek pripadnosti izginja, če ljudje delajo sami zase namesto skupaj.

### 5.5 POMANJKANJE POŠTENOSTI

Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. Kadar je v organizaciji navzoč občutek skupnosti, si ljudje zaupajo, da so zmožni izpolniti vsak svojo vlogo v skupnih projektih, odkrito se pogovarjajo o svojih namenih in si izkazujejo medsebojno spoštovanje. Kadar organizacija deluje pošteno, zna ceniti vsakega posameznika, ki prispeva k njenemu uspehu, in tako ustvarja občutek, da je pomemben. Vsi trije elementi poštenosti so bistvenega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu. In nasprotno, njihova odsotnost prispeva neposredno k izgorevanju na delovnem mestu.

V sodobni krizi je organizacijam zelo težko ohraniti skupnosti, v katerih vladajo zaupanje, odkritost in medsebojno spoštovanje. Zelo težko je najti organizacijo, ki je

odprta in odkrita sogovornica; in če jo že najdemo, pogosto ugotovimo, da ji ljudje ne zaupajo.

Koliko se organizacija zavzema za zaupanje, odkritost in spoštovanje, je vprašanje vrednot. Organizacijska skupnost temelji na skupnih vrednotah. Če si te vrednote med seboj nasprotujejo, ni osnove za dogovor, na osnovi katerega bi ustvarjali občutek za pripadnost skupnosti.

## **5.6 NASPROTUJOČE SI VREDNOTE**

Vrednote vplivajo na vse, kar se nanaša na naš 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. Ljudi zlasti razdraži dejstvo, da organizacija pogosto povečuje sposobnost zaposlenih za izjemno produktivnost, medtem ko z upravljanjem škodi kakovosti dela.

## **5.7 UKREPI PROTI NESKLADJU MED DELAVCEM IN DELOM**

Če je izgorevanje problem posameznika, potem že po definiciji ni problem organizacije. Dolžnost posameznika je, da ugotovi, kako se bo uspešno prilagodil delovnim razmeram. Torej ni dolžnost delodajalca, da ugotovi, kako bo delo prilagodil nam ali kateremukoli od naših sodelavcev. Izgorevanje izčrpa ustvarjalnost in načne sposobnost učinkovitega dela s strankami ali sodelavci. Danes večina zaposlenih, ki trpijo zaradi izgorevanja, ostane v službi, toda njihov prispevek je minimalen, utrujeni so in cinični ter omejujejo sposobnosti svoje delovne skupnosti. Če si organizacija prizadeva za produktivnost, tega problema ne sme zanemariti. Menim, da je najboljši način za preprečevanje izgorevanja pospeševanje predanosti delu. Ne gre zgolj za zmanjševanje negativnih dejavnikov na delovnem mestu, gre tudi za poskus povečevanja pozitivnih dejavnikov. Strategije za razvijanje predanosti delu so vse tiste, ki vzpodbujajo energijo, povezanost z delom in učinkovitost. Če se organizacijsko okolje ne odziva na ljudi – na njihova prizadevanja, omejitve in način njihovega dela – je neizbežna posledica tega izgorevanje na delovnem mestu. Proces preprečevanja izgorevanja ima več ključnih stopenj. Na kratko in s splošnimi izrazi jih bom opisala.

♦ Prva stopnja: *Proces se začne s posameznikom.*

Proces se začne, ko delavec opozori delovno skupino na to, da mora razmisliti o problemih v zvezi z izgorevanjem in o nujnosti rešitev. Pravi izziv je prepričati skupino, da neposredno ukrene nekaj, kar izboljša obstoječe stanje.

♦ Druga stopnja: *Proces postane skupinski projekt.*

En sam človek lahko začne proces, vendar je nujno, da ga skupina razvija in vzdržuje. Delavci morajo biti enotni glede neskladij, ki se jih bodo najprej lotili, in se nato odločiti za prednostne ukrepe delovanja proti njim. V teh ukrepih morajo drug drugega podpirati in delovati tako, da ohranjajo pobudo za spremembo.

♦ Tretja stopnja: *Proces se naveže na organizacijo.*

Predlaganih rešitev za preprečevanje izgorevanja, ne glede na to, kakšne so, ni mogoče izvajati v brezzračnem prostoru. Čeprav jih lahko sproži posameznik ali skupina, se morajo izvajati znotraj konteksta organizacije.

♦ Četrta stopnja: *Rezultat je proces.*

Pomemben rezultat delovanja ni »srečen konec«, temveč trajen proces uspešnega prilagajanja nenehno razvijajočemu se delovnem mestu. Ni nujno, da se zavestno lotimo vsakega posameznega vidika sicer celovitega procesa spreminjanja. Ko se proces začne, ustvari lastno gibanje, ki vodi k spremembam in izboljšanju.

Spremembe zahtevajo čas, zlasti če gre za tako dolgoročen in kroničen problem kot je izgorevanje na delovnem mestu. Pri izgorevanju človek potrebuje zunanjo strokovno pomoč in svetovanje. Oseba, ki trpi zaradi izgorevanja, se mora v delovno okolje vračati postopoma, s krajšim delovnim časom. Ko začne delati s polnim delovnim časom, pa mora imeti več odmorov med delom. To pomeni, da moramo biti predani, vztrajni in potrpežljivi, ter da od procesa ne odstopimo, dokler se ne bo pokazal napredek.

## 6 PREMAGOVANJE STRESA V ORGANIZACIJI<sup>7</sup>

Organizacije lahko pomagajo zaposlenim pri obvladovanju stresa predvsem na dva načina – z uvedbo strategij za nadzor dejavnikov, ki povzročajo stres, ter z različnimi programi, ki pomagajo pri vzdrževanju dobrega počutja zaposlenih in delujejo kot preventiva.

Namen strategij, s katerimi v organizacijah nadzorujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri zaposlenih, je zmanjšanje ali popolna odprava izvorov stresa (stresorjev) v delovnem okolju.

Strategije so učinkovite, če jih v podjetju izvajajo sistematično na podlagi natančne ocene različnih stresorjev. Osredotočene so na spreminjanje ali prilagajanje delovnega okolja zaposlenim.

Razvilo se je mnogo različnih strategij, lahko pa jih razvrstimo v skupine glede na dejavnike, ki so izvor stresa v delovnem okolju.

**Tabela 1: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih**

<b>Stresorji v delovnem okolju:</b>	<b>Strategije za spreminjanje delovnega okolja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrsta zaposlitve,</li> <li>• razmejitev med delom in nedelom,</li> <li>• konflikt vloge,</li> <li>• negotovost vloge,</li> <li>• obremenjenost vloge,</li> <li>• odgovornost za druge zaposlene,</li> <li>• organizacijski dejavniki,</li> <li>• nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu in</li> <li>• delovne razmere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preoblikovanje dela,</li> <li>• fleksibilno načrtovanje dela,</li> <li>• analiza in natančna opredelitev vloge,</li> <li>• razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev,</li> <li>• ustvarjanje ugodne organizacijske klime,</li> <li>• načrtovanje in razvijanje kariere in</li> <li>• oblikovanje ustreznih delovnih razmer.</li> </ul>

Vir: Treven, S. (2005, str. 76)

<sup>7</sup> Treven, 2005, 75–93



## 6.1 PREOBLIKOVANJE DELA

Pri oblikovanju delovnih nalog v organizacijah pogosto ne upoštevajo motivacijskega vidika in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Ta povzroča stres pri zaposlenih. Zato bi morali biti v organizacijah pri določanju delovnih nalog zaposlenih pozorni tudi na element obogatitve dela. Ta element zadeva predvsem izboljšanje vsebinskih dejavnikov dela in značilnosti dela. Med vsebinske dejavnike dela spadajo odgovornost, samostojnost, priznanje, možnost za uspeh, napredovanje in razvoj. Temeljne značilnosti dela pa vključujejo različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog, samoupravo in povratno zvezo.

Temeljne značilnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psihičnih stanj, kot sta občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Motivacija pomaga k večji osebni in delovni učinkovitosti ter boljši izvedbi dela. Zaposleni so bolj zadovoljni z delom in doživljajo manj stresa.

## 6.2 FLEKSIBILNI DELOVNI ČAS

Delovni čas je pomembna razsežnost oblikovanja dela, če upoštevamo vidik pojava stresa pri zaposlenih.

Fleksibilen delovni čas omogoča zaposlenim, da po lastni presoji določijo svoj delovni čas znotraj predpisanih omejitev v organizaciji. V mnogih organizacijah je za prihod zaposlenih na delo določen čas med sedmo in deveto uro zjutraj in za odhod med tretjo in peto uro popoldan.

Programi za načrtovanje dela so se zelo razmahnili v zadnjih desetih letih. Največ jih upošteva splošni model, v katerem je izbran standard delovnega časa znotraj določenih omejitev. Ti programi so najbolj učinkoviti za zaposlene, ki opravljajo delo neodvisno drug od drugega. Težave pri fleksibilnem delovnem času pa nastajajo pri delovnih opravilih, ki so medsebojno povezana in odvisna.

## 6.3 ANALIZA IN NATANČNA OPREDELITEV VLOGE

Stresne dejavnike lahko nadrejeni pomagajo zmanjšati tako, da zaposlenim namesto opisov del in dolžnosti, ki se nanašajo na izvedbo del, predstavijo delovne funkcije.

Analiza vloge izhaja iz domneve, da lahko najustreznejše informacije o delu zagotovi oseba, ki to delo opravlja. Nadrejeni zaposlenemu postavi vprašanje o njegovem delu, o odgovorih pa se nato pogovorita. Vprašanja so lahko: *Kaj menite, da se pričakuje od vas pri vašem delu? Kakšna so vaša pričakovanja v zvezi z menoj kot nadrejeno osebo? Kakšne informacije ali druge vire potrebujete za kakovostno izvedbo vašega dela? Kakšne težave ste pričakovali, ko ste začeli opravljati to delo?*

Pogovor pomaga, da zaposleni in nadrejeni bolje razumeta percepcijo drug drugega. Če ugotovita, da so njuna pričakovanja različna, se lahko pogovorita, preden nastanejo težave v izvedbi.

V organizacijah, v katerih so delovne dolžnosti opisane v obliki funkcij in odgovornosti, o njih pa se nato natančno pogovorijo, je stres pri zaposlenih manjši, saj je razjasnjena večina vprašanj, povezanih z delom.

## **6.4 RAZVIJANJE KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTI MENEDŽERJEV**

Komunikacija je zelo pomembna v odnosih med zaposlenimi ter med zaposlenimi in nadrejenimi. Čim bolj učinkovito poteka komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja menedžerja, na primer spodbujanja uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanje smeri njihovega delovanja in zagotavljanja podpore pri delu.

Pomoč menedžerjem, da izboljšajo komuniciranje, je zelo pomembna strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih. V mnogih organizacijah zato izvajajo programe za urjenje menedžerjev v tej spretnosti.

Komunikacijske spretnosti je včasih mogoče predstaviti tudi v povezavi z drugimi področji, kot so na primer pomoč pri razvoju kariere zaposlenega, pomoč pri vodenju sestankov, svetovanje glede izvedbe dela idr.

## **6.5 USTVARJANJE UGODNE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Tudi struktura organizacije in klima v delovnem okolju sta možen izvor stresa za zaposlene.

