

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

STRES MANAGERJEV V SLOVENIJI

Ljubljana, marec 2009

TEJA DAVID

IZJAVA

Študentka **Teja David** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Nade Zupan**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	- 1 -
OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA	- 2 -
METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA	- 3 -
1 OPREDELITEV STRESA	- 4 -
1.1 ZGODOVINSKA RAZLAGA STRESA	- 4 -
1.2 SPLOŠNA OPREDELITEV STRESA	- 5 -
1.3 OPREDELITEV STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 8 -
1.4 MANAGERSTVO KOT POSEBEN NAČIN ŽIVLJENJA	- 10 -
1.5 OPIS SLOVENSKEGA MANAGERJA – LASTNOSTI	- 12 -
2 VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 17 -
2.1 INDIVIDUALNI VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 17 -
2.2 SKUPINSKI VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 20 -
2.3 ORGANIZACIJSKI VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 21 -
2.4 POVEZANOST OSEBNOSTI MANAGERJA IN STRESA	- 22 -
3 POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 25 -
3.1 TELESNE POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 28 -
3.2 PSIHIČNE POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 28 -
3.3 VEDENJSKE POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU	- 29 -
3.4 ZMANJŠANA UČINKOVITOST PRI DELU MANAGERJEV	- 30 -
3.5 STROŠKI DELA MANAGERJEV KOT POSLEDICA STRESA	- 32 -
4 NAČINI PREMAGOVANJA STRESA	- 33 -
4.1 NAČINI ZA PREMAGOVANJE STRESA MANAGERJA NA RAVNI POSAMEZNIKA	- 34 -
4.2 PREMAGOVANJE STRESA MANAGERJA NA RAVNI ORGANIZACIJE	- 39 -
4.2.1 Strategije za zmanjševanje stresa pri managerjih	- 40 -
4.2.2 Programi za premagovanje stresa pri managerjih	- 45 -
5 RAZISKAVA O STRESU MED MANAGERJI V SLOVENSKEM DELOVNEM OKOLJU	- 48 -
5.1 NAMEN RAZISKAVE	- 48 -
5.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE	- 48 -
5.2.1 Predstavitev vprašalnika	- 49 -
5.2.2 Zbiranje podatkov	- 49 -
5.2.3 Predstavitev vzorca	- 49 -
5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV	- 50 -
6 PREDLAGANI UKREPI GLEDE NA REZULTATE RAZISKAVE	- 60 -
SKLEP	- 66 -
LITERATURA IN VIRI	- 69 -
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prirojene in priučene veščine managerjev.....	- 13 -
Tabela 2: Telesni, čustveni, vedenjski in mišljenjski simptomi stresa.....	- 27 -
Tabela 3: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih.....	- 40 -

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem pozitivne stresne reakcije.....	- 7 -
Slika 2: Mehanizem negativne stresne reakcije.....	- 7 -
Slika 3 : Kako hitro izgorevajo?.....	- 10 -
Slika 4: Primerjava managerskih sposobnosti managerjev v Sloveniji in tujini.....	- 16 -
Slika 5: Posledice stresa.....	- 28 -
Slika 6: Zdravljenje v EU.....	- 30 -
Slika 7: Povprečne vrednosti vseh preučevanih področij stresa in zadovoljstva zaposlenih... -	51 -
Slika 8: Kakšno je delo managerjev?.....	- 52 -
Slika 9: Dejavniki stresa pri delu.....	- 52 -
Slika 10: Obremenjenost z delom.....	- 53 -
Slika 11: Simptomi stresa pri delu.....	- 54 -
Slika 12: Obvladovanje stresa na delovnem mestu.....	- 56 -
Slika 13: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu.....	- 57 -
Slika 14: Skrb za psihično sprostitvev.....	- 58 -
Slika 15: Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom.....	- 59 -
Slika 16: Zadovoljstvo.....	- 60 -

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vrstni red stresnih dogodkov v življenju.....	- 1 -
Priloga 2: Manager wellnes program - Terme Ptuj.....	- 2 -
Priloga 3: Vprašalnik za ugotavljanje stresa pri managerjih v slovenskih podjetjih, okt. 2008 -	5 -
Priloga 4: Statistični podatki po posameznih trditvah in področjih anketnih vprašanj.....	- 10 -

UVOD

Naj pričnem z zgodbo, ki nam bo pojasnila, zakaj veliko slovenskih managerjev deluje pod stresom.

Manager je prišel k velikemu učitelju managementa in ga vprašal: »Učitelj, kako naj dosežem popolni notranji mir?« Učitelj mu je rekel: »Učinkovito upravljaj svoj čas, neprestano reorganiziraj podjetje, najemaj odlične sodelavce, razjasni si vizijo podjetja, skrbi za stalne izboljšave, odlično vodi sestanke.« Manager mu je rekel: »Učitelj, to počnem že ves čas, odkar sem manager.« Učitelj ga je pogledal in prepoznal je v njem odličnega managerja. Rekel mu je: »Pojdi nazaj v svoje podjetje in pozabi vse, kar si delal do sedaj. Zaupaj v svoje zaposlene in jim pomagaj, da bodo lahko brez tebe peljali podjetje naprej.« Manager se je obrnil in žalosten odšel. Imel je namreč ogromno moč, ki je ni želel izgubiti.

Stres je v današnjem hitrem tempu življenja dobro poznan vsem nam, še posebej se z njim soočajo managerji, ki se pogosto znajdejo pod velikimi pritiski zaradi delovnih obremenitev. Tako sodobni časi prinašajo s seboj sodobne bolezni, ki nimajo več opravka z bakterijskimi ali virusnimi okužbami, ampak z neustreznim življenjskim slogom. Stres so poznali že naši predniki v preteklosti, vendar so pomenu in učinku stresa pripisovali pozitiven predznak. Naši predniki so veliko časa preživeli v naravi, pogosto izpostavljeni nevarnim živalim in prav stres jim je omogočal uspešen boj z naravnimi sovražniki in celo preživetje. K temu so pripomogli simptomi stresa, ki so delovali spodbudno, saj stres spremljajo simptomi, ki povzročijo boljši pretok krvi v možgane, kar jim omogoči boljše delovanje v kritičnih trenutkih. A življenje se je s časom močno spremenilo ...

Poslabšanje zdravja zaradi stresa močno narašča progresivno po socialni lestvici navzgor v industrijskih državah (Marmot & Wilkinson, 2001, str. 41). Zadnjih petdeset let je ekonomska politika Zahoda pognala četrtno človeštva v divji boj in v brezumno tekmovalnost za finančno, vojaško in politično premoč nad ostalimi tremi četrтинami človeštva. Denar in premoč poganjata ambiciozno četrtno v še večje naprežanje, še hitrejši razvoj, bolj naporen življenjski slog in v potrošništvo, ki le še povečuje razlike med bogatimi in revnimi. Kakovost življenja pa pada pri enih in drugih, saj ni odvisna od denarja. Denar je pač le plačilno sredstvo, vendar deluje v rokah potrošnika lahko kot droga, ki zavaja, omogoči kratkoročne užitke in lahkotno brezbriznost. Ta navidezna lahkotnost bivanja načanja pri nepazljivem posamezniku njegovo osebnost, zlasti področje duhovnosti. Zmanjša se sposobnost doživljanja, stika s seboj (ozaveščenosti), vrednotenja in iskanja smisla, kar poruši ravnovesje znotraj sebe in v odnosu do okolja. Ob pomanjkljivo oblikovani zavesti o sebi pa ostane osebnost siromašna. Takrat je bogastvo bogatih managerjev zelo vprašljivo (Ščuka, 2008a, str. 2).

Vedno znova poslušamo, kako imajo managerji v podjetjih prevelike plače in kako malo zaslužijo navadni delavci. A se je kdo mogoče vprašal, kako velike žrtve so za velikim uspehom? Seveda vsi najprej vidimo draga oblačila, luksuzne avtomobile in službena potovanja. Kolikokrat pa jih vidimo, ko delajo pozno v noč ali ko s težkim srcem spustijo ogled nastopa lastnega

otroka?

Sami managerji so v večini mnenja, da ne morejo zboleti in v to so tako prepričani, da ne opazijo oziroma si nočejo priznati, kadar so bolni. Drugo ime za stres je namreč managerska bolezen. Managerske bolezni oz. stres se ne pojavljajo le v delovnem času, temveč tudi na dopustu in med prazniki, ko bi managerji čas lahko izkoristili, da bi se spočili in nabrali novo energijo. Žal je ponavadi tako, da managerji tudi takrat mislijo na delo v podjetju in se obremenjujejo z vprašanjem, kaj se dogaja v podjetju med njihovo odsotnostjo. Velikokrat mislijo, da bo njihova odsotnost usodno vplivala na delovne procese v podjetju. Velikokrat tudi med dopustom obiščejo svoje delovno mesto in se predhodno vrnejo z delovnega dopusta (Loboda, 2005). V današnjem času smo lahko priča še enemu prepričanju. Managerji verjamejo, da njihovo delo ni pomembno, če niso pod stresom in tako je stres postal statusni simbol: če nisem pod stresom, moje delo ni pomembno. Pri sebi radi pozabijo na opozorilo, ki ga ponavadi napišejo proizvajalci avtomobilov: Garancija velja tri leta ali do 100.000 kilometrov. Torej ravnajo s sabo slabše kot s svojim avtom (Pšeničny, 2007, str. 24-25).

Fizičnega dela, s katerim so ljudje včasih ohranjali telesno kondicijo, je čedalje manj, veliko več se dela umsko. In prav managerji so tisti, ki največ delajo umsko. In če želijo v današnjem času delati dobro, morajo poskrbeti, da bodo sproščeni, spočiti in v dobri fizični in psihični kondiciji (Horvat, 2005). Managerji se na različne načine soočajo s stresom, tako na zdrav kakor tudi na nezdrav način. Nekaterim pomagajo kofein, tobak ali alkohol, drugi se na vse mogoče načine izogibajo stresnim situacijam, spet tretji svojo sprostitev najdejo v športu, glasbi ... Te lahko opravljajo sami, v krogu svoje družine ali v okviru poslovnega družabnega življenja.

OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

Prišel je čas, da spoznamo resnico o stresu managerjev in posledično izgorevanju le-teh na delovnem mestu, kajti to zahteva čustveni davek od managerja, od njegovega delovnega mesta pa to terja ekonomski davek. Človek, ki sklene delovno pogodbo z delodajalcem, se v njej zaveže, da bo v njun odnos vložil svoje delo in znanje, ne pa zdravja. Zato podjetju ne smemo žrtvovati svojega zdravja (Kužet, 2006, str. 34). Prišel je tudi čas novih ukrepov za preprečevanje izgorevanja managerjev. Ni hitrih in preprostih rešitev v slogu »Vzemite dva aspirina, dobro se naspite in z vami bo vse v redu«.

Namen magistrskega dela je bil tako s pomočjo domače in tuje literature na področju stresa na delovnem mestu (angl. *work-related stress, WRS*) preučiti vzroke, posledice in načine premagovanja stresa managerjev v delovnem okolju ter hkrati prikazati pomen, ki ga ima stres pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti dela managerjev. Ukvarjala sem se z vprašanjem, kako omiliti stres managerjev na delovnem mestu oziroma kako naj se managerji spopadejo s stresom ter preučevala vpliv stresa managerjev na uspešnost dela in kakovost njihovega življenja.

Glavni cilj magistrskega dela je bil s teoretičnim in empirično raziskovalnim pristopom priti do spoznanja, kateri so glavni vzroki, posledice in načini premagovanja stresa managerjev v

Sloveniji. Cilj je bil tudi glede na rezultate raziskave predlagati, na katera področja upravljanja s stresom se morajo slovenska podjetja osredotočiti, če želijo, da bo vpliv stresa na delovno storilnost managerjev in stroške posledic stresa managerjev čim manjši.

METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Magistrsko delo sem izdelala s pomočjo metod znanstvenega raziskovanja. Pri raziskovanju in izdelavi magistrskega dela sem uporabila več znanstvenih metod, in sicer: deduktivno metodo, metodo analize ter statistično metodo.

V teoretičnem delu sem informacije in podatke o stresu managerjev v delovnem okolju pridobila s pomočjo domačih in tujih sekundarnih virov: knjige, časopisi, revije, internet, uradne publikacije, ki obravnavajo omenjeno problematiko. Poleg sekundarnih virov sem pri pisanju magistrske naloge uporabila tudi lastna znanja, ki sem jih pridobila med študijem na univerzitetni in magistrski stopnji ter v okviru svoje zaposlitve.