V mnogih organizacijah imajo neustrezno, nefleksibilno in neosebno ozračje, ki je posledica strogo formaliziranih ravni in odnosov med zaposlenimi. Takšno ozračje povzroča stres in zmanjšuje učinkovitost zaposlenih.

V organizacijah je treba vsaj enkrat na leto preveriti organizacijsko klimo. Pomembno je, da se v rednih časovnih presledkih ugotovi, kakšno je mnenje zaposlenih o posameznih značilnostih dela, katere se jim zdijo najpomembnejše in kakšni so njihovi odzivi na politiko organizacije. Nato lahko v organizacijah izdelajo primerjave po letih in oblikujejo ustrezne norme. Praksa je pokazala, da je za preverjanje organizacijske klime najprimerneje uporabiti vprašalnike, v katerih so zapisane trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je treba ustrezno analizirati in povratne informacije posredovati zaposlenim.

Več delovnih skupin sestavlja tim, ki je avtonomen, kar pomeni, da člani tima sami oblikujejo cilje in postopke za njihovo uresničitev. Tim si tudi deli vse nagrade, kar pomeni, da vsi njegovi člani prejema enak delež za uspešno opravljeno delo.

## 6.6 NAČRTOVANJE IN RAZVIJANJE KARIERE

Razvijanje kariere vključuje aktivnosti, ki se jih loti posameznik sam ali s sodelovanjem drugih ljudi, da bi njegova kariera napredovala. V organizacijah morajo načrtovanju in razvijanju kariere zaposlenih namenjati posebno pozornost. To lahko poveča kakovost in količino opravljenega dela ter pripravljenost za sodelovanje, zmanjša pa se tudi število odpovedi delovnega razmerja.

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik, 1998):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike, pomembne za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnost razviti sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Zaposleni pa ne morejo učinkovito načrtovati svoje kariere, ne da bi najprej celovito ocenili, kakšne so njihove potrebe, spretnosti, sposobnosti in znanje.

Ljudje se razlikujemo po potrebah in interesih. Zato nekateri ljudje občutijo večji, drugi pa manjši stres, ko opravljajo dejavnost, ki jih ne zanimajo.

Ker se okolje in organizacija spreminjata, se spreminjajo tudi vloge, ki jih lahko izbira zaposleni. Vsaka vloga zahteva določeno vedenje, znanje in sposobnosti. Pomembno je, da posameznik pridobi vse informacije o teh zahtevah, da lahko presodi, ali ima ustrezne sposobnosti za njihovo izpolnitev.

## 6.7 DELOVNE RAZMERE

Na delovne razmere lahko vplivajo različni stresni dejavniki, kot so: hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi in svetloba. Da bi izboljšali delovne razmere, lahko uporabimo dve skupini strategij. Prva vključuje različne načine urejanja delovnih razmer, na primer zmanjševanje ravni hrupa, uravnavanje toplote in svetlobe. V prvo skupino spada tudi zaščita ljudi pred posameznim stresorjem (na primer uporaba zatemnjenih očal ali čepkov za ušesa). V to skupino uvrščamo tudi strategije za spreminjanje delovnih postopkov. Kot primere teh strategij lahko navedemo povečanje števila (krajših) odmorov med delom, odrekanje zahtevam po predpisanih oblačilih in podobno.

Druga skupina strategij za oblikovanje ustreznih delovnih razmer temelji na preučevanju posameznika pri delu. Ta je namreč najboljši vir informacij o tem, kako izboljšati razmere, ki povzročajo stres. Strategije so zato usmerjene k uporabi strokovnega znanja zaposlenih pri delu, da bi v organizaciji pridobili zamisli in rešitve za izboljšanje delovnih razmer, ki so izvor stresa za zaposlene.

Tudi M. Božič (2003, str. 33–43) navaja nekaj strategij obvladovanja stresa na delovnem mestu. Po njenem mnenju je *pazljivo poslušanje* ena izmed strategij, ki daje hitre in vidne rezultate. Za dobre poslušalce je značilno, da so cenjeni in priljubljeni, saj s svojim natančnim poslušanjem prihranijo veliko dragocenega časa,

se izognejo nepotrebnim nesporazumom in napakam in si s tem pridobijo zaupanje in pripadnost tako podrejenih kot tudi nadrejenih. S tem pa se izognejo najpogostejšim vzrokom za stres pri delu – zahrbtnosti, zameram, podtikanju.

### **Programi za premagovanje stresa pri zaposlenih**

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

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

V programih za premagovanje stresa se zaposleni seznanijo z različnimi metodami, kot so na primer sproščanje, meditacija, joga, avtogeni trening, upravljanje življenjskega sloga. Te in druge metode za premagovanje stresa so opisane v četrtem poglavju. Njihov namen je naučiti posameznika, kako učinkovito zmanjšati stres.

Zaposleni, ki so sposobni učinkovito premagati stres, so bolj zdravi, to pa pomeni manj izostankov zaradi bolezni in večjo produktivnost.

## 7 ANALIZA RAZISKAVE O STRESU NA DELOVNEM MESTU

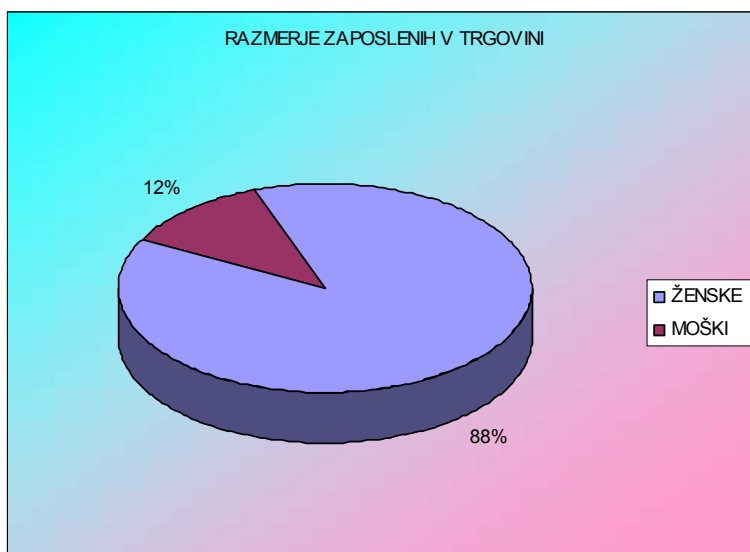
Za praktični del diplomske naloge sem izdelala vprašalnik (ki je delno povzet po avtorju Colemanu, V., 1987) z namenom, da bi ugotovila, kako se s stresom soočajo zaposleni v hipermarketu Spar v Kranju. Anketo sem izvedla 26. in 27. 6. 2007.

Z vprašalnikom sem želela preveriti naslednje hipoteze:

1. Predvidevam, da je delo zaposlenih z večjo odgovornostjo na delovnem mestu bolj stresno.
2. Predvidevam, da so delavci z daljšo delovno dobo bolj izpostavljeni stresu.
3. Predvidevam, da so starejši delavci bolj pod vplivom stresa na delovnem mestu kot njihovi mlajši sodelavci.
4. Predvidevam, da so zaposleni z večjim številom opravljenih ur bolj izpostavljeni stresu.
5. Predvidevam, da so zaposleni, ki imajo pogost stik s kupci, bolj izpostavljeni stresu.
6. Predvidevam, da so zaposleni z urejenim zasebnim življenjem manj podvrženi stresu.

**Tabela 2: Število anketirancev**

SPOL	ŽENSKE	MOŠKI	SKUPAJ
	15	2	17



**GRAF 1: Razmerje anketiranih po spolu**

V anketi je sodelovalo 15 žensk in dva moška. To pomeni 88 % žensk in 12 % moških. 12 % vprašanih je bilo starih do 25 let, 47 % od 26 do 35 let, 12 % od 36 do 45 let, 23 % od 46 do 55 let in 6 % od 55 let naprej. Povprečna starost vprašanih je od 26 do 35 let.

Glede na spodaj podane odgovore lahko trdim, da se v trgovini pojavlja kolektivni stres, ki prizadene večino delavcev ne glede na starost. Hipoteza se ni potrdila, ker sem predvidevala, da so starejši zaposleni bolj nagnjeni k stresu.

Iz tabele 3 je razvidno, da zaposleni od 55 let naprej nadurnega dela ne opravljajo pogosto ter nimajo preveč odgovornosti. Zaposleni do 25 let menijo, da so dovolj plačani za svoje delo, medtem pa starejši zaposleni menijo, da ne. Najmanj možnosti za napredovanje imajo zaposleni nad 55 let. Delovni čas ni vseh mlajšim zaposlenim do 25 let ter starejšim zaposlenim nad 55 let. Zaposleni do 25 let na delovnem mestu niso pogosto v stiku s kupci. Zaposleni do 25 let si najbolj želijo imeti svojo sobo, v kateri bi včasih lahko poiskali malo miru in tišine in so najbolj zagrenjeni zaradi tega, kako z njimi ravnajo doma.

## Analiza trditvev

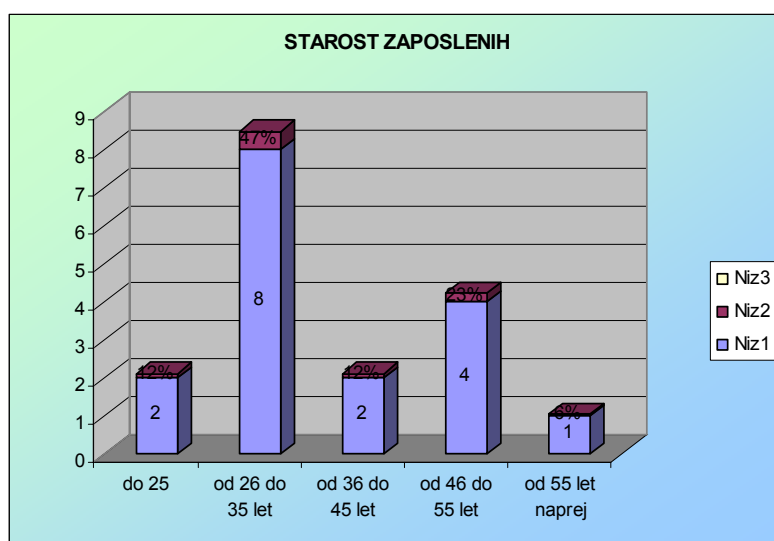
### 1. STAROSTNE SKUPINE

1) Da 2) Včasih 3) Ne

**Tabela 3: Starostne skupine**

	do 25 let	od 26 do 35 let	od 36 do 45 let	od 46 do 55 let	od 55 let naprej
Ali pogosto opravljate nadurno delo?	1,5	1,25	2	1,5	3
Bi želeli imeti več odgovornosti?	3	3	3	3	2
Mislite, da imate preveč odgovornosti?	1,5	1,75	2,5	1,75	3
Mislite, da pri svojem delu doživljate prehude pritiske?	1,5	1,5	2	1,5	2
Mislite, da niste dovolj plačani za svoje delo?	3	1	1	1	1
Mislite, da ste pri delu preveč obremenjeni?	1	1,12	2	1,25	2
Ali morate pogosto delati v časovni stiski?	2,5	1,25	1,5	1	2
Sovražite svoje delo?	2,5	2,25	2,5	2,75	3
Mislite, da vas v službi ne cenijo dovolj?	2	2,12	2	2,5	3
Bi želeli na delovnem mestu doživljati več zadovoljstva?	1,5	1,62	2	1	1
Mislite, da je v vaši službi preveč administracije?	1,5	1,62	2	1,75	2

	do 25 let	od 26 do 35 let	od 36 do 45 let	od 46 do 55 let	od 55 let naprej
Mislite, da nimate dovolj možnosti za napredovanje?	2,5	2,12	3	3	1
Vam vaš delovni čas ni všeč?	1	2,75	2	2,25	1
Se vam zdi vaše delovno okolje neprijetno?	3	2,5	3	2,75	3
Ali si redno ne privoščite malice?	2,5	2,25	3	2,25	3
Ali pogosto pozno prihajate iz službe domov?	1,5	1,5	1	1	2
Morate zaradi dela kdaj odpovedati počitnice?	2	2,5	3	2,75	3
Morate biti kdaj prijazni z ljudmi, ki jih sicer odločno ne marate?	1	1,5	2	2,25	1
Ali ste pogosto na delovnem mestu v stiku s kupci?	3	1,12	1,5	1	2
Nosite delo iz službe domov?	3	2,75	3	3	3
Ste kdaj osamljeni?	2,5	2,25	3	2,75	3
Si želite, da bi imeli svojo sobo, v kateri bi včasih lahko poiskali malo miru in tišine?	1	1,75	2,5	1,75	2
Ste zagrenjeni zaradi tega, kako z vami ravnajo doma?	1,5	2,25	3	2,75	3
Bi imeli konjička, v katerem bi resnično uživali?	1	1,25	2	1	2



GRAF 2: Starost zaposlenih

## 7.1 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE O STRESU V HIPERMARKETU SPAR

V nadaljevanju bom predstavila rezultate ankete po posameznih vprašanjih.

Tabela 4: Predstavitev anketnih odgovorov v odstotkih

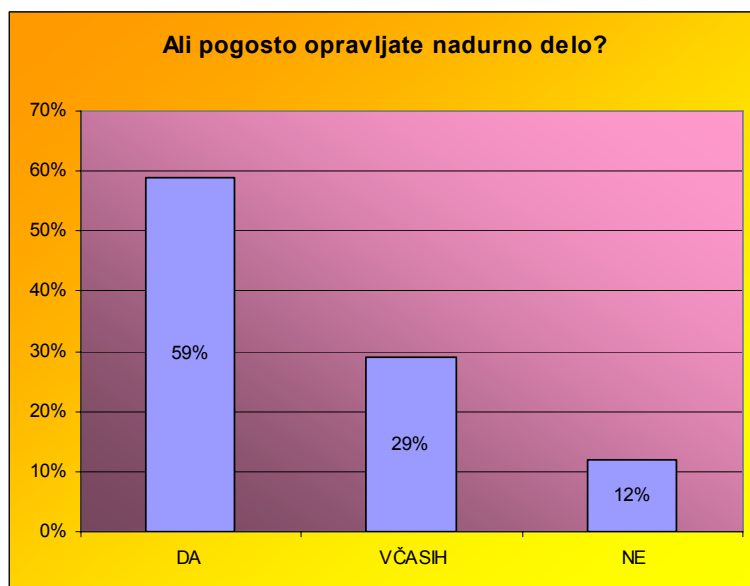
		DA	VČASIH	NE
1.	Ali pogosto opravljate nadurno delo?	59	29	12
2.	Bi želeli imeti več odgovornosti?	0	12	88
3.	Mislite, da imate preveč odgovornosti?	29	47	24
4.	Mislite, da pri svojem delu doživljate prehude pritiske?	53	35	12
5.	Mislite, da niste dovolj plačani za svoje delo?	88	0	12
6.	Mislite, da ste pri delu preveč obremenjeni?	71	29	0
7.	Ali morate pogosto delati v časovni stiski?	64	18	18
8.	Sovražite svoje delo?	12	29	59
9.	Mislite, da vas v službi ne cenijo dovolj?	24	29	47
10.	Bi želeli na delovnem mestu doživljati več zadovoljstva?	59	23	18
11.	Mislite, da je v vaši službi preveč administracije?	52	24	24
12.	Mislite, da nimate dovolj možnosti za napredovanje?	18	23	59
13.	Vam vaš delovni čas ni všeč?	29	18	53
14.	Se vam zdi vaše delovno okolje neprijetno?	6	18	76
15.	Ali si redno ne privoščite malice?	18	23	59



16.	Ali pogosto pozno prihajate iz službe domov?	71	23	6
17.	Morate zaradi dela kdaj odpovedati počitnice?	12	23	65
18.	Morate biti kdaj prijazni z ljudmi, ki jih sicer odločno ne marate?	53	29	18
19.	Ali ste pogosto na delovnem mestu v stiku s kupci?	70	18	12
20.	Nosite delo iz službe domov?	0	12	88
21.	Ste kdaj osamljeni?	12	23	65
22.	Si želite, da bi imeli svojo sobo, v kateri bi včasih lahko poiskali malo miru in tišine?	54	23	23
23.	Ste zagrenjeni zaradi tega, kako z vami ravnajo doma?	12	35	53
24.	Bi radi imeli konjička, v katerem bi resnično uživali?	82	6	12

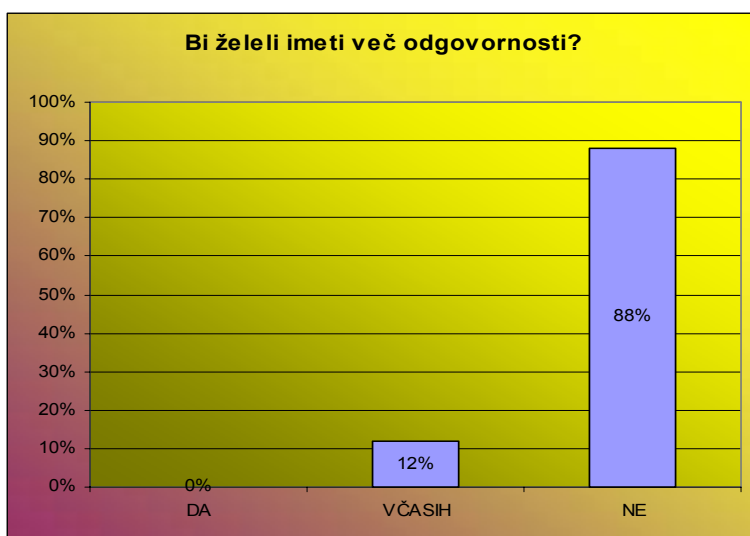
Iz odgovorov na prvo vprašanje je razvidno, da večina zaposlenih opravlja nadurno delo, in sicer 59 %. Nadurno delo se pojavi zaradi obilice dela in pomanjkanja zaposlenih v organizaciji, kar pa je v veliki meri razlog za pojav stresa na delovnem mestu.

Z analizo se je potrdila moja hipoteza, da so zaposleni z večjim številom opravljenih ur bolj izpostavljeni stresu.

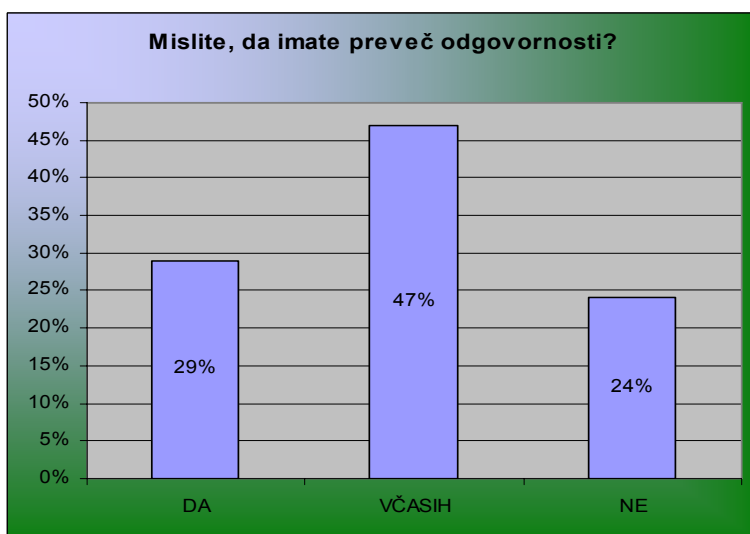


**GRAF 3: Odgovori na vprašanje št. 1**

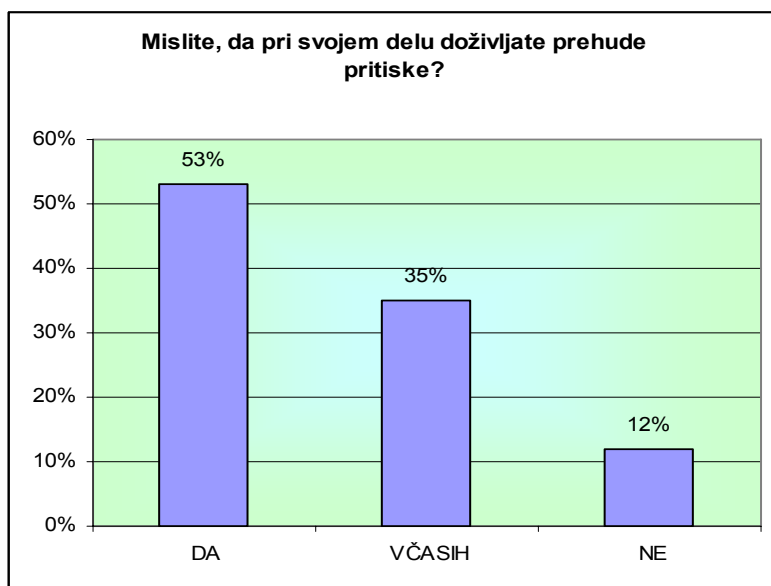
Na vprašanje, če bi želeli imeti več odgovornosti, ni nihče pritrdil, dva sta odgovorila, da si včasih želita, ostali pa, da ne. Sodeč po teh odgovorih imajo že dovolj odgovornosti, kar se pa kaže tudi v opravljanju dela preko delovnega časa.

**GRAF 4: Odgovori na vprašanje št. 2**

Pri tretjem vprašanju je 29 % anketirancev odgovorilo, da imajo preveč odgovornosti, 47 %, da včasih in 24 %, da je sploh nimajo.