Empirični del temelji na opravljeni raziskavi med managerji in analizi raziskave. Kot raziskovalno metodo sem uporabila anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi literature. Razdelila sem ga managerjem, ki so zaposleni v večjih in manjših podjetjih in javnih zavodih na Dolenjskem: Krka, Revoz, TPV, Trimo, Adria Mobil, Novoles, Mestna občina Novo mesto, ŠC Novo mesto ... ter preostali Sloveniji. Razdelila sem 60 vprašalnikov. Zbrane podatke sem računalniško obdelala z Excelom. Analizo podatkov sem predstavila s pomočjo tabel in grafov, saj le-ti na najbolj jasen način prikazujejo rezultate raziskave.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih glavnih poglavij in skozi podpoglavja se prepletajo obravnavane teme posameznega področja. V uvodu sem opredelila problem, namen in cilj magistrskega dela ter metode preučevanja. V prvem poglavju sem predstavila zgodovino opredelitve stresa ter opredelitev stresa na splošno in stresa managerjev v delovnem okolju. Drugo poglavje je namenjeno stresorjem oz. okoliščinam ali dogodkom, ki izzovejo stres managerjev v delovnem okolju. Stresorje v delovnem okolju delimo na individualne, skupinske in organizacijske in vsake sem natančneje opisala. V tretjem poglavju sem opisala posledice stresa managerjev v delovnem okolju na ravni posameznika, ki so telesne, psihične in vedenjske. Pojavljajo se tudi širše posledice stresa managerjev, kot sta vpliv stresa na delovno storilnost managerja ter pojavljanje stroškov posledic stresa managerjev. Sledi poglavje, ki je namenjeno ugotovitvi, kakšne načine premagovanja stresa uporabljajo managerji na individualni ravni ter kako organizacije pomagajo zaposlenim pri obvladovanju stresa (strategije in programi za premagovanje stresa managerjev). Peto poglavje predstavlja empirični del magistrske naloge, v okviru katerega sem z anketnim vprašalnikom želela ugotoviti prisotnost stresa pri managerjih v slovenskem delovnem okolju (vzroki, posledice in načini premagovanja stresa). Peto poglavje je izhodišče naslednjemu poglavju, ki je namenjeno predlaganju ukrepov managerjem in organizacijam glede upravljanja s stresom v slovenskih podjetjih.

1 OPREDELITEV STRESA

Poznavanje zgodovinske razlage stresa in različnih opredelitev stresa je pogoj za preučevanje le-tega. V nadaljevanju si bomo pogledali zgodovinsko razlago stresa, različne opredelitve stresa in opredelitev stresa managerjev v delovnem okolju. Preučili bomo značilnosti slovenskega managerja ter managerstvo kot poseben način življenja.

1.1 ZGODOVINSKA RAZLAGA STRESA

Beseda stres izvira iz latinske besede *stringere*. Prvič je bila uporabljena v 17. stoletju za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil, pomenil je silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na posameznika ali na njegove notranje organe in mentalno stanje. V smislu tega koncepta so zunanje sile prikazane kot prevelik pritisk na posameznika, kar v njem povzroča napetost (Cartwright, 1997, str. 3). V tehnični stroki ima beseda stres zelo jasn pomen, saj pomeni »dovolj veliko silo, ki izkrivi ali poškoduje sistem« (Swanson & Oates, 1989, str. 54).

V medicino je pojem stres leta 1949 uvedel Hans Selye, ki je priznan kot »oče« koncepta stresa. Pri svojem raziskovalnem delu je po naključju odkril, da nastanejo poškodbe na tkivu kot odziv na vse škodljive dražljaje. To je poimenoval splošni prilagoditveni sindrom (angl. *general adaptation syndrome - GAS*), približno deset let kasneje je vpeljal v svoja dela stres.

GAS opredeljuje fiziološki pristop k stresu, po katerem se na stresor vedno odzovemo z enakim vzorcem telesnih reakcij ne glede na njegov vzrok. Daljša izpostavljenost stresu povzroči tri faze: alarm, odpor in izčrpanost. Do **faze alarma** pride, ko zunanji stresor sproži notranji stresni sistem v telesu, kar povzroči številne fiziološke in kemične reakcije (izločanje adrenalina, pospešeno dihanje, hitrejši srčni utrip in zvišan krvni pritisk). Če stresor deluje dalje, pride do **faze odpora**, znotraj katere telo pozove posamezni organ ali sistem, da se odzove na stres. Če stresor deluje dlje časa, lahko prilagoditveni mehanizem odpove in nastopi **faza izčrpanosti**. V fazi izčrpanosti obstaja možnost vrnitve v prvo fazo in cikel se spet začne z obremenitvijo drugega organa ali sistema, ali pa oseba umre. Poleg fiziološkega pristopa k stresu sta enako pomembna tudi psihološki in vedenjski pristop k stresu. Psihološki pristop vključuje spremembe razpoloženja, negativna čustva in občutek nebogljenosti, medtem ko vedenjski pristop vključuje neposredni upor stresorjem ali na poskus pridobitve informacij o stresorjih (Treven, 2005, str. 17-18). Telo pri vsakem stresu ne pride nujno skozi vse te tri faze. Zelo malo dražljajev privede do izčrpanosti, saj se telo prilagodi dražljajem in se privaja na obremenitev (Stres in izgorelost, 2008). Ti trije pristopi so pomembni za razumevanje stresa in oblikovanje strategije za njegovo uspešno premagovanje.

V zgodovini je pomenil stres reakcijo celotnega telesa na nevarnost. Razvila se je v pradavnini kot priprava za spopad z nevarnostjo - npr. soočenje s plenilsko zverjo. Pomagal je ljudem, da so preživeli skozi več stoletij. Danes se človek sicer redko sooči s plenilsko zverjo, vseeno pa naše telo zelo pogosto sproži stresno reakcijo. Zakaj se to zgodi? Ker se stresna reakcija sproži vedno,

ko smo ogroženi. Čeprav danes ne doživljamo napadov divjih zveri, se v zapleteni mreži zapletenih odnosov pogosto počutimo ogrožene. Takrat se naše telo odzove s tem, da sproži stresni odziv (Ihan & Simonič Vidrih, 2005, str. 4-5). Gre za motnjo v komunikaciji človeka s seboj in z okoljem, ko se posameznik na izzive okolja odziva s hormoni namesto z možgansko skorjo (Ščuka, 2008a, str. 5).

1.2 SPLOŠNA OPREDELITEV STRESA

Danes stres opredeljujemo kot situacijo alarma oziroma kot stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada. Pri tem so obremenitve lahko zunanje ali notranje oziroma fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave (Rakovec Felser, 1991, str. 47).

V Velikem poslovnem priročniku Heller in Hindle (2001, str. 766) definirata stres pri posamezniku kot motnjo, ki vpliva na človekovo duševno in telesno počutje. Pojavi se takrat, ko od telesa zahtevamo, da dela preko svojih zmogljivosti.

Stres ne nastaja izolirano v okolju ali posamezniku, temveč v interakciji med njima kot posledica neskladja med posameznikovimi zmoglostmi in sposobnostmi ter željami in zahtevami okolja. Gre za fiziološki in psihološki odgovor posameznika na neskladje med zahtevami okolja in posameznikovimi sposobnostmi, da se spopade z njim (Northcraft, 1994, str. 208). Stres torej lahko opredelimo kot neskladje med dojemanjem zahtev vsakdanjega življenja na eni strani in sposobnostmi za spopadanje oz. obvladovanje le-teh na drugi strani (Looker & Gregson, 1993, str. 31). Kadar sta obe ti strani v ravnovesju ali pa je nihanje le majhno, je naše počutje dobro in nimamo zdravstvenih težav. Velikokrat pa izgubimo ravnotežje, kar pomeni, da zahteve presegajo naše sposobnosti ali obratno, kar povzroča stres. Pojavljajo se telesni in čustveni simptomi, katerih oblika je ponavadi pogojena z dednostjo in človekovim temperamentom. Neprijetna posledica telesnih simptomov je, da sami postanejo sekundarni povzročitelji stresa. Tako se zapletemo v začaran krog, v katerem primarni stresni dogodki povzročajo telesne posledice stresa, ki postanejo dodatni sekundarni vir stresa. Le-ta velikokrat povzroča še hujše posledice kot primarni (Božič, 2003, str. 18-23).

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi na notranje in zunanje stresorje. Stresor je dogodek, situacija, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in katerega rezultat je stres. Stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki ali enako težko ali lahko rešljivi, pač pa ju določajo posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine, v katerih se pojavi, ter širše in ožje okolje, v katerem oseba živi. Pomembni sta tudi življenjska naravnost posameznika in trdnost in kakovost mreže človeških odnosov, ki ga obdajajo (Tekavčič Grad, 2008).

Tyrer (1987, str. 13-15) je stres definiral kot duševno in telesno reakcijo na spremembo. Gre predvsem za to, ali se spremembi, ko nastane, zmoremo prilagoditi. Kadar se nečemu lahko prilagodimo, stres komajda občutimo; kadar se ne moremo, stres postane pretres. In takšen stres

ne popusti, vse dokler nam ne uniči duševnega in telesnega zdravja. Ljudje si želimo pozitivnih sprememb (selitev, poroka, napredovanje, upokožitev ...), negativnih pa ne (bolezen, smrt, ločitev, brezposelnost, reorganizacija ...). Oboje pa prinaša stresne udarce (Braham, 1994, str. 5). Te stresne udarce lahko uporabimo kot motivatorje na poti k rasti, razvoju in prilagoditvi (Sutherland & Cooper, 2000, str. 62). Priloga 1 prikazuje vrstni red stresnih dogodkov v življenju.

Stres je tako vsaka sila, ki premakne fizične in psihološke funkcije preko območja stabilnosti in sproži napetosti v posamezniku. Zavedanje, da lahko pride do stresa, je neprestana grožnja, ki lahko povzroči napetost, ker je za osebo pomembna. Ideja stresa in njegovih učinkov na osebo je odvisna od različnih perspektiv raziskovanja (Cartwright, 1997, str. 7).

Na splošno bi lahko dejali, da je stres univerzalen fenomen, ki ga opredeljuje množica definicij, v vseh pa je možno najti dva temeljna poudarka (Selič, 1999, str. 53):

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

Stres je individualen, spremenljiv in kumulativen. Posamezna situacija je posamezniku lahko stresna, spet drugemu predstavlja zadovoljstvo in izziv. Stres ni odvisen od situacije, temveč od tega, kako posameznik dojema in sprejema situacijo. Stres se spreminja tudi s časom. Na začetku neka situacija lahko povzroči velik stres, sčasoma, z vajo in razvojem ta ista situacija postane manj stresna. Daljša stresna obdobja lahko povzročijo preobremenitev. Posameznik se lahko brez težav spopade z eno do dvema stresnima situacijama na teden, vendar če se obvladljive stresne situacije ponavljajo dlje časa, lahko povzročijo, da jih posameznik ni več sposoben obvladovati zaradi kumuliranega stresa (Cunningham, 1997, str. 7-8).

Poznamo več vrst stresa. Vse vrste stresa nimajo enakega vpliva na posameznika. V nadaljevanju so predstavljene in na kratko opisane značilnosti treh vrst stresa, kot jih navaja Ihan (2004, str. 65):

1. Normalni stres

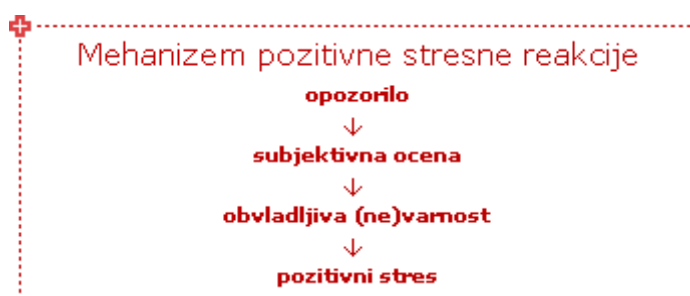
Zaznamo takrat, ko je naše počutje dobro in obremenitve dojemamo kot nekaj normalnega in vsakdanjega. Nimamo občutka, da smo pod stresom, prav tako ni pri tej vrsti stresa opaznih znamenj. Te vrste stres je kot začimba v življenju.