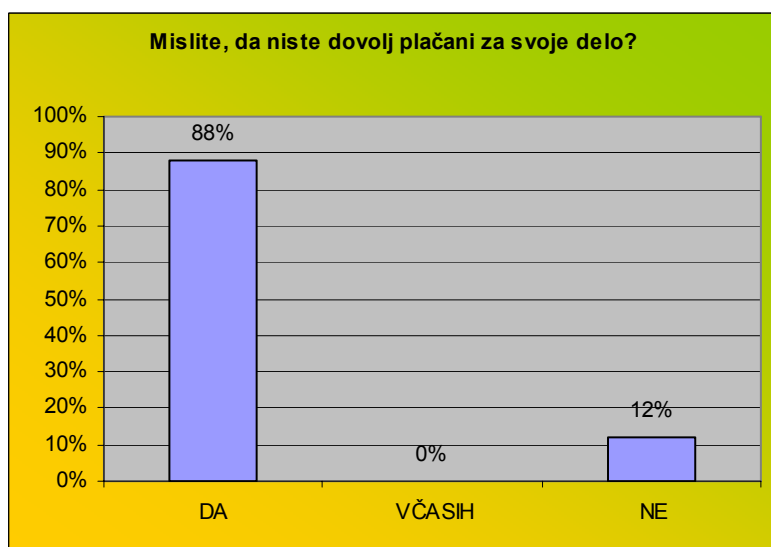
**GRAF 5: Odgovori na vprašanje št. 3**

Pri naslednjem vprašanju, če pri svojem delu doživljajo prehude pritiske, lahko trdim, da so skoraj vsi izpostavljeni stresu. 53 % vprašanih je potrdilo, da pri svojem delu doživljajo prehude pritiske, 35 % jih doživlja včasih in 12 % nikoli.



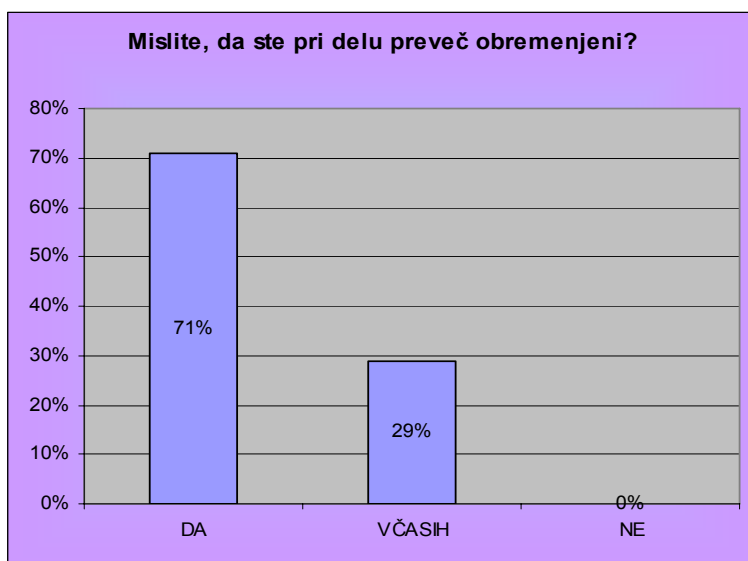
**GRAF 6: Odgovori na vprašanje št. 4**

Naslednje vprašanje, ki sprašuje po zadovoljstvu s plačilom, daje še eno potrditev, da je večina zaposlenih izpostavljenih stresu zaradi slabega plačila, dva anketiranca pa odgovarjata, da sta zadovoljna.



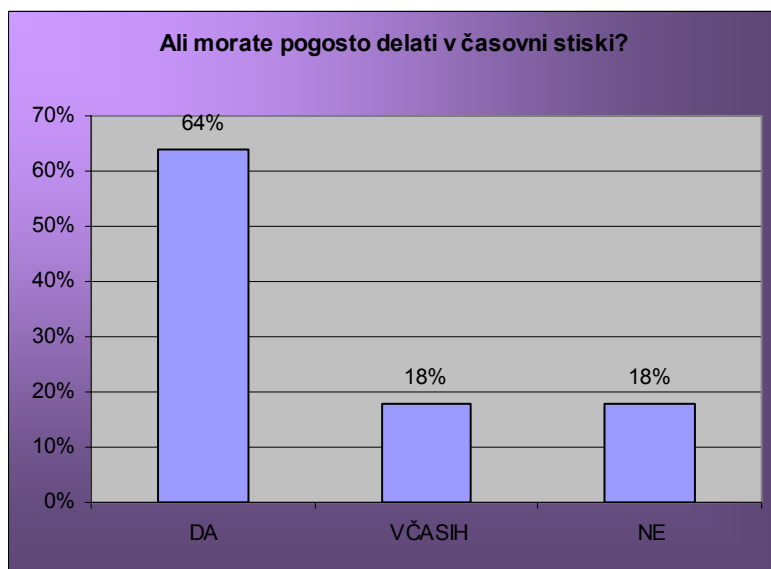
**GRAF 7: Odgovori na vprašanje št. 5**

Šesto vprašanje je: »Mislite, da ste pri delu preveč obremenjeni?«  
71 % je odgovorilo, da so preveč obremenjeni, 29 % meni, da včasih, nihče pa tega ni zanikal.



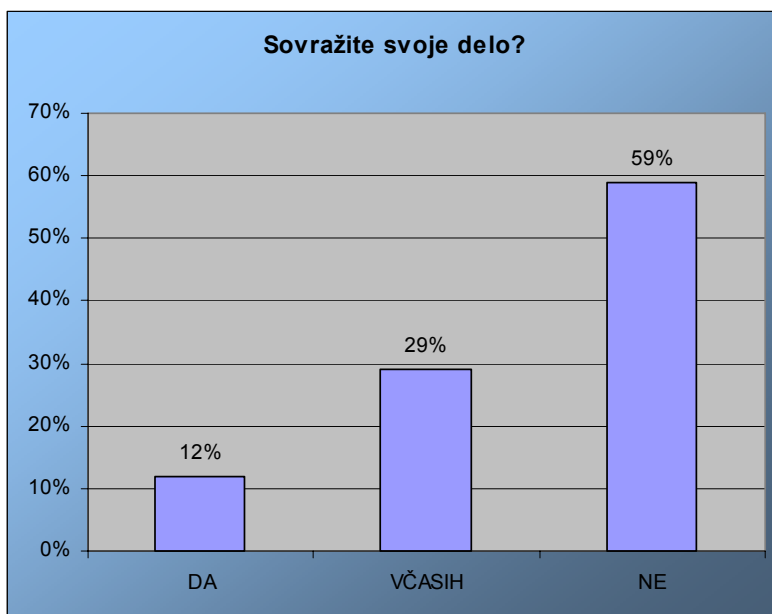
**GRAF 8: Odgovori na vprašanje št. 6**

Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, ali morajo pogosto delati v časovni stiski. 64 % anketirancev je odgovorilo z da, 18 % meni, da včasih in 18 %, da ne.



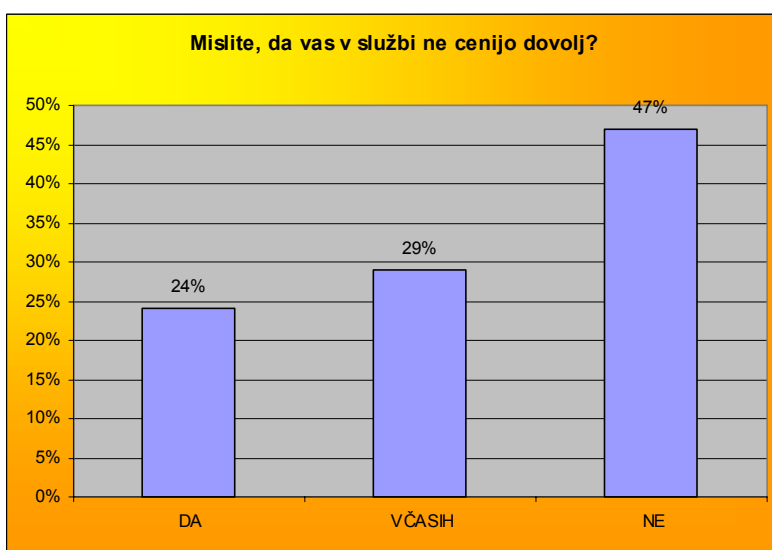
**GRAF 9: Odgovori na vprašanje št. 7**

Pri osmem vprašanju je 12 % vprašanih odgovorilo, da sovražijo svoje delo, 29 % včasih, 59 % pa ne.



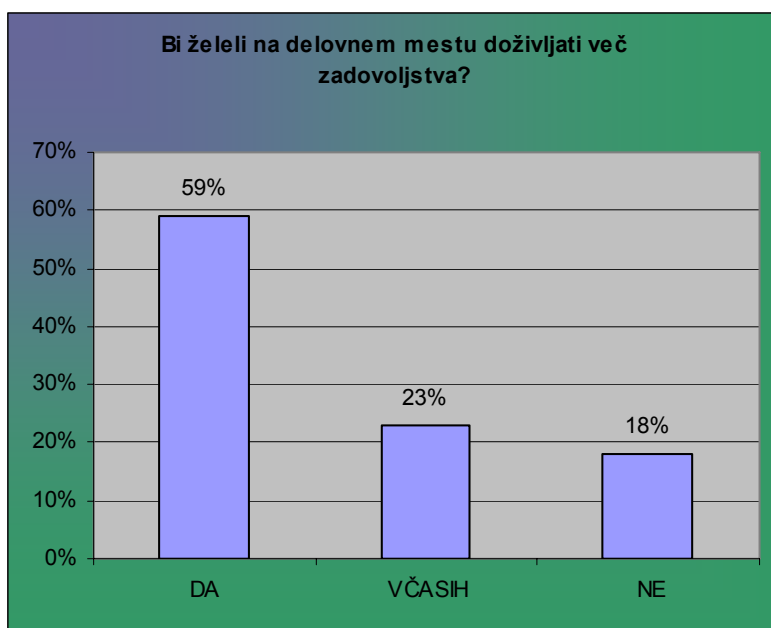
**GRAF 10: Odgovori na vprašanje št. 8**

Deveto vprašanje se glasi: »Mislite, da vas v službi ne cenijo dovolj?« 24 % je potrdilo, 29 % misli, da včasih in 47 % je odgovorilo, da ne.



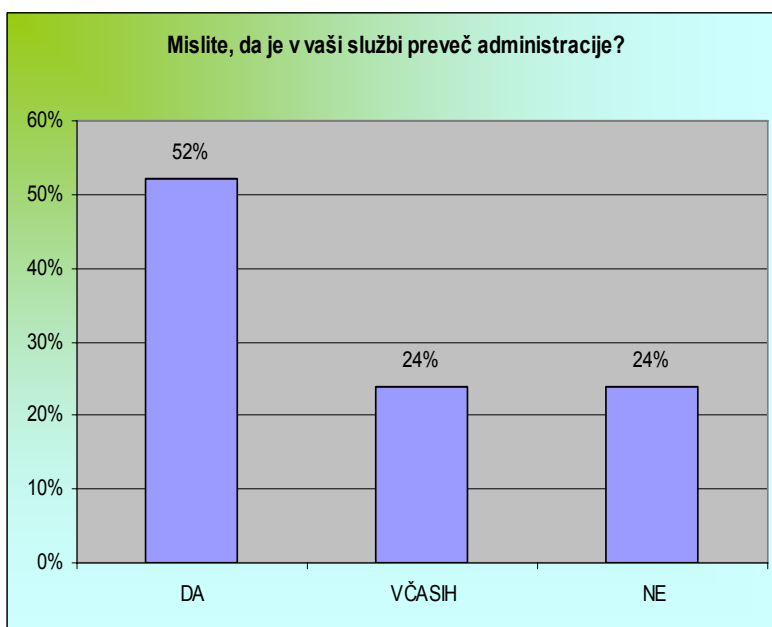
**GRAF 11: Odgovori na vprašanje št. 9**

Pri desetem vprašanju me je zanimalo, če bi želeli na delovnem mestu doživljati več zadovoljstva. Večina anketiranih je odgovorila z da, in sicer 59 %, 23 % je označilo odgovor včasih in 18 % ne.