2. Pozitivni ali prijazni stres

Pozitivni stres nastopi, ko možgani ocenijo, da lahko stresor ali nevarnost, ki smo ji izpostavljeni, obvladajo (Slika 1). Le-ti pošljejo hipotalamus simpatičnemu živčevju ukaz za izločanje noradrenalina. Ta nas pravzaprav pripravi za napad in njegovo delovanje občutimo kot agresivnost, vzburjenost, maksimalno budnost, prijetno vznemirjenost, večjo telesno moč, energijo, telesno pripravljenost, pozornost, učinkovitost organizma se močno poveča, v možganih se sproščajo tudi hormoni ugodja. Tak stres imenujemo

prijetni stres ali evstres in ni povezan z zdravstvenimi težavami. Deluje nam v prid, saj imamo občutek, da smo zahteve sposobni obvladati, imamo občutek prijetnega vznemirjenja, pri tem si želimo novih izzivov in zanimivejših nalog. Povzročata stanja visoke motiviranosti, pozitivne vznemirjenosti, družabnosti, občutka zadovoljstva in sreče, umirjenosti in samozavesti, odločnosti, energičnosti, vznesenosti, podjetnosti ... Zaradi tega ga številni ljudje iščejo v svojem poklicnem delu in športnih dejavnostih (Ihan, 2004, str. 65). Ko zaznavamo in doživljamo pozitivne učinke stresa, nas drugi opisujejo kot: energične, družabne, motivirane, vztrajne.

Slika 1: Mehanizem pozitivne stresne reakcije

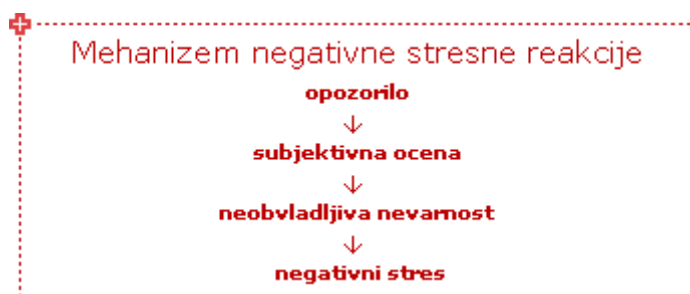


Vir: Vrste in posledice stresa, 2008.

3. Negativni ali škodljivi stres

Nastane, ko možgani ocenijo, da se obeta težko rešljiva, dolgotrajna nevarnost, ki ji ne bomo kos (Slika 2). Teh zahtev je lahko preveč ali premalo, lahko so nam na poti postavljene ovire, za katere menimo, da jih ne bomo mogli obvladati. V taki situaciji se v telesu poveča izločanje hormona kortizola. To je hormon, ki omogoča dolgotrajno pridobivanje in vzdrževanje energije iz telesnih zalog. Izločanje tega hormona spremljajo občutki žalosti, izgube nadzora, zbežanosti, predaje, depresivnosti in zaviranje imunskega sistema. To je vzrok, zakaj škodljivi stres povzroča številne bolezni, zlasti če traja dolgo časa ali se nenehno ponavlja (Ihan, 2004, str. 68).

Slika 2: Mehanizem negativne stresne reakcije



Vir: Vrste in posledice stresa, 2008.

1.3 OPREDELITEV STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Eno tretjino življenja (managerji praviloma še več) prebijemo na delovnem mestu, drugo prespimo in tretjo preživimo doma z družino. Večina ljudi najbolj stresno doživlja prav čas, ki ga prebije na delovnem mestu.

Če se vrnemo na primer opredelitve stresa po Seylu in ga skušamo prenesti v vsakdanje življenje, hitro pridemo do pojava stresa na delovnem mestu. Če predpostavljamo, da posameznik dela na delovnem mestu, na katerem se neprestano zahteva, da naredi več, da se spoprijema z vedno bolj kompleksnimi situacijami, pri tem pa ne dobi nobene dodatne podpore ali plačila. V začetku povečane zahteve sprožijo jezo (pripravljene smo na boj), ali pa si želimo zapustiti situacijo (beg). To je stopnja alarma, ki jo spremlja povečan pulz, krvni pritisk itd. V primeru, da ima delavec družinske obveznosti in ne more prekiniti z delom, nekdo drug pa si morda ne upa zoperstaviti šefu, ker se boji odpovedi. Torej se delavec poskuša spoprijeti z zahtevami in prenaša pritiske. Vendar neprestana jeza, povečan pulz in krvni pritisk začenjajo pobirati svoj davek. Delavec postaja vedno bolj razdražljiv v odnosih do sodelavcev in družinskih članov, bolj pozabljiv, začenja dobivati prebavne motnje, ima težave s spanjem in glavobole. To je faza odpora. Seyle ni upošteval, da pri tem procesu nastopijo tudi psihološke spremembe, ki vodijo k spremenjenim vzorcem vedenja. Oseba začne več piti, opusti telesno dejavnost, hrani se neustrezno, se počuti nesrečno in depresivno. To lahko privede do rane na želodcu, povečanega krvnega pritiska, kar privede do problemov z arterijami ali tudi kakšnih drugih problemov. Delavec postane tako bolan, da ne more delati, kar kaže na stopnjo izčrpanosti. Tako lahko rečemo, da je stres na delovnem mestu vzrok za izčrpanost delavca (Černigoj Sadar, 2002, str. 84).

Velikokrat stres na delovnem mestu zamenjujemo s pojmom izgorelosti na delovnem mestu. Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasen prilagoditveni proces, ki ga spremljajo mentalni in telesni simptomi. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi, ki so rezultat dolgotrajnega ravnotežja med zahtevami in viri ter daljšega stresa na delovnem mestu (Černigoj Sadar, 2002, str. 86). Pojem stresnega izgorevanja (angl. *burn-out*) je že dolgo znan, čeprav ravno ne pod tem modernim imenom. Že stoletja ga odkrivajo med vojaki v razmerah dolgotrajnega bojevanja. Pri tem gre za kombinacije številnih stresov: ko vojaki več dni ali tednov izjemno malo spijo, stradajo, trpijo žejo, mraz, so v nenehni življenjski nevarnosti, pogosto brez jasne predstave o lastnem položaju, o prihodnosti, o situaciji na bojišču, doživljajo smrt svojih tovarišev. Ker se nenehno izločajo stresni hormoni, prihaja do dolgotrajnih okvar organizma. Vojaki, izpostavljeni dolgotrajni kombinaciji izjemno hudih psiholoških in fizičnih stresov, tudi po vrnitvi domov, celo do konca življenja trpijo za posledicami preživetega kroničnega stresa. Ta pojav se imenuje stresno izgorevanje (Ihan & Simonič Vidrih, 2005, str. 33).

Pri delu izgorevajo predvsem tisti managerji, ki na svojih delovnih mestih ne najdejo osebnostnih zadovoljitev in potrditev javnosti za opravljeno delo. Ne gre zgolj zato, da veliko delajo, saj izgorelost ni pogojena zgolj z dolžino delovnega dne, pač pa z odnosom do sebe,

sodelavcev in dela. V takem primeru lahko izgore tudi tisti, ki ima štiriurni delavnik, če v svojem delu ni našel veselja, ustvarjalnega zagona, smisla ali potrditve. Vsekakor pa izgorevajo tudi tisti managerji, ki so deloholiki in ne poznajo prostega časa. To so managerji, ki so pred tem goreli z vso močjo in vnemo in so bili kar naprej "prižgani" in so se potem izpraznili kot akumulator. Lenuh pač ne more izgoreti (Ščuka, 2008b, str. 22).

Zahteve, ki se postavljajo managerjem, so naslednje:

- odgovornost do nadrejenih;
- upoštevanje rokov;
- motiviranje zaposlenih;
- neprekoračenje proračuna;
- prilagoditev na spremembe.

Vidimo, da imajo managerji veliko zahtev in odgovornosti, kar lahko pomeni visoko raven stresa. Mnogi managerji sprejmejo stres kot normalen del posla, a brez ustreznega časa za sprostitev lahko stres vodi v bolezen in celo v smrt (Heller & Hindle, 2001, str. 787).

Najpogostejši dejavniki, zaradi katerih se pojavlja stres na delovnem mestu managerja, so trije (Svet, 2006, str. 25):

1. odgovornost (za ljudi in/ali za stvari)

Znano je, da so ljudje, ki so odgovorni za druge, tako da jih motivirajo, nagrajujejo, kaznujejo in z njimi komunicirajo, bolj pod stresom kakor ljudje, ki niso odgovorni za svoje sodelavce. Odgovornost za druge je težko breme, ki ga nosijo managerji.

2. medsebojni odnosi

Izvor stresa so pogosto tudi odnosi med zaposlenimi v organizaciji, tako na ravni sodelavcev kakor v odnosih z nadrejenimi in podrejenimi. Obe relaciji sta lahko zelo stresni.

3. vodenje

Lahko rečemo, da je dobro vodenje managerjev skoraj umetnost. Manager mora zelo dobro poznati sebe in svoj notranji svet, da se lahko vživi in razume svoje podrejene, sodelavce in nenazadnje tudi svoje nadrejene. Manager mora v določeni situaciji uporabiti tisti del vodenja, ki ustreza stopnji posameznega zaposlenega za konkretno nalogo. In pri istem človeku lahko uporabi več različnih stilov vodenja - odvisno od situacije (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 24):

- Despotski stil vodenja (gospodar v svoji hiši).
- Paternalistični stil vodenja (despot s socialnim čutom za svoje podrejene, ki potrebe najbolje pozna).
- Pedagoški stil vodenja (patriarh, ki želi s ciljno usmerjenim razvojem prispevati k večji samostojnosti podrejenih).
- Patricipativen stil vodenja (sprejemanje sodelavcev kot samostojnih osebnosti z

znanjem, sposobnostmi in interesi, ki se vključujejo v procese sprejemanja odločitev).

- Partnerski stil vodenja (samostojno določanje ciljev pri izvajanju nalog in partnerska povezanost pri določanju ciljev organizacije).
- Samoupravljanje (kolektivni interes opredeljuje vodstvene usmeritve).

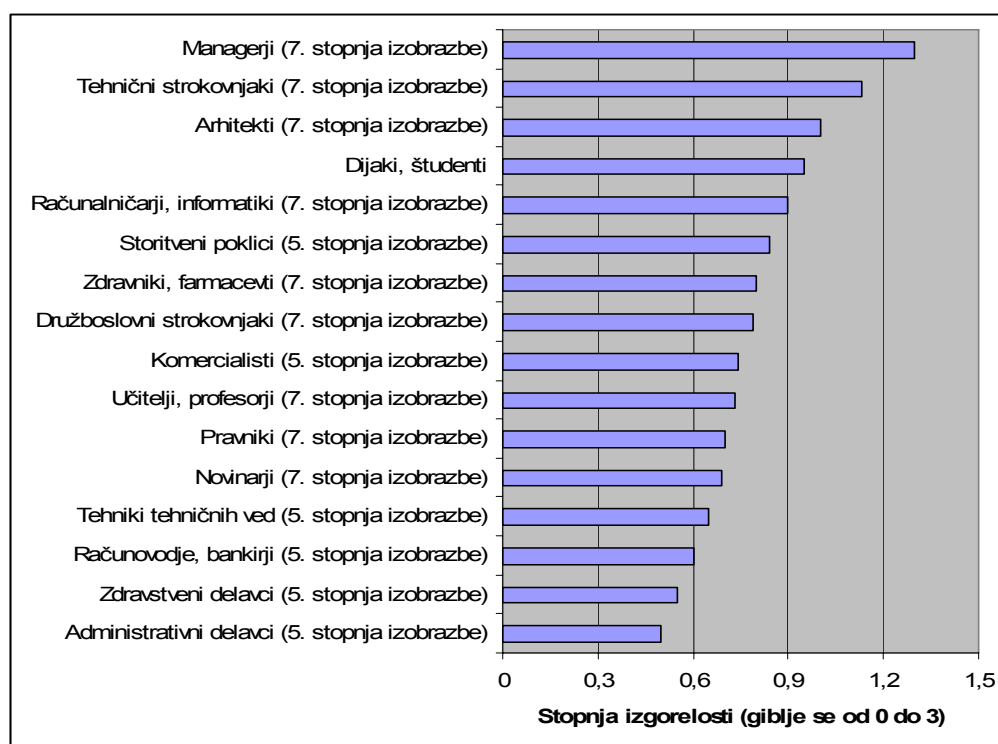
Stres je nalezljiv. Vsak, posebno pa manager, ki zaradi stresa ne dela in vodi tako, kot bi moral, prenaša stres na sodelavce, nadrejene in podrejene. Izgoreli šef le s težavo suvereno upravlja podjetje, kar postane izrazito nevarno takrat, ko svoje delovne navade pričakuje ali celo zahteva od svojih sodelavcev.