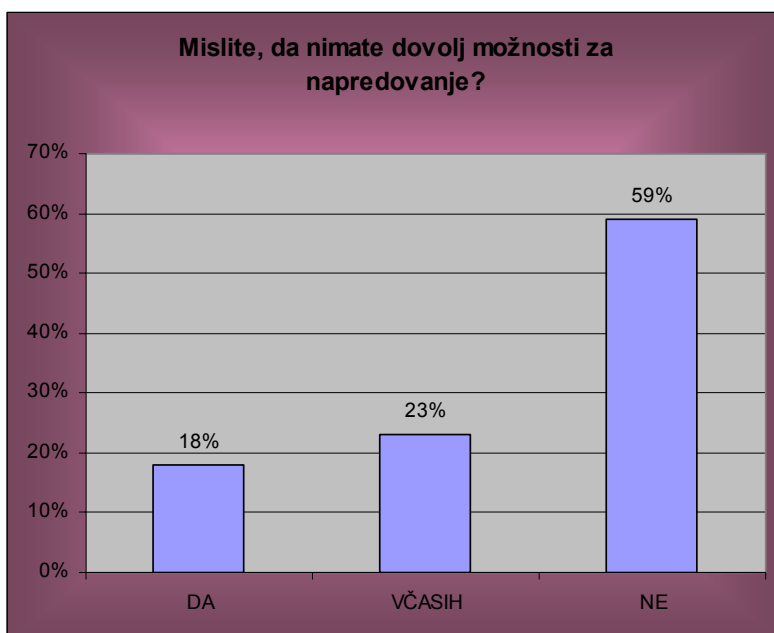
GRAF 12: Odgovori na vprašanje št. 10

Enajsto vprašanje sledi: »Mislite, da je v vaši službi preveč administracije?« Pri tem vprašanju je 52 % anketirancev odgovorilo z da, 24 % z včasih in 24 %, da ne.



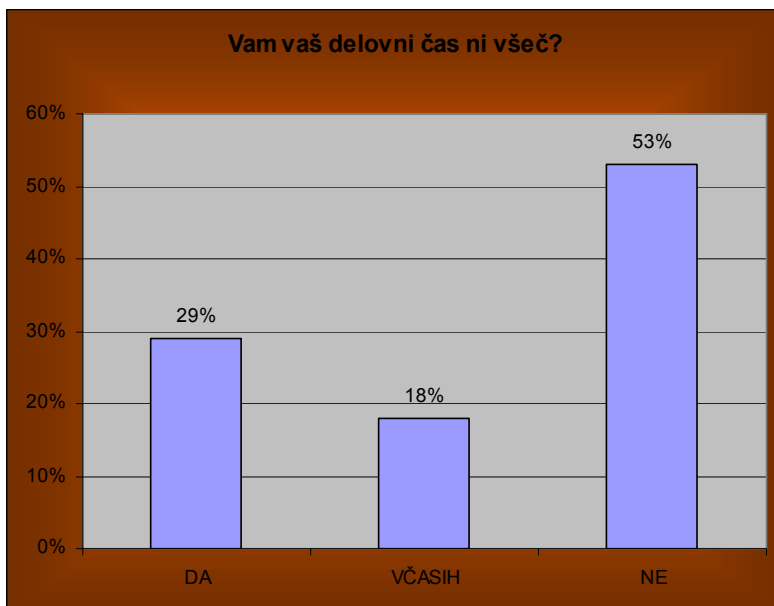
GRAF 13: Odgovori na vprašanje št. 11

Dvanajsto vprašanje je: »Mislite, da nimate dovolj možnosti za napredovanje?«  
18 % anketirancev je odgovorilo pritrdilno, 23 % misli, da včasih in 59 %, da ne.



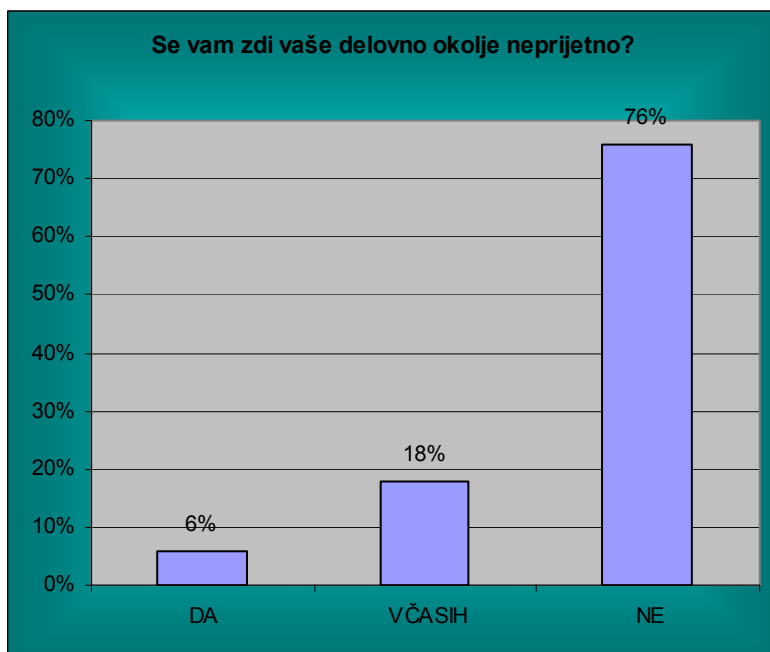
GRAF 14: Odgovori na vprašanje št. 12

Na trinajsto vprašanje: »Vam vaš delovni čas ni všeč?«; je večina odgovorila, da ne, in sicer 53 %, 18 % meni, da včasih. 29 % se s trditvijo strinja.



GRAF 15: Odgovori na vprašanje št. 13

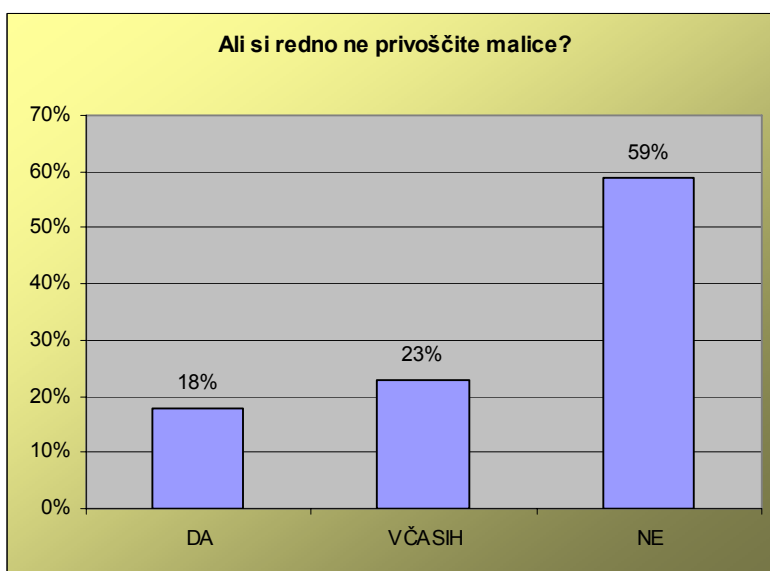
Naslednje vprašanje se glasi: »Se vam zdi vaše delovno okolje neprijetno?«  
6 % anketiranih je to potrdilo, 18 % odgovorilo, da včasih, in 76 % z ne.



**GRAF 16: Odgovori na vprašanje št. 14**

Pri petnajstem vprašanju je tudi razvidno, da so delavci pod vplivom stresa, saj si večina delavcev ne more privoščiti odmora za malico.

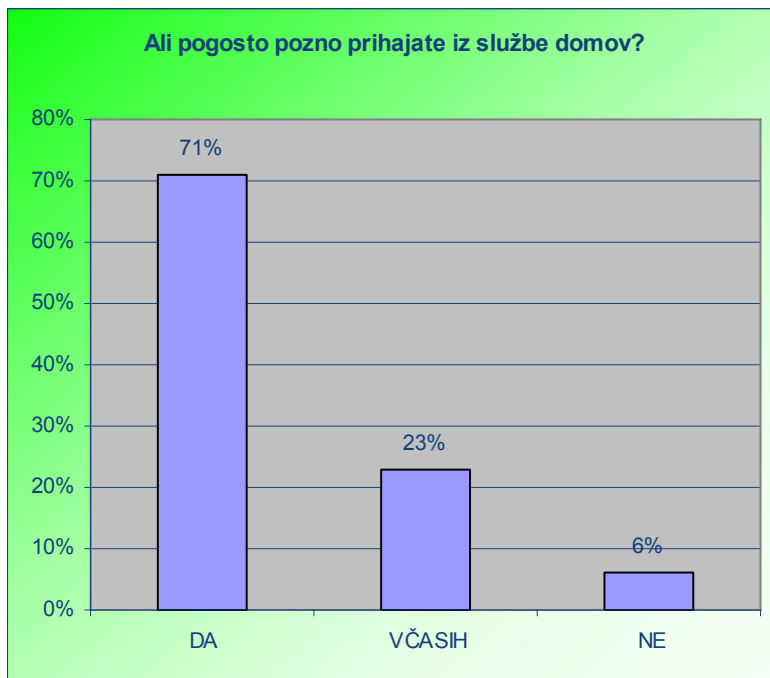
18 % anketiranih je odgovorilo, da si redno privoščijo malico, 23 %, da včasih, 59 % anketiranih pa si je ne more privoščiti.



**GRAF 17: Odgovori na vprašanje št. 15**

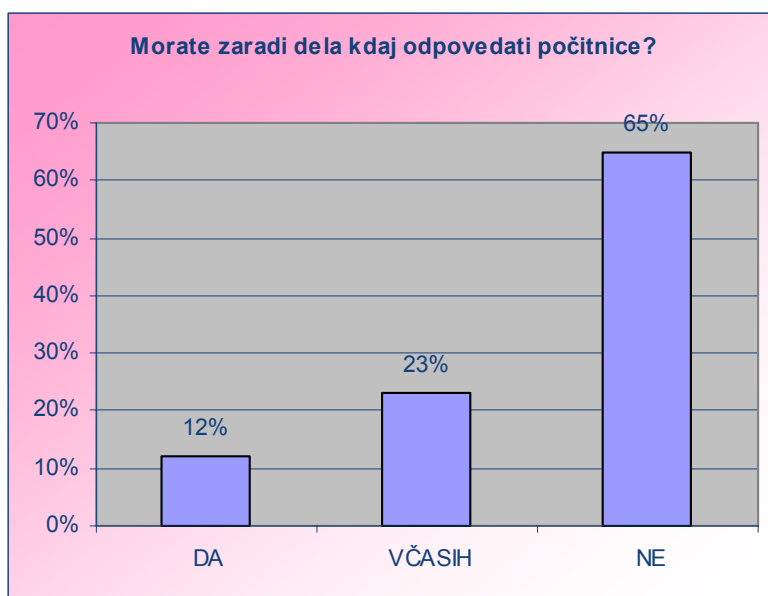


Visoko raven stresa je zaslediti tudi pri naslednjem vprašanju: »Ali pogosto pozno prihajate iz službe domov?« Večina anketiranih je odgovorila z da, in sicer 71 %, 23 % z včasih in 6 % z ne. Pri tem vprašanju je zopet razvidno, kot kaže graf št. 16, da imajo zaposleni velik obseg dela, saj je premalo delavcev.