Glavni oviri, da si managerji nočejo priznati stresa, sta, da sami mislijo, da njihova avtoriteta sloni na prepričanju, da so nezmotljivi ter da si nočejo priznati, da so pod stresom, da to ne bi omajalo njihove vodstvene vloge (Heller & Hindle, 2001, str. 819).

1.4 MANAGERSTVO KOT POSEBEN NAČIN ŽIVLJENJA

Manager je v očeh javnosti sinonim sposobnega in uspešnega posameznika. V očeh zdravstvenih delavcev pa je človek, ki živi na za svoje zdravje nevaren način. Raziskave kažejo, da managerji najhitreje klonijo stresu in izgorijo (Slika 3). To je za podjetja slabo, kajti managerji, ki so pod stresom, »proizvajajo« stres tudi med svojimi zaposlenimi in v svojih oddelkih v podjetju (Phillips, 1995, str. 150).

Slika 3 : Kako hitro izgorievajo?



Vir: Pšeničny, *Energijski zlom postaja statusni simbol*, 2007, str. 24.

Managerji živijo dinamično, v večni časovni stiski, v kateri pozabljajo na svoje normalne človeške fizične in psihične potrebe (hrana, gibanje, počitek itd.), od njih se pričakujejo vedno zrelo ravnanje, hitre odločitve. Ta večna napetost, večno precenjevanje svojih telesnih in psihičnih moči, to večno tekmovanje z drugimi, predvsem pa s samim seboj, ki je najtrše od vseh tekmovanj, pušča posledice.

Analiza in zdravstvena ocena delovnega mesta in dejavniki tveganja managerja pravi, da so domače študije pokazale, da managerji po statistiki ne obolevajo. V primeru težav jim namreč recepte ali napotnice napišejo zdravniki, stari prijatelji ali sošolci. V ambulantah managerjev praktično ne srečaš. Bolezni, ki zahtevajo nekaj dni bolniškega dopusta, zdravijo managerji z nasveti, za odsotnost z dela pa porabijo lanski neizkoriščeni dopust (Lindič Dragaš, 1992, str. 11).

Rezultati preventivnih zdravstvenih pregledov managerjev kažejo, da med subjektivnimi težavami prevladujejo težave s področja gibal, prebavil, srčno-žilnega sistema, dihal in nevrovegetativnih stanj. Med boleznimi so najpogostejše bolezni srčnožilnega sistema, vsak peti ima arterijsko hipertenzijo in spremembe na arterijskem ožilju. Pri okvarah prebavil so daleč pred drugimi ulkusi dvanajsternika ali želodca in kronični gastritis. Sledijo kronične pljučne bolezni, kronične generativne okvare gibal, sladkorna bolezen in duševne motnje.

Managerji so zelo inteligentne osebnosti, z dobro izobrazbo in še boljším znanjem, da lahko uresničujejo tisto, kar so si zastavili in kar drugi pričakujejo od njega. Včasih premalo poslušajo svoje občutke in čustva drugih. Večina managerjev je stalno pod stresom, ne le zaradi posla samega, temveč tudi zato, ker jih velik del časa še vedno obremenjujejo manj pomembne, operativne stvari, ki bi jih oz. jih bodo morali opraviti sodelavci (Lindič Dragaš, 1992, str. 11).

V novomeškem zdravstvenem domu so opravili ocenjevalno analizo delovnega mesta managerja v slovenskih podjetjih. Najbolj kritične so ocenili naslednje obremenitve in tveganja (Lindič Dragaš, 1992, str. 11):

- Manager ima opravka z informacijami in abstraktnimi delovnimi objekti nad dve tretjini delovnega časa.
- Zelo velika je kompleksnost delovnih nalog.
- Prevladujoče delovne naloge so: vodenje, zastopanje, dogovarjanje, svetovanje, kombiniranje, planiranje in analiziranje informacij.
- Delo zahteva veliko samostojnosti, verbalne sposobnosti, znanja tujih jezikov.
- Pri delu je potrebna pozornost do podrobnosti, sposobnost slediti več dogodkom hkrati.
- Reševanje problemov je zahtevno, časovna stiska je velika.

Zelo pomembne lastnosti managerja so čustvena stabilnost, samokritičnost, popustljivost, direktivnost, iniciativnost, motiviranost. Gre v glavnem za sedeče delo, izpostavljen je pa tudi senzibilizirajočim in koncerogenim snovem. Tedensko dela več kot sedem ur preko polnega

delovnega časa. Pogoste so kronične bolezni vegetativnega živčevja, srca in ožilja, dihal, prebavil in gibal.

Dejavniki, za katere so ugotovili, da močno vplivajo na nastanek, potek, prognozo in preprečevanje managerskih bolezni, so: starost, spol, dednost, temperament, debelost, pomanjkanje gibanja, stres, visok krvni pritisk, sladkorna bolezen, zvišan holesterol in razvade (zlasti kajenje).

Ženske so do menopavze v primerjavi z moškimi relativno zaščitene pred kardiovaskularnimi obolenji, potem pa se njihova ogroženost podvoji in zlasti se poveča umrljivost.

Dednost za petkrat poveča nevarnost kardiovaskularnega obolenja. Vsaj deloma naj bi bila to posledica družinskega kopičenja glavnih dejavnikov tveganja, ki so dedno pogojeni, so posledica istih življenjskih navad oz. razvad, pa tudi razlik v strukturi ožilja. Povečano obolevnost za kardiovaskularnimi obolenji povezujejo z vsakodnevno časovno stisko, tekmovalnostjo, dinamičnostjo, agresivnostjo in častihlepnostjo.

Moški, ki so poročeni z ženskami, v intelektualnih poklicih imajo dvakrat do trikrat večjo možnost, da obolijo za boleznimi srca in ožilja. Debelost tudi povečuje možnost obolenja srca in ožilja, možganske kapi itd. Življenje brez rednega telesnega gibanja povečuje nevarnost srčnega infarkta. Redna in zmerna telesna vadba ugodno vpliva tudi na druge dejavnike tveganja, zmanjšuje maščobe in telesno težo, normalizira mejno zvišan krvni tlak in sladkor. Sladkorna bolezen, ki pogosto nastopa z drugimi dejavniki tveganja, podvojuje umrljivost zaradi obolenj srca in ožilja. Močan dejavnik tveganja za bolezni srca in ožilja, zlasti srčni infarkt in nenadno smrt, je kajenje. Kajenje povzroča trikrat več smrti na račun srčnih bolezni kot pa na račun pljučnega raka. Ogroženost se seveda veča z intenzivnostjo kajenja (Lindič Dragaš, 1992, str. 11).

Ugotovitev mednarodne organizacije dela, da je le zdrav in varen delavec produktiven in uspešen, velja tudi za managerje. Za to je potrebno tudi kaj storiti. Prvič morajo managerji opraviti redne preventivne zdravstvene preglede, na katerih je velika pozornost namenjena dejavnikom tveganja. Drugič pa je potrebno te dejavnike zmanjševati. Raziskave so pokazale četrtno manjšo umrljivost za srčnimi obolenji pri ljudeh, ki so jim z zdravili in dieto znižali krvni tlak. Opustitev kajenja in izogibanje holesterolu po petih letih za polovico zmanjša pogostost srčnega infarkta in nenadnih bolezni.

1.5 OPIS SLOVENSKEGA MANAGERJA – LASTNOSTI

Težko se je naučiti biti dober manager. Nekatere veščine so managerjem prirojene in so zaradi njih edinstveni. Eden glavnih izzivov sodobnega managerja je, kako pri sebi spoznati te speče človeške potenciale in talente. Raziskava, ki je bila izvedena na vzorcu slovenskih managerjev, kaže, da je 40 % managerjev manj uspešnih, kot bi lahko bili, če bi lahko delovali v skladu s svojimi naravnimi potenciali in talenti. To je jasen razlog za začetek stresa in obstoječi stres,

prikrito nezadovoljstvo, pomanjkanje notranje motivacije. Po drugi strani nam omenjena dejstva nakazujejo smer potrebnih aktivnosti za doseganje večjega uspeha managerjev in podjetij. Torej managerji se morajo nujno obrniti navznoter, v svoje osebnosti, in tam poiskati rezerve (Kovač, 2007). Nekatere veščine se da tudi priučiti.

V Tabeli 1 vidimo, katere veščine (prirojene, priučene) naj bi managerji imeli.

Tabela 1: Prirojene in priučene veščine managerjev

Prirojene veščine managerjev	Priučene veščine managerjev
<ul style="list-style-type: none"> • prilagajanje situacijam • posluh za okolje • ambicioznost in želja po dosežkih in moči • samozavest • pripravljenost na sodelovanje • odločnost • želja vplivati na druge • dominantnost • energetičnost (izrazita aktivnost) • vztrajnost • visoka toleranca za stres • sprejemanje negotovosti • pripravljenost prevzemanja tveganj in odgovornosti 	<ul style="list-style-type: none"> • modrost (inteligentnost) • sposobnost koncentracije • kreativnost • diplomatskost in taktičnost • tekoče izražanje • znanje o skupinskem reševanju problemov • organiziranost - prepričljivost • socialnost

Vir: Gruban, Managersko (ne)znanje: Rezerva je v ... ljudeh?, 2008b.

Vidimo, da je profil sodobnega managerja izredno zahteven in večplasten. Če želi uspešno opravljati vse vloge, ki so mu dane, je ključno njegovo nenehno usposabljanje in osebni razvoj. Mintzberg je v letih 1967-1969 podrobno preučeval dejavnosti petih managerjev v srednjih in velikih organizacijah in na podlagi izsledkov svojih raziskovanj leta 1973 definiral deset vlog managerjev, pri katerem vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki se jih managerji poslužujejo pri izvajanju temeljnih managerskih funkcij (Kavčič, 1991, str. 209). Spodaj vidimo vse možne vloge sodobnega managerja (Gruban, 2008b):

- Manager kot zastopnik, predstavnik, simbol organizacije
- Manager kot voditelj
- Manager kot vmesni posredovalec in posrednik
- Manager kot informacijski monitor
- Manager kot razpečevalec informacij
- Manager kot govorec organizacije v javnost
- Manager kot podjetnik
- Manager kot upravljalec konfliktov in problemov
- Manager kot alokator virov
- Manager kot pogajalec

Vloge v praksi nastopajo v medsebojni interakciji in jih ni mogoče ločeno obravnavati (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 10). Vsak manager opravlja vse te vloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah (Možina, 1994, str. 239). Vloge so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v raznih organizacijah, okolju in času delovanja (Možina et al., 2002, str. 21).

Danes se večina vodij pojavlja v dvojni, v ti. dualni vlogi: na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na drugi strani so tudi vodje v ozkem, tehničnem pomenu besede. Mnoga tovrstna dvotirnost in dualnost zelo obremenjuje in jim povzroča resne frustracije in občutek slabe vesti, saj naj bi bili zaradi nujnih kompromisov med obema vlogama manj uspešni. V obeh!? Naslednjo dvojnost, dualnost je opaziti še v tem, da so mnogi vodje v precepu med usmerjenostjo na naloge (T ali Taks managerji) in osredotočanjem na odnose (M ali Maintanance vodje). Odgovor je seveda v optimiranju, saj usmerjenost na naloge in rezultate na škodo odnosov nima prihodnosti. Izziv pa ni enostaven, saj je le 13 % vodij, ki po svoji osebnostni strukturi in lastni naravi povsem enakovredno zmorejo oboje. Zato pa je nujno usposabljanje in disciplina skorajda vsakodnevnih ritualov (Gruban, 2007).

Mednarodna raziskava iz lanskega oktobra, v kateri je neka slovenska organizacija skupaj s partnersko organizacijo iz Švice primerjala managerske in voditeljske lastnosti slovenskih managerjev in managerjev iz treh srednjeevropskih držav, je pokazala naslednje lastnosti slovenskih managerjev (Korošak & Novak, 2007, str. 52).

Slovenci smo nekoliko bolj introvertirani (zaprti vase, čustveno hladni, manj pripravljeni prevzeti tveganje, refleksivnejši in odgovorni) kot Britanci, ki sicer tudi sodijo med bolj introvertne narode. Tudi raziskave z drugimi osebnostnimi preizkušnjami so potrdile podobne lastnosti. Zanimiv je podatek, da kažejo naši srednješolci in študentje manj kooperativnosti in skupinske usmerjenosti od nemških. Torej smo dokazani individualisti.

Naslednja razlika med populacijama se pojavlja pri razsežnostih, ki jo je psiholog Eysenck poimenoval psihotocizem in je normalna osebnostna lastnost, ki je ne kaže zamenjevati s psihotično boleznijo. Kaže se predvsem v takih oblikah vedenja, kot so nestrpnost, grobost, netaktnost, egoizem, dominantnost, pomanjkanje čuta za druge, agresivnost, sumničavost, netolerantnost, celo brezčutnost. Pri tej drugi razsežnosti se še jasneje kot pri prvi pokažejo razlike, kjer Slovenci pred Britanci precej prednačijo. Ti empirični podatki razbijajo uveljavljeni stereotip o nas kot o ponižnem, hlapčevskem narodu, saj se izkažemo za vse prej kot to.

Preseneča tudi podatek o večji neiskrenosti, ki se kaže v prikazovanju sebe v lepši luči od dejanske, kar je spet bolj naša kot britanska značilnost.

Oktobra lani je bila skupaj s partnersko organizacijo IMDE (Insyst Master Data Establishment) iz Švice izpeljana še primerjalna študija razvitosti managerskih veščin na vzorcu 250 slovenskih managerjev in 250 tujih (kombinirani vzorec iz Avstrije, Nemčije, Švice). Raziskava je temeljila na individualnem ocenjevanju managerskih veščin. Vključeni managerji so izhajali iz različnih

hierarhičnih ravni in različnih panog. Slovenske in tuje managerje so primerjali po 14 interpersonalnih sposobnostih, od katerih je prvih šest managerskih, drugih osem pa voditeljskih (Korošak & Novak, 2007, str. 53):

- Obravnava problemov, ukrepi, postavljanje ciljev, organiziranje.
- Uresničevanje odločitev, uveljavljanje ukrepov.
- Opravljanje nadzora, vrednotenje rezultatov.
- Razmišljanje o stroških.
- Delegiranje.
- Nenehno izboljševanje.
- Razumljivo posredovanje informacij, medsebojni pogovor, obveščanje.
- Aktiviranje energije, ustvarjanje možnosti, motivacijsko vodenje.
- Reševanje konfliktov.
- Spodbujanje sodelavcev.
- Medsebojno sodelovanje.
- Pozitivno ravnanje z drugimi.
- Odsotnost spletkarjenja.
- Konstruktivno ravnanje s pravili igre (fair play).

Slovenski managerji presegajo tuje le v dveh lastnostih: pri opravljanju nadzora in vrednotenju rezultatov (1.) ter delegiranju (5.). Zato pa tuji managerji prednjačijo pred slovenskimi v kar devetih lastnostih: pri razmišljanju o stroških (4.) in v celotnem spektru voditeljskih sposobnosti (od 7. do 14.). Pri treh sposobnostih - obravnavi problemov ter organiziranju (1.), uresničevanju odločitev in ukrepov (2.) in nenehnem izboljševanju (6.) pa so razlike med vzorcema zelo majhne. Torej slovenski managerji znajo dobro delegirati in nadzirati, sicer pa pri nekaterih managerskih, posebno pa voditeljskih sposobnostih močno zaostajajo za tujimi.

Primerjali so tudi managerske sposobnosti na podlagi vedenjskih kazalcev, ki so jih merili na sedemstopenjski ocenjevalni lestvici. Naši managerji prednjačijo le pri želji po dobrem zaslužku in opravljanju nadzora. Tudi ti rezultati kažejo primanjkljaj voditeljskih veščin pri slovenskih managerjih v primerjavi s tujimi. Glavna voditeljska pristojnost, ki pomeni uvajanje sprememb in odprtost do novosti, je prav tako pri nas manj razvita. Rezultati raziskave so prikazani na sliki (Slika 4).

Slika 4: Primerjava managerskih sposobnosti managerjev v Sloveniji in tujini

	Tujci	Slovenci
Timska usmerjenost	3,38	2,32
Z napakami drugih ravna konstruktivno	4	3,08
Odnos do lastnih napak	4,04	2,74
Sprejemanje tveganja	3,62	2,32
Rad dela	4,08	3,42
Želja po dobrem zaslužku	3,72	4,48
Zanima se za ljudi	3,78	3,09
Izraža čustva	4,09	2,56
Pozornost za nebesedno komunikacijo	3,7	2,76
Ceni sposobnost in dosežke drugih	4,03	2,78
Izžareva osebno avtoriteto	3,89	3,02
Zna se uveljaviti, počuti se varno	3,82	2,79
Sedanje hoče spremeniti	3,9	2,46
Odobrava samostojnost sodelavcev v okviru splošnih ciljev in pravil	3,9	3,64
Opravlja nadzor	3,44	4,3
Je odprt za novosti	3,73	2,86
Je vsestranski	3,92	2,44
Je strpen do drugačnosti	4,23	2,79

Vir: Korošak & Novak, Hladni slovenski managerji, 2007, str. 54.

Najpomembnejša ugotovitev je, da so naši managerji s kolegi iz srednjeevropskega kulturnega okolja (Avstrije, Nemčije, Švice) povsem primerljivi glede managerskih, tako imenovanih »trdih« veščin, so pa daleč manj razvili voditeljske, tako imenovane »mehke« veščine (Korošak & Novak, 2007, str. 54). Usmerjeni so k dosežkom in prevladujejo le stvarni, k nalogam usmerjeni odnosi, brez pristne čustvene naklonjenosti do sočloveka. Management ni in nikoli ne bo le serija tehnično procesnih opravil, ampak v prvi vrsti skupek človeških odnosov in interakcij. Mnogi med vodji se navsezadnje tudi zlomijo ali »pregorijo« zaradi stopnjevanega pritiska po rezultatih, zato je potrebno pozornost usmeriti vzdrževanju pristnih medsebojnih odnosov (socialne interakcije). Zaključek se ponuja sam po sebi in je tako rekoč na dlani. Recept torej nikakor ni več le (pretirana) rezultanta naravnosti ali igra na moč, saj dolgoročno (lahko) prinaša večjo škodo kot korist.

Današnja delovna sila upravičeno terja in pričakuje slovo tradicionalnega sloga vodenja, ki je ozko usmerjeno zgolj na uresničevanje nalog za vsako ceno, ne pa tudi na uveljavitev druge sestavine sodobnega vodenja - grajenja odnosov z in med ljudmi. Za takšen slog vodenja se je potrebno tudi usposablјati. Nobena še tako uspešna poslovna strategija nima možnosti za uspeh, če vodja nima »posluha« za človeški dejavnik, za upravljanje medsebojnih odnosov, nos za izbiro sodelavcev v timu, moč in avtoriteto, karizmo ter zaupanje za izpeljavo stalnih strategij preobrata. In prav slednje, sposobnost za upravljanje nenehnih sprememb in s tem povezana znanja in veščine so med slovenskimi managerji še posebej deficitarna.

Tako se postavlja pred celotno slovensko družbo naloga, da najde načine, kako v organizacijah pri vodilnih kadrih razvijati tisto, kar omogoča dobro vodenje, upravljanje sprememb in večjo prilagodljivost v teh turbulentnih časih ter posledično manjši stres tako pri managerjih kakor pri njegovih sodelavcih.

2 VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Stresorji so okoliščine ali dogodki, ki izzovejo stres (Potrč, 2004). Stresorji različno delujejo na različne ljudi in izzivajo različne situacije. Isti dogodki različno stresno delujejo v različnih življenjskih situacijah. Različne karakteristike posameznikov in individualne razlike med ljudmi pogojujejo različne načine reagiranja na stresne situacije pri delu. Različni ljudje imajo različno toleranco na stres, način reagiranja in posledice oz. učinke stresa. To, kar je stresno za eno osebo, ni stresno za drugo. Na doživljanje in reagiranje na stres najmočneje vplivajo demografske karakteristike posameznika (spol, starost, izobrazba, splošno zdravstveno stanje) in osebne lastnosti. Faktorji, ki vplivajo na doživljanje in reagiranje na stres so tudi družinski in ekonomski problemi, splošna kvaliteta življenja (kvalitetna prehrana, vzdrževanje fizične in psihične kondicije, prosti čas) ter življenjske spremembe in krize (Potrč, 2004). Seveda pa vzroke stresa pri managerjih v današnjem svetu najdemo predvsem v delovnem okolju in iz delovnih situacij.

Izvore stresa v delovnem okolju delimo na (Potrč, 2004):

- individualne,
- skupinske,
- organizacijske.

2.1 INDIVIDUALNI VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Ti izhajajo iz posameznika in so vezani na delo, ki ga posameznik opravlja, na vlogo, ki jo ima v organizaciji, in na kariero v organizaciji (Potrč, 2004).

Individualni vzroki stresa, ki so vezani na delo, so naslednji:

- **Poklici** - ne da bi veliko razmišljali, vemo, da so med njimi glede stresa velike razlike.

Določeni poklici so bistveno bolj izpostavljeni stresu kot drugi. Gre za naslednje poklice: direktor, manager, medicinska sestra, gasilec, kirurg, socialni delavec, računovodja, univerzitetni profesor, različni poklici, ki so potrebni pri delu z bolj ali manj prizadetimi osebami, delo z zaporniki, delo terapevtov, učiteljev. To so predvsem poklici, pri katerih zaposleni dela ali pa skrbi za druge ljudi (Phillips, 1995, str. 142).

- **Zahteve delovnega mesta** - izvor tega stresa je neuskklajenost zahtev delovnega procesa s posameznikovimi zmožnostmi. Odpravljamo ga z dobrim selekcijskim postopkom kadrovanja.
- **Časovni pritiski** - kratki roki, opravljanje več nalog hkrati, »skakanje iz problema na problem«.
- **Delovna preobremenjenost** - je med najbolj očitnimi pokazatelji neskladij med človekom in delom (Ivanko, 2008). Poznamo dve vrsti preobremenjenosti zaposlenega z delom, in sicer kvantitativno in kvalitativno. V prvem primeru gre za prekomerno količino dela v določenem času, v drugem primeru pa za manjšo zmožnost (pomanjkanje veščin, sposobnosti) oz. sposobnost zaposlenega za delo ter visoke zahteve, torej delo je prezahtevno in delavec ne obvlada delovnih nalog. V obeh primerih gre pravzaprav za neuskklajenost med zahtevami dela in individualnimi možnostmi oz. zmogljivostmi. Tudi premajhna obremenjenost ali zahtevnost dela je lahko izvor stresa. Premajhna obremenjenost povzroča dolgočasje na delovnem mestu, premajhna zahtevnost dela pa je povezana s pomanjkanjem psihične spodbude, kar je značilno za rutinska, ponavljajoča se dela. Managerji se velikokrat znajdejo v situaciji, ko so zelo preobremenjeni (kriza v podjetju) in ko je obremenjenosti manj (Sutherland & Cooper, 2000, str. 68). Eden od pomembnih načinov odpravljanja stresa v organizacijah je določitev optimalne delovne obremenitve, ki je povezana z visoko motivacijo, z večjo angažiranostjo, z izrabo vseh človeških potencialov, z visoko kvalitetnim delom in z zadovoljstvom pri delu.
- **Odgovornost za sodelavce** - velja pravilo, da ljudje, ki so odgovorni za druge, na način, da te motivirajo, nagrajujejo ali kaznujejo in z njimi komunicirajo, občutijo več stresa in fizioloških simptomov kot tisti, ki opravljajo druge dejavnosti v organizaciji. Odgovornost za druge je zelo težko breme, ki ga nosijo vodstveni delavci in managerji. Managerji se morajo pri določanju politike organizacije in pri drugih strateških odločitvah ukvarjati tudi s stroški človeških virov. Zaradi teh stroškov morajo managerji včasih zaposlenim sporočiti informacije, ki je za njih neugodna, in biti nato soudeleženi pri njihovi stiski. Odgovorni so tudi za urejanje sporov med zaposlenimi, posredovanje v sporih, spodbujanju sodelovanja in skrbeti za vodenje. Vse te naloge so zahtevne in vsaka od njih prispeva svoj del k stresu, ki ga občuti manager. Managerji se pogosto znajdejo med dvema skupinama, ki zahtevata različne vrste obnašanja. Obstajata dve vrsti odgovornosti, in sicer odgovornost za stvari (denar, oprema, stavbe ...) in ljudi. Odgovornost za ljudi je zelo stresna. Stresne situacije zaradi odgovornosti so se v zadnjih dvajsetih letih zelo povečale, saj morajo managerji slediti dvema ciljema, in sicer minimizaciji stroškov za kadre in hkrati skrbeti za varnost in stabilnost dela podrejenih (Černigoj Sadar, 2002, str. 94).
- **Pogoji dela oz. delovne razmere** - to so stresorji delovnega okolja - neprimerna

osvetlitev delovnih mest, hrup, vibracije, prah, svetloba, temperatura, možnost za nesreče pri delu, možnost poklicnih bolezni. Vsi ti dejavniki vplivajo na naše razpoloženje in mentalno stanje ne glede na to, ali se jih zavedamo ali ne. Tudi delovna mesta, ki niso ustrezno oblikovana, so lahko izvor stresa, saj ne omogočajo ustrezne komunikacije in pretoka informacij (Černigoj Sadar, 2002, str. 93). Če so pogoji dela neprimerni ali celo nevarni, lahko vplivajo na nastanek bolezni in delujejo kot stresor. Omenjeni stresorji so zelo pogosti pri delu in jim je potrebno nameniti veliko pozornosti, kajti dober delavec od delodajalca pričakuje, da neprestano izboljšuje delovne pogoje.