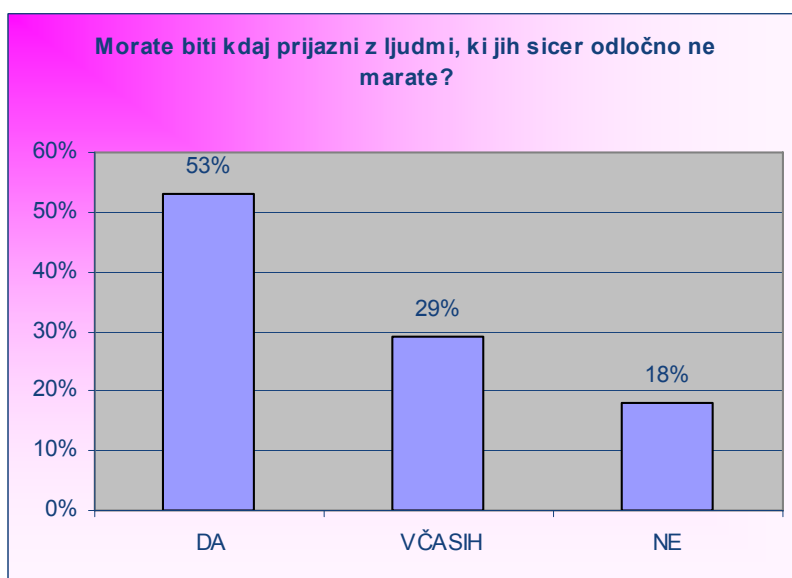
**Graf 18: Odgovori na vprašanje št. 16**

Na vprašanje, če morajo zaradi dela kdaj odpovedati počitnice, je 12 % vprašanih odgovorilo z da, 23 % z včasih in 65 % z ne.



**Graf 19: Odgovori na vprašanje št. 17**

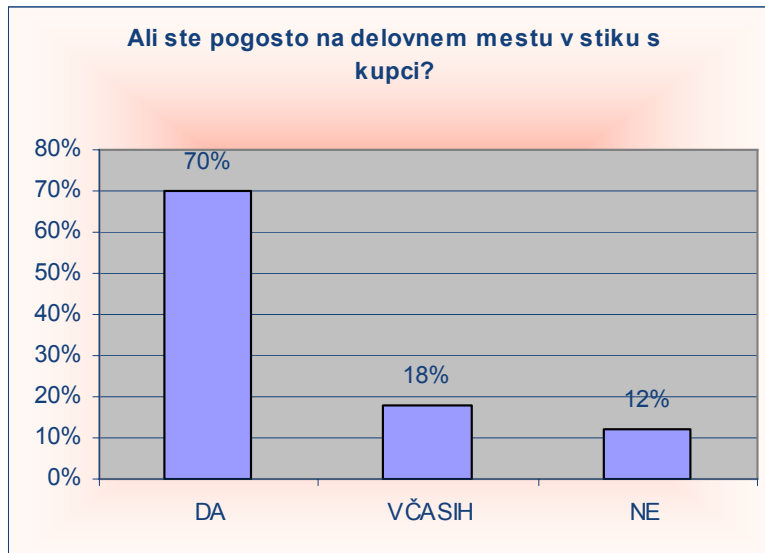
Pri mojem 18. vprašanju, v katerem sprašujem: »Morate biti kdaj prijazni z ljudmi, ki jih sicer odločno ne marate?«, je večina anketiranih odgovorila z da, in sicer 53 %, 29 % z včasih in 18 % z ne.



**Graf 20: Odgovori na vprašanje št. 18**

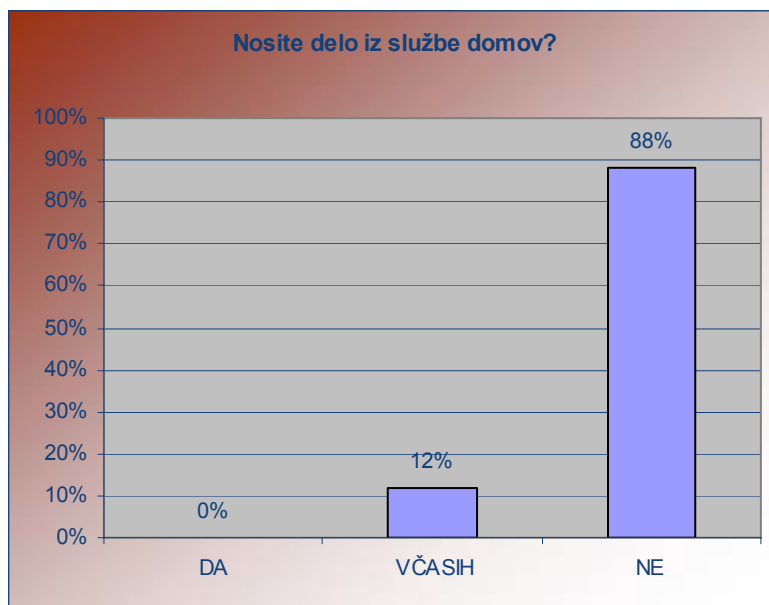
Naslednje vprašanje se glasi: »Ali ste na delovnem mestu pogosto v stiku s kupci?«

Na to vprašanje je 70 % anketiranih odgovorilo z da, 18 % z včasih in 12 % z ne. Kot sem že omenila, je razvidno, da je v trgovini Spar kolektivni stres prisoten. Po moji raziskavi lahko potrdim hipotezo, da so zaposleni, ki imajo pogost stik s kupci, bolj izpostavljeni stresu.



**Graf 21: Odgovori na vprašanje št. 19**

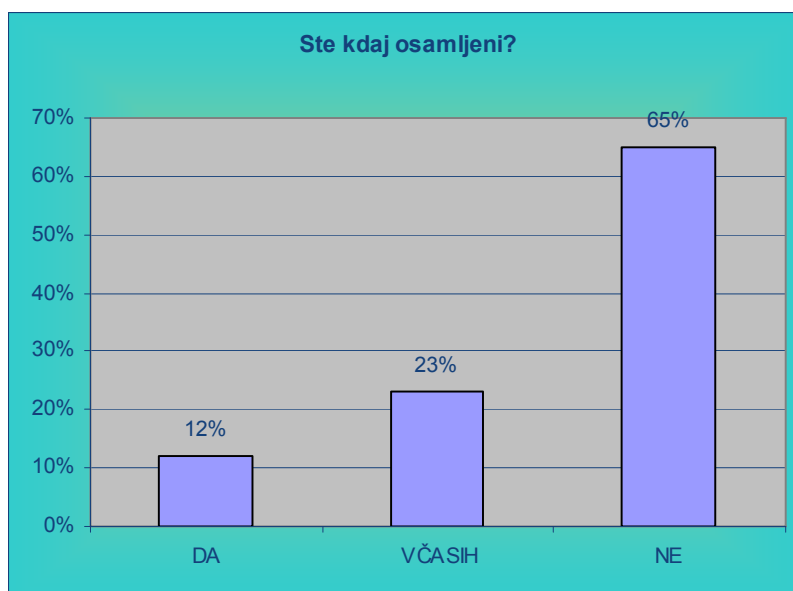
Pri vprašanju: »Nosite delo iz službe domov?«, je 88 % anketiranih odgovorilo ne, 12 % včasih in 0 % da.



**Graf 22: Odgovori na vprašanje št. 20**

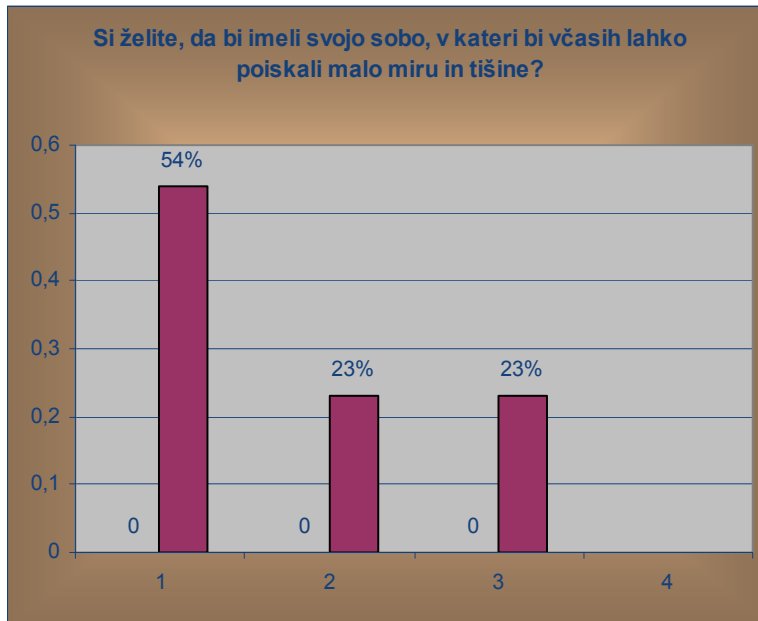
Sledeče vprašanje je: »Ste kdaj osamljeni?«

Na to vprašanje je 12 % anketiranih odgovorilo z da, 23 %, da včasih in 65 % z ne.



**Graf 23: Odgovori na vprašanje št. 21**

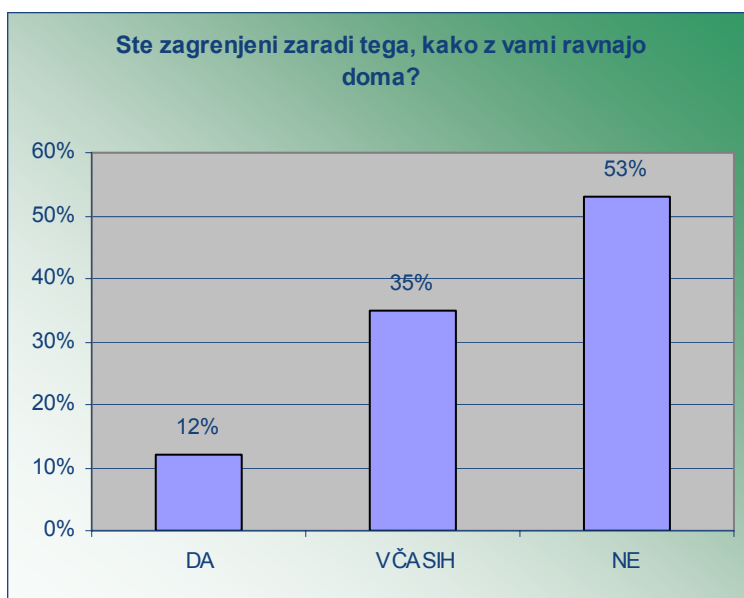
Naslednje vprašanje, v katerem sprašujem, če si želijo imeti svojo sobo, v kateri bi včasih lahko poiskali malo miru in tišine, daje zanimive odgovore. Kar 54 % vprašanih je namreč odgovorilo z da, 23 %, da včasih in 23 %, da ne.