Vloga pomeni pričakovan način ravnanja glede na položaj v organizaciji (Potrč, 2004). V primeru, da so vloge oseb v organizaciji jasno opredeljene in razumljene ter kadar so pričakovanja jasna in nekonfliktna, potem je tudi stres minimalen. V praksi je to redko.

Individualni vzroki stresa, ki so vezani na vloge v organizaciji, so (Potrč, 2004):

- **Konflikti vlog** se pojavijo tedaj, ko nekdo opravlja različne vloge, ki zahtevajo različne pristope. Do konflikta vlog na delovnem mestu pride, ko bi moral posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih vlog (če npr. izpolni eno zahtevo je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi). Primer: manager je istočasno v vlogi nadrejenega in podrejenega. Če se njegov stil vodenja zelo razlikuje od stila vodenja njegovega nadrejenega, je takšno delo zelo stresno. Tudi različni interpersonalni problemi so lahko izvor številnih stresov, ki se izraža v:
 - delu z dvema ali več skupinami, ki preučujejo različne rezultate,
 - konfliktnih zahtevah na delu,
 - nepoznavanju ali nejasni odgovornosti,
 - opravljanju nalog, za katere oseba meni, da bi jih bilo treba narediti drugače,
 - nedoločeni avtoriteti, ki jo določena vloga ima.
- **Nejasnost vlog** je rezultat nejasnih ali nedorečenih zahtev ali nerazumevanja pristojnosti, obveznosti in odgovornosti, ki so značilni za določeno vlogo in se kaže v tem, da posameznik:
 - ne ve, kaj bi moral narediti, da bi delo dobro opravil,
 - ni vedno siguren, kaj se od njega pričakuje,
 - opravlja delo, za katerega se vedno težko dobi potrebne informacije, vire ali materiale,
 - ima občutek nezmožnosti za opravljanje določene naloge.Nejasnost se pogosto pojavi pri obsegu avtonomije, ki naj bi jo imel manager v primeru zahtev po takojšnjem odločanju v kriznih situacijah (Černigoj Sadar, 2002, str. 94).
- **Premajhna izkoriščenost posameznika** se kaže v tem, da:
 - opravlja delo, ki bi ga lahko opravil nekdo z nižjo stopnjo izobrazbe,
 - opravlja ponavljajoče - dolgotrajno delo,
 - opravlja naloge, ki niso nujne ali potrebne.

Premajhna izkoriščenost posameznika pri delu privede do apatičnosti zaposlenega pri delu in nezadovoljstva. Zaposleni se čuti nepomembnega in nepotrebna.

- **Delovna preobremenjenost** se izraža v:
 - stalnih časovnih pritiskih,
 - visoki intenzivnosti dela, da bi se dosegli cilji ali roki.

Stalni časovni pritiski in visoka intenzivnost dela, da bi posameznik dosegel cilje in roke slej kot prej privedejo do izčrpanosti le-tega ter nezadovoljstva in manjše učinkovitosti pri delu.

Vse zgoraj navedene težave je možno rešiti z ustrežno komunikacijo v organizaciji. Nujno je, da zaposleni izrazi svoje nezadovoljstvo nadrejenemu, ki je odgovoren, da skupaj z zaposlenim najde ustrežno rešitev.

Individualni vzroki stresa pa so vezani tudi na razvoj kariere. Uspeh in kariera sta prevladujoči vrednoti modernega človeka. V svetu je zaznati preusmeritev od pripadnosti organizaciji k lastni karieri, pri čemer je organizacija le instrument za doseganje lastne kariere.

Vsaka sprememba ali napredovanje na delu je lahko izvor stresa, odvisno od posameznika in značilnosti oz. zahtev del. Posledice »previsokega napredovanja« so, da človek napreduje toliko časa, dokler ne zasede delovnega mesta, ki zahteva več kot sam zmore (nad njegovimi zmožnostmi). Posledice »prenizkega napredovanja« so podobne. Odsotnost možnosti za realizacijo osebnih ambicij in načrtov kariere lahko postane trajni stresor za veliko število ljudi.

2.2 SKUPINSKI VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Skupinske stresorje lahko imenujemo tudi medosebne stresorje. Izvori tega stresa so (Potrč, 2004):

- **Skupina** - nekohezivne skupine s pogostimi konflikti, pravila obnašanja, ki pritiskajo na člane skupine, da jih spoštujejo, sprejemanje dogovorov, ki se v celotni kontekst ne vključujejo najboljše.
- **Odnosi med sodelavci, z vodjem** (nekateri zaradi pritiskov, ki izvirajo iz odnosov, sprejmejo manj zahtevno in manj plačano delo). Odnosi z drugimi ljudmi so lahko zelo stresni. Na delovnem mestu obstajajo tri skupine odnosov, in sicer odnosi s šefom, s podrejenimi in s sodelavci. Pri odnosu s šefom je najbolj kritična točka vzajemno zaupanje in spoštovanje. Pri odnosih s podrejenimi je šibka točka nesposobnost ravnanja z ljudmi, zlasti to velja za tehnični in znanstveno raziskovalni kader, saj se nadrejenim včasih zdi škoda časa za osebne odnose. Pri odnosih s sodelavci pa so negativni predvsem kompetitivnost, osebni konflikti ter osebe, ki so tehnično in izredno storitveno orientirane. Veliko stresa je tudi pri odnosih s strankami in poslovnimi partnerji, saj se zahteva individualen pristop pri vsakem izmed njih (Černigoj Sadar, 2002, str. 94).
- **Nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu** (angl. *mobbing*) - gre za ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, ki ogroža njihovo zdravje in varnost. Pri mobbing -u gre za besedne ali fizične napade ali pa za bolj prefinjene pritiske na zaposlene kot npr. nerazumni roki, neizvedljive naloge, postavitve na nižje delovno

mesto in družbena osamitev (Treven, 2005, str. 27). Raziskave kažejo, da je v povprečju 5 % zaposlenih v Evropi žrtev mobbinga. V posameznih državah EU je rezultat tudi med 10-17 % (Harassment, 2008).

- **Odsotnost podpore pri delu.**

Delovno mesto kot varno in zdravo okolje, v katerem lahko zaposleni ali posameznik najde dolgoročno zadovoljstvo, postaja vedno težje dosegljivo, ker obstaja veliko individualnih in skupinskih vzrokov stresa na delu.

2.3 ORGANIZACIJSKI VZROKI STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Organizacijski stresorji so posledica značilnosti organizacije (formalizmi, standardizacija, centralizacija) (Potrč, 2004):

- **Organizacijska struktura** - za nekatere že to, da so del neke organizacije, pomeni stres, kajti to predstavlja grožnjo njihovi svobodi in avtonomiji. Kadar so možnosti za sodelovanje majhne in so komunikacije nepregledne ali pa ne obstajajo, zaposleni niso zadovoljni. Sodelovanje v procesu odločanja poveča občutek pripadnosti podjetju in izboljša komunikacijo med zaposlenimi. Sodelovanje daje občutek kontrole in to poveča zadovoljstvo zaposlenih (Treven, 2005, str. 95). Raziskave kažejo, da zaposleni občutijo manj stresa in največ zadovoljstva v nebirokratskih, manj hierarhično organiziranih organizacijah.
- **Stil vodenja** - to je način obnašanja managerja do sodelavcev, ki so mu neposredno odgovorni. Avtorski način vodenja povečuje stres, manager, ki ne spodbuja, podpira svojih zaposlenih, se za njih ne briga in nima interesa za ljudi, je izvor stalnega stresa za zaposlene.
- **Participacija** - samo pomanjkanje participacije je že lahko izvor stresa pri zaposlenih, preveč participacije pa je lahko izvor stresa pri managerju.
- **Organizacijska kultura in klima** - prava organizacijska kultura predstavlja »ključ« za ustrezno obnašanje in reševanje problemov. To so avtomatično vedenje in spoznavni vzorci, ki dajejo pomen, stabilnost in ugodje v dvoumnih situacijah. Deluje kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti na nivoju skupine (Černigoj Sadar, 2002, str. 95). Učenje in sprejemanje organizacijske kulture podjetja pomeni na novo zaposlenim v podjetju stresno preizkušnjo. Birokratska kultura, ki forsira pravila in procedure, a zanemarja ljudi, njihove potenciale in potrebe, deluje stresno na večino zaposlenih, posebno na tiste z več potenciala.
- **Upravljanje s človeškimi viri** v vseh dimenzijah in funkcijah je lahko izvor stresa. To so lahko: neadekvatna selekcija, slaba razporeditev ljudi, neuskkljenost zahtev dela in individualnih sposobnosti, slab sistem spremljanja uspešnosti, slabo nagrajevanje in motiviranje, nejasni kriteriji napredovanja in razvoj zaposlenih. Npr. če manager za svoje delo ni nagrajen zadostno ali če ni deležen priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravlja. Redko se dogaja, da so managerji pohvaljeni. Izboljšanje kvalitete upravljanja s

človeškimi potenciali na vseh nivojih organizacije je eden od najpomembnejših načinov delovanja proti stresu.

- **Način kontrole**, posebej usmerjen na postopke dela in na obnašanje in ne na rezultate.
- **Pomanjkanje komunikacij in informacij**.

Večina vzrokov organizacijskega stresa tako izhaja iz slabega vodenja in organizacije dela (Leka, Griffiths & Cox, 2003, str. 5).

Managerji velikokrat občutijo kombinacijo individualnih, skupinskih in organizacijskih vzrokov stresa. Predvsem mlajši managerji občutijo več stresa, kajti čutijo pritisk tako s strani nadrejenih kakor s strani podrejenih, gradijo svojo kariero in imajo mlado družino. Tudi starejši managerji velikokrat občutijo stres, kajti imajo velike odgovornosti ali pa gre njihova kariera proti koncu in niso uresničili vseh svojih ambicij (Armstrong, 1994, str. 292).

2.4 POVEZANOST OSEBNOSTI MANAGERJA IN STRESA

Porušeno ravnovesje med telesnim, duševnim in duhovnim doživlja posameznik kot čustveno neugodje. Pomembno je, da ga prepozna in se nanj ustrezno odzove. Osebnostno trden posameznik ne bo imel težav, saj bo ob dobri sposobnosti samozavedanja sposoben ozavestiti to stanje in se miselno odločiti za spremembe v življenjskem slogu ali pri nekaterih vedenjskih vzorcih. Težave nastanejo takrat, ko je doživljanje, ozaveščenost in vrednotenje moteno in se posameznik ne odzove na motnjo, ker je ne prepozna. Telo si pomaga tako, da nastalo spremembo zazna kot stres in preko centrov v srednjih možganih sproži 'alarm', ki preko avtonomnega živčevja oskrbi organizem z dodatno energijo za odziv (Ščuka, 2008a, str. 4).

Torej, kako se bomo na stres odzvali, je v veliki meri odvisno od nas samih, naših nazorov, vrednot in prepričanj. Nekateri zaposleni se lažje soočajo s stresom oz. stresnimi situacijami kot drugi. Tu se nam vprašanje ponuja kar samo, in sicer, kako se ljudje razlikujejo glede na sposobnost za obvladovanje stresa. Pri odgovoru si lahko pomagamo z razlago naslednjih dimenzij (Treven, 2005, str. 33):

- individualna samopercepcija in moč,
- mesto nadzora,
- vedenjska vzorca tipa A in tipa B,
- negativna naravnost in
- sposobnost.

Individualna samopercepcija in moč

Ljudje, ki imajo visoko samospoštovanje in zaupajo vase, se odzivajo na stres manj intenzivno kot tisti z manjšim samospoštovanjem. Ljudje z visokim samospoštovanjem bolj zaupajo vase in vedo, kakšne so njihove sposobnosti in možnosti ter si v skladu s tem postavljajo cilje (Treven, 2005, str. 33).

Močne osebnosti imajo večji nadzor nad svojim življenjem, poznajo svoje osebne vrednote in cilje, zaupajo v svoje sposobnosti, lažje sprejemajo izzive in so pripravljene tvegati. Le-ti se lažje soočajo s stresom kot tisti ljudje s šibko osebnostjo.

V raziskavi med 800 managerji v družbenih podjetjih je bilo ugotovljeno, da so bili ljudje, ki so bili pod stresom in niso zboleli, močnejše osebnosti kot tisti, ki so zboleli zaradi stresa. Merilo je bilo koliko so bili v zadnjem času bolni in kako resne so bile njihove zdravstvene težave. Ocenjevanje je zajelo tudi koncept moči in vsak manager je prejel oznako močne ali manj močne osebnosti. Managerji z močno osebnostjo so redko zboleli kljub velikemu stresu. Managerji z manj močno osebnostjo so pogosteje zboleli (Treven, 2005, str. 34).

Mesto nadzora

Nekateri ljudje verjamejo, da si sami krojijo usodo, spet drugi menijo, da je njihovo življenje odvisno od sreče oz. naključij. V prvem primeru govorimo o notranjem mestu nadzora, v drugem pa o zunanjem mestu nadzora. Ljudje z notranjim mestom nadzora se trudijo prevzeti nadzor nad dogodki in zato se tudi z velikim pogumom in zaupanjem spopadajo s stresom. Medtem ko se ljudje z zunanjim mestom nadzora stresu podredijo in ga pasivno sprejemajo, zato stres doživljajo pogosteje (Treven, 2005, str. 34).

Vedenjska vzorca A in B

Dva ameriška specialista kardiologije, Friedman in Rosenman, sta v obdobju od 1970-1980 pri raziskavi o vplivu stresa na srce razdelila ljudi na osebnostni tip A in tip B.

Glavni značilnosti tipa A sta usmerjenost k aktivnemu delovanju in rezultatom ter hitro opravljanje opravil. So bolj sovražni in neučakani ter vsako delo spremenijo v stresno izkušnjo. Prav tako velikokrat delajo prekomerno, se večkrat zapletejo v konflikt in si želijo javno priznanje za svoj trud. Ljudje tipa B so tihi in mirni ter redko pokažejo negativna čustva. Pri opravljanju nalog so usmerjeni predvsem v kakovost.

Ugotovitev raziskave je bila, da so ljudje tipa A veliko verjetneje kadili, imeli višji krvni tlak ter raven holesterola kot ljudje tipa B (Pettinger, 2002, str. 20-21).

Po ugibanju avtorice knjige *The whole manager* je skoraj 80 % managerjev osebnostnega tipa A (Slevin, 1989, str. 64). Tudi okolje podjetja lahko razdelimo na tip A in tip B, katerega značilnosti so iste kot pri delitvi osebnosti. Če osebnostni tip A dela v podjetju, katerega okolje je prav tako tip A, so velikokrat pojavijo težave in konflikti (Slevin, 1989, str. 67).

Fleksibilnost in togost

Na ljudi s fleksibilno osebnostjo stres vpliva drugače kot na tiste s togo osebnostjo. Ljudje s fleksibilno osebnostjo se lažje prilagajajo spremembam, so bolj odprti ter sočutni do drugih ljudi. Ljudje s togo osebnostjo imajo bolj dogmatičen pogled na življenje, so bolj zaprti ter manj dovzetni za potrebe in občutke drugih ljudi. So manj obzirni do drugih ljudi, hitro kritično presojujejo druge ter niso tolerantni do slabih lastnosti ostalih ljudi.

Ljudje s fleksibilno osebnostjo so zelo inovativni in jih zanima veliko različnih stvari. Ponavadi si sami naložijo veliko obveznosti, ki jih komaj zmorejo. To vodi v preobremenjenost v delovnem okolju in prosijo za pomoč sodelavce šele takrat, ko vidijo, da določene naloge ne bodo zmogli opraviti ob roku (Treven, 2005, str. 40).

Ljudje s togo osebnostjo ob občutenju stresorja prosijo za pomoč nadrejenega. Nadrejeni na ta način zmanjša delovne zahteve, razmeji odgovornosti in pomaga določiti prioritete na delovnem mestu. Osebe, ki od njih preveliko zahtevajo, rajši držijo na varnostni razdalji (Treven, 2005, str. 41).

Ne smemo pozabiti tudi na spolne razlike v doživljanju stresa pri delu. Delež žensk na vodilnih položajih se vztrajno povečuje, največ v Evropi jih je v Litvi, kjer je delež managerk kar 40,7-odstoten, Litvi pa sledi sosednja Latvija s 40,6 odstotnim deležem žensk na vodilnih mestih v podjetjih. V Sloveniji je delež žensk na visokih položajih 33,4 odstoten, medtem ko povprečje sedemindvajseterice EU, po podatkih Eurostata, znaša 32,6 odstotka (V Litvi je med managerji kar 40.7 odstotka žensk, 2008).

Položaj žensk se razlikuje od položaja moških na delovnem mestu. Moški zasedajo višje položaje, so bolj samostojni pri delu, prejemajo večjo plačo in bolj pogosto zasedajo vodilna delovna mesta. Ženske porabijo svoj prosti čas za gospodinjska dela in za skrb otrok, se pogosteje prilagajajo karieri partnerja, so bolj pogosto izpostavljene psihičnemu nasilju ter spolnemu nadlegovanju. Prav tako so velikokrat žrtve pritiskov na delovnem mestu zaradi nosečnosti (Černigoj, Sadar, 2002, str. 95). Vendar velja, da moški izgorevajo hitreje kot ženske. Vzrok je predvsem v načinu čustvenega odzivanja, ki je pri moških zavrto ali prikrito, saj se raje odzivajo racionalno. Slabša čustvena odzivnost moti jasnost komuniciranja in povzroča stresne odzive s psihosomatskimi motnjami. Običajno so moški bolj nagnjeni k tekmovalnosti kot k sodelovanju, kar dodatno sproža adrenalinske učinke.

Za moške in ženske je družinsko življenje skupaj z zadovoljstvom z delom pomemben kazalnik splošnega zadovoljstva z življenjem. Pri ženskah predstavlja velik problem konfliktnost zaradi neuskkljenosti zahtev dela in družinskih obveznosti. Ženska doživlja več stresa tako doma kakor pri usklajevanju zahtev delovnega in družinskega življenja, kajti skrb za družino je po tradiciji pripisana predvsem ženski. Ženske morajo v življenju tako izpolnjevati več obveznosti in imajo več vlog (žena, mati, gospodinja, delavka ...). Vsaka vloga predstavlja obveznost, pričakovanja, pritiske ... Če je teh vlog preveč ali pa če niso usklajene z zahtevami in pričakovanji človeka, to privede do stresa (Pettinger, 2002, str. 11-12).

Pri usklajevanju zahtev dela in družinskega življenja se pojavljajo tri vrste konfliktov (Černigoj Sadar, 2002, str. 97):

- konflikt časa, ki nastane zaradi težav pri razporejanju časa, energije in možnosti med poklicnim in družinskim življenjem;
- konflikt zaradi napetosti, kjer pride do prenosa napetosti ali čustvenega stanja, ki nastaja

- na eni vlogi na izvajanje druge vloge;
- vedenjski konflikt nastane zaradi neusklajenosti družinskih in delovnih življenjskih vzorcev. Pogosto nastanejo težave preklapljanja iz ene vloge na drugo.

Konflikte ženske rešujejo na različne načine, in sicer dajo prednost družini ali delu, ali pa sploh nimajo družine. Nekatere pa menijo, da morajo dati svoj maksimum tako na delovnem mestu (odlična delavka na delovnem mestu) kakor tudi doma (odlična mama, žena, gospodinja) in velikokrat zaradi tega podležejo posledicam stresa.

Zlasti rizična skupina so tiste ženske na vodilnih položajih, ki pozabljajo na svojo ženstvenost in bi rade tekmovali z moškimi na moški način. Ženska je biološko bolj plemenito »izdelana«, saj sta njeno telo in miselnost namenjena materinstvu. V centrih za čustvovanje v srednjih možganih ima ženska vsaj 200 milijonov več živčnih celic kot moški. Zato ima boljše miselne predstave o sprotnem dogajanju, je previdnejša, bolj predvidljiva, učljiva, prilagodljiva in čustveno odprta. To so njeni aduti, s katerimi z lahkoto obvlada moški narcizem. Ni se ji treba gnati po moško, torej zaletavo, tvegano in tekmovalno. Kadar si managerka prizadeva posnemati moške, bo prav kmalu izgorela (Ščuka, 2008b, str. 22).

Res pa je, da se ženske pri soočenju s stresom ukvarjajo s čustvi ali pa uporabijo strategijo izogibanj in se tako velikokrat izognejo negativnim učinkom stresa.

3 POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Stres je v svoji osnovi pozitivno dogajanje, ki organizem prisili k dejavnosti in ga s tem zaščiti pred šokom. Če miselna dejavnost odpove zaradi čustvenih blokad (npr. odpor, strah, gnus) ali motenj v samozavedanju (npr. nesposobnost doživljanja in ozaveščenosti sebe), se bo nadaljevalo hormonsko draženje z adrenalinom in noradrenalinom, kasneje pa tudi s kortizolom in testosteronom. Ti hormoni sicer želijo vzpostaviti ravnovesje v odnosu človek/okolje, a napravijo dolgoročno v telesu več škode kot koristi. Prilagoditev na stres pomeni torej nenehno prisotnost teh hormonov, povečano napetost in pospešeno presnovo, ki organizem izčrpajo in prehitro iztrošijo. Posledice so lahko pogubne: najprej blage funkcionalne motnje (napetost, glavobol, nespečnost, utrujenost itd.), ki jim sledijo resne psihosomatske bolezni (želodčni čir, srčni infarkt, astma, diabetes, ekcem, rak itd.) in končno smrt. Nič kaj obetavni izid torej, če problemov ne znamo reševati ozaveščeno in razumsko. Ni torej uničujoč stres sam po sebi, pač pa neustrezen odgovor organizma, tj. prilagoditev na stres.

Stanje dobrega počutja in polnih energetskih rezerv imenujemo čilost. Ko porabimo del energije (telesne, kognitivne, čustvene ...), se pojavi stanje utrujenosti. To odpravimo s počitkom ali z zamenjavo aktivnosti. V bistvu smo neprestano v dinamičnem nihanju med tema dvema stanjema. Nakopičeno utrujenost, posledico pomanjkanja počitka in okrevanja po naporu imenujemo preutrujenost. Vsakdo med nami se kdaj pa kdaj znajde v stanju preutrujenosti. Kako bomo v tem stanju ravnali, pa je zavestna odločitev, ki lahko pomeni izbiro med zdravjem in boleznijo. Kandidat za izgorelost bo znake preutrujenosti ignoriral in še povečal svojo aktivnost,

delovati bo začel skrajno storilno namesto, da bi se odmaknil od obremenitev. Z begom v deloholizem telesni opozorilni znaki poniknejo (Malačič, 2008, str. 24).