**Graf 24: Odgovori na vprašanje št. 22**

Na vprašanje, ki se glasi: »Ste zagrenjeni zaradi tega, kako z vami ravnajo doma?«, je 12 % anketiranih odgovorilo z da, 35 % z včasih in 53 % z ne.

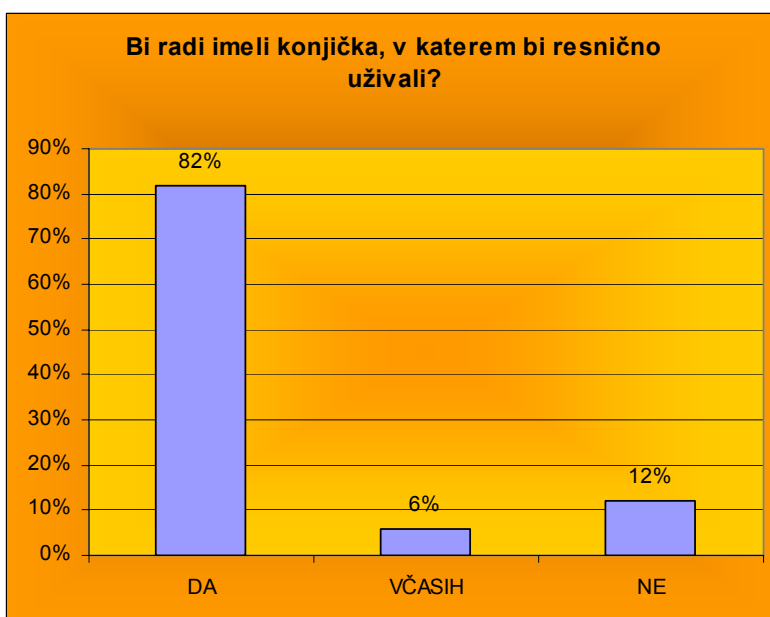
Hipoteza se ni potrdila, ker sem predvidevala, da so zaposleni z urejenim zasebnim življenjem manj podvrženi stresu. Analiza kaže, da večina anketiranih ni osamljenih in da niso zagrenjeni zaradi tega, kako z njimi ravnajo doma, čeprav si želijo imeti svojo sobo, v kateri bi včasih lahko poiskali malo miru in tišine. Kljub temu so podvrženi stresu na delovnem mestu.



**Graf 25: Odgovori na vprašanje št. 23**

Pri naslednjem vprašanju, ki se glasi: »Bi radi imeli konjička, v katerem bi resnično uživali?«, me je presenetilo, da si zaposleni v trgovini ne morejo privoščiti ali odtrgati malo prostega časa zase, da bi resnično uživali v nečem, kar jih veseli in sprosti. Zdi se mi namreč, da je to zelo pomembno za premagovanje stresa. K temu bi prištela, da zaposlenim pogosto zmanjkuje časa za sprostitev, kadar so pod pritiskom, in da so zato krivi otroci in domača opravila, ki so ponavadi prepuščena ženskam, ki so v trgovini večinoma zaposlene.

Na to vprašanje je 82 % anketiranih odgovorilo, da si želijo imeti konjička, v katerem bi resnično uživali, 6 % je odgovorilo včasih in 12 %, da ne.



**Graf 26: Odgovori na vprašanje št. 24**

Pri demografskem vprašanju: »Ali je vaše delovno mesto vodstveno?«, je 12 % anketiranih odgovorilo z da in 88 % z ne.

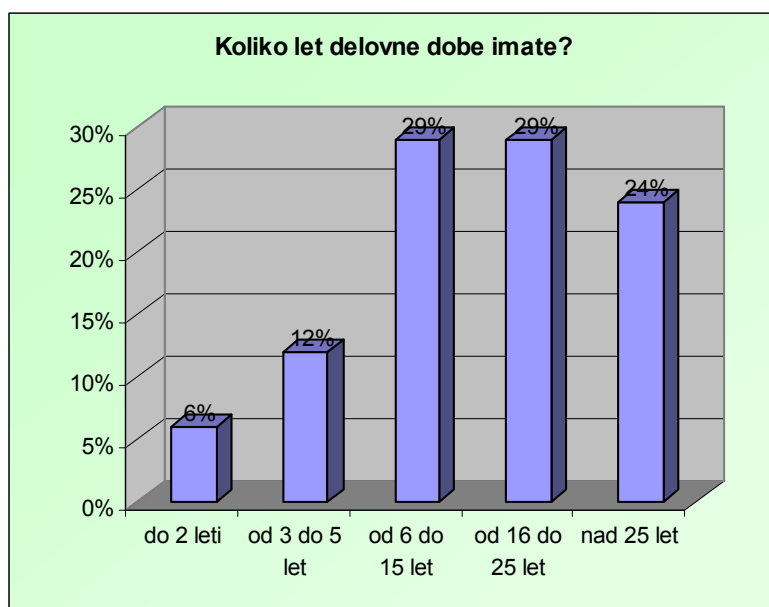
Po podrobnejšem ogledu rezultatov ankete sem ugotovila, da sta ti dve vodstveni osebi najbolj podvrženi stresu, kar potrjuje mojo hipotezo.

**Graf 27: Položajno delovno mesto**

Naslednje demografsko vprašanje je: »Koliko let delovne dobe imate?«

Dobila naslednje odgovore:

- a) do 2 leti – 6 %
- b) od 3 do 5 let – 12 %
- c) od 6 do 15 let – 29 %
- d) od 16 do 25 let – 29 %
- e) nad 25 let – 24 %



**Graf 28: Razmerje zaposlenih po delovni dobi**

Na podlagi odgovorov sem ugotovila, da so najbolj podvrženi stresu zaposleni, ki imajo delovno dobo od 3 do 25 let. Moje pričakovanje, da so starejši zaposleni najbolj izpostavljeni stresu, se ni potrdilo.

Na koncu sem vključila dve vprašanji odprtega tipa, saj sem na ta način tudi od zaposlenih želela ugotoviti njihovo mnenje in predloge glede reševanja problematike stresa v trgovini.

Najprej sem postavila vprašanje: »Kaj lahko vi sami v prihodnosti naredite, da bo vaše delo manj stresno?«

Na to vprašanje jih 6 ni odgovorilo, ostali so bili bolj enotni in štirje anketirani so odgovorili: *Naučiti se reči ne.*

Ta odgovor me je presenetil, saj sem skoraj v vsej prebrani literaturi, vezani na mojo diplomu, našla prav ta odgovor za preprečevanje stresa na delovnem mestu in ko sem sama tudi zbrala dovolj moči in rekla *ne*, se je moj odnos do dela spremenil v pozitivnem smislu.

Eden od anketiranih je na to vprašanje odgovoril, da je potrebno zamenjati službo.

Trije anketirani so predlagali, da je potrebno uvesti bolj prilagojeno delo, ostali trije pa predlagajo boljšo organizacijo dela.

Naslednje vprašanje odprtega tipa se glasi: »Kaj lahko naredi vaš nadrejeni, da bo delovno okolje manj stresno?«

Kar šest vprašanih ni navedlo nobenega predloga. Razlogi za to se verjetno nahajajo v nepoznavanju pojma stres in načinov za spoprijemanje s stresnimi obremenitvami ali v nepripravljenosti, da bi delili z menoj svoje mnenje o tem, kaj bi se dalo narediti. Eden od vprašanih predlaga, da mora biti nadrejeni bolj strog. Dva anketirana sta predlagala manjši obseg dela; osem anketiranih pa je predlagalo, da bi bilo potrebno zaposliti več delavcev.



## 7.2 UGOTOVITVE

Zaradi dopustniške odsotnosti je v raziskavi sodelovalo manjše število anketiranih (le 17 zaposlenih), zato pridobljenih rezultatov ne smem posploševati, saj sem zajela zelo majhen vzorec zaposlenih.

Po analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika sklepam, da je med zaposlenimi v hipermarketu Spar na splošno prisoten stres pri delu. Največ napetosti in stresa izvira iz slabe organizacije dela, neprilagojenega dela, pomanjkanja zaposlenih, nezadostnem nagrajevanju. Nezadovoljstvo se najbolj kaže z vrsto zadolžitev na delovnem mestu, zato jim velikokrat začne primanjkovati časa, da bi vse opravili v skladu z navodili in roki. Kadar so zaposleni pod stresom, to nanje v največji meri vpliva tako, da se teže skoncentrirajo in postanejo razdražljivi do strank.

Rezultati raziskave so pokazali, da večina zaposlenih nima konjička, v katerem bi lahko resnično uživali in se sprostili.

Konec raziskave je bil namenjen predlogom zaposlenih, da bi bilo delo in delovno okolje manj stresno. Največ predlogov je, da bi bilo potrebno zaposliti več delovne sile, nato naučiti se reči ne ter bolj prilagoditi in organizirati delo.

Vsak od zaposlenih se na delu kdaj sreča s stresom, zato je v prvi vrsti vsak sam odgovoren za obvladovanje stresa na delovnem mestu, šele na to je na vrsti tudi podjetje. Kakšne tehnike in načine bo uporabil, je odvisno od njega samega in ne od podjetja.

Rezultati ankete, ki sem jih izvedla med zaposlenimi v hipermarketu Spar, niso potrdili mojih predvidevanj, vendar pa so pokazali, da so ljudje pod stresom in da ga ne znajo najbolje obvladati.

Glede na to, da večina zaposlenih v hipermarketu Spar občuti stres pri svojem delu (kar pa opazim tudi sama kot stranka), bi jim svetovala, da pri delu začnejo uporabljati sprostivne tehnike, ki lahko vzamejo samo nekaj minut na dan. S sprostitvenimi tehnikami tako zaposleni doseže svoj notranji mir in ustvarjalno kreativnost. Zelo priporočljiv način obvladovanja stresa na delovnem mestu je tudi organizacija osebnega dela. Delo si je treba organizirati tako, da je za posameznika čim manj stresno, pri tem pa tudi izpolnjevanje nalog poteka po pričakovanjih.

Vodstvo vsakega podjetja ima moč in vire, da zaposlenim pomaga pri obvladovanju stresa. Vodstvu trgovine bi svetovala, da začne enkrat mesečno organizirati sestanke, na katerih bi sodelovali vsi zaposleni. Vsak zaposleni mora v prvi vrsti dobiti občutek pripadnosti skupnosti, pri tem pa je treba poudarjati vrednote, kot so poštenost, spoštovanje in pravičnost. Na sestankih bi delavci lahko povedali in izmenjali mnenja. Vodstvo trgovine (poslovodja) bi na takih srečanjih lahko dobilo informacije o tem, koliko so zaposleni obremenjeni in do katere meje jih lahko še obremenijo, da bodo še vedno učinkoviti. V primeru dobro opravljenega dela svetujem vodstvu nagrajevanje zaposlenih s priznanjem ali nagrado. Koristno bi bilo, če bi uvedli različne programe, ki pomagajo pri vzdrževanju dobrega počutja zaposlenih, ter program za usposabljanje zaposlenih, kako obvladati stres. Namen programov je naučiti posameznika, kako učinkovito zmanjšati stres.

Vsekakor bodo v prihodnosti morali nekaj spremeniti, če bo vodstvo hotelo ohraniti sposobno in motivirano delovno silo.

## 8 ZAKLJUČEK

Današnji tempo življenja komaj še dopušča trenutke za sprostitev, zabavo, razmišljanje ... Prinaša nenehno nove obremenitve, pritiske, bojazni, ki v nas povzročijo stres. Vsakomur izmed nas je potrebna določena količina stresa. Če je premajhna, je dolgčas, če je prevelika, smo napeti. Naš cilj je doseči takšno raven stresa, da bo čim bližja idealni in da bo torej vsak stres zdrav stres.

Ohranjati moramo ravnovesje med delom in igro, med aktivnostjo in počitkom, med družabnim življenjem in samoto, med čustvi in razumom, med hrupom in mirom in med številnimi drugimi nasprotji. Stopnja ravnovesja se od človeka do človeka razlikuje, toda nekje vendarle mora biti.

Ponavadi mislimo, da nas stres muči zaradi tega, kar se dogaja okrog nas, in le neradi razmišljamo, ali nismo nemara k temu pripomogli tudi sami. V zadnjih dvajsetih letih so spoznali, da na trajanje stresa v veliki meri vpliva način, kako se nanj odzivamo. Večina stresa, ki ga občutimo, izvira iz našega odnosa do stresorjev, našega mišljenja, oklepanja navad in vedenjskih vzorcev. Stresu se je namreč nemogoče popolnoma izogniti. Če želimo dobro obvladati stres, moramo ugotoviti vzročno povezavo med stresorjem in stresom, saj šele razumevanje vzroka in posledice omogoči boj proti posledicam. Če samo delamo, se nazadnje – čeprav nas delo zadovoljuje – zlomimo. Preveč se namreč posvečamo eni sami stvari. Zato začnemo stagnirati, postanemo predvidljivi, neinovativni ali celo dolgočasni. Pomembno je predvsem to, da si ustvarimo uravnoteženo življenje, usmerjeno v vsestranski razvoj svoje osebnosti. Če torej znamo poslušati svoja čustva in se ustrezno odzivati na okolje in soljudi, je to najboljše zagotovilo, da bomo pravočasno zadovoljevali svoje resnične notranje potrebe, od prehranskih do socialnih in čustvenih.

Stresu in njegovim posledicam se lahko izognemo s pozitivnim odnosom do svojega okolja. Tisti, ki to zmorejo, imajo poleg svojega poklica tudi druge interese in znajo izrabiti čas, ko niso v službi. Ne zanima jih samo služba, temveč tudi druga področja, ki hranijo njihovega duha, zato živijo razmeroma zadovoljno. Vzamejo si čas za branje, telesno vadbo, meditacijo, večere s prijatelji, čas zase, za družino, obiskujejo različne tečaje, se izobražujejo ali pa se ukvarjajo z drugimi konjički.

Na delovno storilnost vpliva več dejavnikov. Poleg usposobljenosti in motivacije so pomembne tudi posameznikove osebne lastnosti, psihofizične sposobnosti, ustvarjalnost in struktura vrednot. Pri tem pa moramo upoštevati tudi druge dejavnike, kot so delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu, vsebino in zahtevnost dela, plačo in nagrade, delovne razmere, odnos s sodelavci, ugled organizacije in slog vodenja.

Najpogostejši dejavniki stresa na delovnem mestu so značilnosti dela in postavljanje nalog, medsebojni odnosi, skrbi, povezane s kariero, vloge v podjetju, struktura in kultura podjetja ter povezanost doma in službe.

Na učinkovitost ima stres tako pozitivni kot tudi negativni vpliv. Stres na delovnem mestu lahko povzroča napetosti, obremenitve stiske, spet drugič lahko vzpodbuja, motivira in daje še dodatni zagon.

Zaradi čedalje večjega stresa začnejo ljudje delovati pod optimalno ravniyo, kar se kaže tudi v uspešnosti organizacije, v kateri so zaposleni. Napake in napačne odločitve zaposlenih povečujejo njene stroške.

Velikokrat smo utrujeni, vendar so pred nami nove zahteve in mislimo, da jim bomo kos. Bolj ko se trudimo, da bi dosegali boljše rezultate, bolj smo utrujeni, dokler ne pride do zloma. Zato je pomembno, da prepoznamo mejo zdrave in nezdrave utrujenosti in si pravi čas odpočijemo.

Poznamo tri stopnje izgorevanja. Za prvo stopnjo, navdušenje, je značilna velika predanost delu, polni smo delovne energije, naša pričakovanja so visoka, čutimo veselje in navdušenje ob uspehih, ki jih dosežemo. V drugi stopnji pride do stagnacije. Zavedati se začnemo dolgih ur dela, slabe plače, nujnosti 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, opazamo, da ne moremo izpolniti vseh pričakovanj in zahtev, dvomimo o svojih sposobnostih in znanju, v delovni skupini začutimo težave, ki se nam zdijo nerešljive, postanemo površni, izogibamo se določenim delovnim nalogam, izgubimo motivacijo, čustveno, telesno in duhovno smo izčrpani.

Vsekakor je za dobro počutje na delovnem mestu potrebna čim bolj jasna opredelitev del in nalog, da dobijo zaposleni čimbolj jasno sliko, kaj je njihovo delo, kje so meje za osebno odgovornost za opravljeno delo, kje se začnejo ali končajo njihove kompetence. Seveda to zahteva od delovne organizacije veliko časa in napora, ki ga usmerijo v skupno dogovarjanje, usklajevanje, pa tudi v pogajanje s svojimi zaposlenimi.

Za dobro počutje na delovnem mestu je potrebna tudi odprtost do sodelavcev v smislu komunikacije, izražanja sebe, svojih hotenj, želja. To pomeni, da smo pozorni na posameznike, ki se težko vključujejo v delovno skupino.

Za konec naj poudarim, da je zavedanje o prisotnosti stresa v organizacijah zelo pomembno za njihovo uspešno delovanje. Kajti šele ko problem prepoznamo, se lahko lotimo njegovega odpravljanja. Hkrati je pomembno, da se odpravljanja lotimo na celovit način.

Značilnost, ki opredeljuje osebnostno čvrstost, je tudi stopnja prepričanja, da je nadzor nad našim življenjem v lastnih rokah.

Upam, da bo moja diplomska naloga poučna in koristna za vsakogar, ki jo bo prebral.

Razmišljajmo pozitivno in se veselimo vsakega novega dne.

## LITERATURA IN VIRI

1. Battison, T.: Premagujem stres. Ljubljana: DZS, 1999, str. 77
2. Božič, M.: Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2003, str. 16–88
3. Coleman, V.: Stres in vaš želodec. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1987, str. 14
4. Ihan, A., Simonič - Vidrih, M.: Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim. Ljubljana: ARX, 2005, str. 27, 28, 53–61
5. Lindemann, H.: Premagani stres. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1977, str. 11–119
6. Looker, T., Gregson, O.: Obvladujemo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1993, str. 27–174
7. Luban - Ploozar, B.: V sožitju s stresom. Ljubljana: DZS, 1994, str. 13, 14
8. Maslach, C. & Leiter, M.: Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Ljubljana: Educy, 2002 ISBN, str. 10–83
9. Psihologija – Spoznanja in dileme: Stres. Ljubljana: DZS, 2001, str. 199–202
10. Rakovec - Felser, Z.: Človek v stiski – stres in tesnoba: povod in posledica bolezni. Maribor: Obzorja, 1991, str. 47, 73–75
11. Selič, P.: Psihologija bolezni našega časa. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999, str. 106, 107, 120–122
12. Treven, S.: Premagovanje stresa. Ljubljana: GV Založba, 2005, str. 75–93
13. Tyrer, P.: Kako živeti s stresom. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1987, str. 14, 58

### Internetni viri:

1. Stres. (Citirano: 8. 5. 2007). Dostopno na:  
[http://www.mojmikro.si/articles/50\\_51konkretno.pdf](http://www.mojmikro.si/articles/50_51konkretno.pdf) (v obliki HTML)
2. Ko te stresa stres. (Citirano: 28. 5. 2007). Dostopno na:  
[http://www.ivz.si/javne\\_datoteke/datoteke/1098-ko\\_te\\_strese\\_stres.pdf](http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/1098-ko_te_strese_stres.pdf) (v obliki HTML)
3. Stres na delovnem mestu. (Citirano: 27. 5. 2007). Dostopno na:  
<http://si.osha.europa.eu/et2002/facts22.pdf>
4. Stres na delovnem mestu. (Citirano: 8. 5. 2007). Dostopno na:  
[http://www.nebojse.si/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=2](http://www.nebojse.si/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=2)
5. Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti – poklicni bolezni 21. stoletja. (Citirano: 8. 5. 2007). Dostopno na:  
[http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_hrcenter\\_pregled.aspx?pid=40&showID=713](http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?pid=40&showID=713)
6. Antistresni program. (Citirano: 24. 5. 2007). Dostopno na:  
[WWW.drustvo-feniks.si/pdf/antistresna\\_pomoc.pdf](http://WWW.drustvo-feniks.si/pdf/antistresna_pomoc.pdf)

## PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ravnovesje .....	7
---------------------------	---

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih .....	34
Tabela 2: Število anketirancev .....	39
Tabela 3: Starostne skupine .....	40
Tabela 4: Predstavitev anketnih odgovorov v procentih .....	42

## KAZALO GRAFIKONOV

GRAF 1: Razmerje anketiranih po spolu .....	39
GRAF 2: Starost zaposlenih .....	42
GRAF 3: Odgovori na vprašanje št. 1 .....	43
GRAF 4: Odgovori na vprašanje št. 2 .....	44
GRAF 5: Odgovori na vprašanje št. 3 .....	44
GRAF 6: Odgovori na vprašanje št. 4 .....	45
GRAF 7: Odgovori na vprašanje št. 5 .....	45
GRAF 8: Odgovori na vprašanje št. 6 .....	46
GRAF 9: Odgovori na vprašanje št. 7 .....	46
GRAF 10: Odgovori na vprašanje št. 8 .....	47
GRAF 11: Odgovori na vprašanje št. 9 .....	47
GRAF 12: Odgovori na vprašanje št. 10 .....	48
GRAF 13: Odgovori na vprašanje št. 11 .....	48
GRAF 14: Odgovori na vprašanje št. 12 .....	49
GRAF 15: Odgovori na vprašanje št. 13 .....	49
GRAF 16: Odgovori na vprašanje št. 14 .....	50
GRAF 17: Odgovori na vprašanje št. 15 .....	50
GRAF 18: Odgovori na vprašanje št. 16 .....	51
GRAF 19: Odgovori na vprašanje št. 17 .....	52
GRAF 20: Odgovori na vprašanje št. 18 .....	52
GRAF 21: Odgovori na vprašanje št. 19 .....	53
GRAF 22: Odgovori na vprašanje št. 20 .....	54
GRAF 23: Odgovori na vprašanje št. 21 .....	54
GRAF 24: Odgovori na vprašanje št. 22 .....	55
GRAF 25: Odgovori na vprašanje št. 23 .....	56
GRAF 26: Odgovori na vprašanje št. 24 .....	57
GRAF 27: Položajno delovno mesto .....	57
GRAF 28: Razmerje zaposlenih po delovni dobi .....	58