Najbrž ni nikogar, ki ne bi poznal arkadnih računalniških igrice. Mislim na tiste, kjer se igralec prebija čez različne ovire, pridobiva »življenja« ali »energijo« in jih smotrno uporablja, da premaga ovire in nasprotnike. Ko pride do konca, se na zaslonu računalnika izpiše: »Čestitamo, uspešno ste opravili prvo raven zahtevnosti, dobrodošli na drugi ravni.« Ta je seveda težja od prejšnje. In tako naprej, dokler se na zaslonu ne zasveti napis: »Konec igre, nimate več življenj.« Približno tako teče izgradnja kariere, vsak dosežen cilj pomeni začetek še zahtevnejše tekme. Vmes »poslovni maratonec« sicer odteče kakšen častni krog, ki pa je samo ogrevanje za novo tekmo. Maratonci pa vedo še nekaj, na kar managerji prepogosto pozabljajo, da sta zmaga ali poraz odvisna od tega, koliko energije uspejo prihraniti v prvi polovici teka (Pšeničny, 2007, str. 24).

Stresna reakcija ne prizanaša nobenemu telesnemu dogajanju, zato lahko prevelika stopnja škodljivega stresa preobremeni prilagoditvene sposobnosti telesa. Po nekaterih podatkih je kar 75 % bolezni, zaradi katerih obiščemo zdravnika, povezana s stresom. Nekateri raziskovalci so celo mnenja, da je vzrok vseh bolezni in prezgodnjih smrti vpliv škodljivega stresa. Temu podatku lahko brez skrbi verjamemo, saj stres vpliva na večino organov in vpliva na najrazličnejša dogajanja v telesu. Prav tako smo zaradi stresa bolj nagnjeni k nezgodam (Looker & Gregson, 1993, str. 74).

Znaki stresa se kažejo na najrazličnejših področjih vsakdanjega življenja in so zato na začetku težko prepoznavni. Pojavljajo se namreč na področju telesnega delovanja, čustvenega doživljanja, vedenja ali na področju mišljenja (Tabela 2). Od osebnostnih, duševnih in telesnih značilnosti managerja pa bo odvisno, na katerem od naštetih področij se bodo kazali v izrazitejši obliki (Ščuka, 2008a, str. 7).

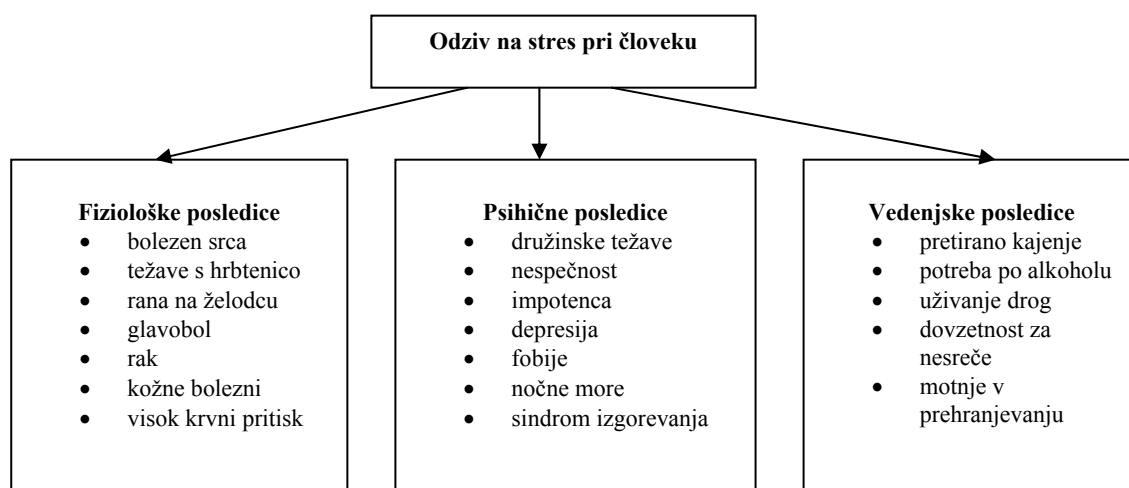
Tabela 2: Telesni, čustveni, vedenjski in mišljenjski simptomi stresa

<p style="text-align: center;">Telesni simptomi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • slabo počutje, glavobol, nespečnost, bolečine v križu, • kronična utrujenost ob najmanjšem naporu, • večja obolevnost, zlasti pogostni prehladi, • težave ali motnje na področju spolnosti, • težave z želodcem, prebavo in odvajanjem, • upad ali prekomerno povečanje telesne teže, • povišan krvni tlak, krvni sladkor in holesterol, • težave na ožilju in srcu. 	<p style="text-align: center;">Čustveni simptomi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • občutek tesnobe ob novih obremenitvah na delovnem mestu, • ravnodušnost s pomanjkanjem energije in volje za delo, • nerazpoloženost s pobitostjo, izpraznjenostjo in brezciljnostjo, • otopelost za vsakršna dogajanja v sebi in okolju, • zavračanje katerekoli možnosti pomoči s strani sodelavcev, • izguba smisla za humor, sprostitvev in razvedrilo, • brezbržnost in pomanjkanje zanimanja za življenje ljudi v okolju, • nesposobnost iznašanja čustvenih vsebin, • brezoseben, prezirljiv in nanašalen odnos do znancev in sodelavcev.
<p style="text-align: center;">Vedenjski simptomi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izogibanje delovnim obveznostim, površnost, • naraščanje odsotnosti z dela, lahko tudi neupravičene, • pogosti prepiri s sodelavci, naraščajoča sovražnost, • pogostejši problemi v domačem okolju, prepiri, • zlorabe pomirjeval, uspaval ali alkohola, ki prerastejo v odvisnost, • upad delovne vneme, zmanjšana delovna učinkovitost, • odpor do službe, sodelavcev in nadrejenih, • težnja po spremembi delovnega mesta (beg iz poklica), • opuščanje športnih, rekreacijskih ali kulturnih aktivnosti. 	<p style="text-align: center;">Področje mišljenja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • slabša sposobnost koncentracije, pozabljivost, • izguba motivacije za ustvarjalno delo, • izogibanje novostim na delovnem mestu, • iskanje »krivcev« za lastno neuspešnost zunaj sebe, • razdiralen odnos do zahtev nadrejenih, • zmanjšana sposobnost za kritično presojo dogajanja v okolju, • odpori do timskega dela in skupinske pripadnosti, • izogibanje pogovorom, sestankom, dogovarjanju, • zmanjšana miselna prožnost in zmanjšano samospoštovanje.

Vir: Ščuka, *Izgorelost managerjev*, 2008a, str. 7

Ti simptomi povzročajo fiziološke, psihične in vedenjske posledice stresa oz. bolezni. Fiziološke oz. telesne posledice stresa so razne telesne bolezni in težave, psihične posledice stresa so psihične težave in bolezni in nenazadnje vedenjske posledice stresa predstavljajo spremembe v vedenju človeka kot so: pretirano kajenje, uživanje alkohola, drog, ... (Slika 5).

Slika 5: Posledice stresa



Vir: Treven, Premagovanje stresa, 2005, str. 44.

3.1 TELESNE POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Povečano, pogosto in dolgotrajno delovanje stresne situacije, ki se ne more sproščeno izraziti v telesni dejavnosti pogosto povzroča fiziološke simptome oz. bolezni. V primerih, ko se moramo spopasti z velikimi zahtevami, ki smo jih komaj še zmožni izpolniti prihaja, v našem telesu do naslednjih sprememb (Ihan, 2004, str. 48):

- osrednja žleza našega telesa, ki je v možganih - hipofiza spremeni izločanje hormonov in tako pride do spremenjene koncentracije številnih hormonov v telesu (adrenalina, noradrenalina, kortizola ...), kar vpliva na spremenjeno delovanje organov;
- dvigne se raven krvnega sladkorja v telesu;
- pospešeno delovanje srca dovaja veliko krvi mišicam in posledica je povišanje krvnega pritiska;
- osredotočenost živčevja na mišično delovanje poveča mišično moč, hitrost, vzdržljivost;
- pospešeno plitvo dihanje;
- potenje ...

Prvo sistematično študijo povezave med dogodki in odzivom telesa lahko pripišemo avtorjema Wolf in Wolf. Njuno opazovanje in eksperimentiranje s pacienti je dalo priložnost opazovati spremembe delovanja želodca kot odziv na stresne situacije. Raziskovalca sta dokumentirala spremembe krvnega pritiska in izločanje želodca, ki so jih povzročali občutki frustracije in konflikta (Sutherland & Cooper, 2000, str. 47).

3.2 PSIHIČNE POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

Nič manj kot bolezenski pojavi telesnega izvora ni pomembno psihično trpljenje, ki ga povzroča

škodljivi stres in se zrcali v dolgotrajnih anksioznostih in depresijah in drugih psihičnih motnjah. Depresija kot ena najhujših posledic stresa je v bistvu prilagoditev na kronični stres. Zaradi enostranskega delovanja na organizem je kronični stres ubijalsko nevaren, zato se mu možgani prilagodijo tako, da se začnejo slabše z bolj plitvim čustvovanjem odzivati na okolico. Plitvejša čustvovanja namreč v stresnih okoliščinah pomeni manjši stres, vendar pa človek postaja vedno manj čustveno odziven, z vedno manjšo percepcijo in pozornostjo. Tako stanje imenujemo depresija. Človek z depresijo je osebno, socialno, materialno, vedenjsko neprilagojen in brez stika z svojo okolico ter brez čustvene energije (posledica utišane stresne odzivanja), da bi kaj storil za prilagoditev svojemu okolju (Ihan, 2004, str. 66).

3.3 VEDENJSKE POSLEDICE STRESA MANAGERJEV V DELOVNEM OKOLJU

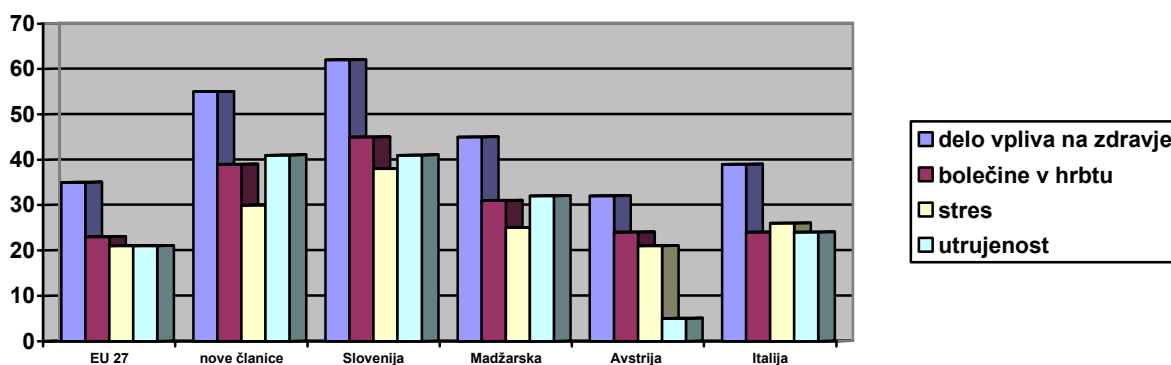
Psihične posledice stresa so močno povezane z vedenjskimi odzivi in odzivi mišljenja (Treven, 2005, str. 50). Pri ljudeh, ki so nenehno obremenjeni, se pojavijo tudi spremembe v vedenju in mišljenju (slabše prehranjevalne navade, povečano kajenje, preveliko uživanje alkohola, mamil ...). Zaradi spremenjenega načina vedenja in mišljenja nastajajo novi problemi, ki povečujejo tveganje za zdravje in tako je začarani krog sklenjen.

Psihične, vedenjske in mišljenjske posledice stresa spremenijo človekovo osebnost. Geslo stresa je: Reši se, kdor se more in kakor se more! V stresu postane edino pomembno preživetje, zato je logično, da se človek obnaša in misli precej drugače in manj prijetno, kot bi se brez stresa. Ljudje, za katere je življenje nenehno stres, torej mnogokrat sploh nikoli ne spoznamo do osebnostnih potez, kajti njihovo osebnost ves čas prekriva stresna reakcija (Ihan, 2004, str. 84).

Najhujša posledica stresa je smrt. Na Japonskem so uradno priznali pojav, ki so ga poimenovali karoši - smrt zaradi stresa, ki ga povzroči preveč dela. Besedo sestavlja *karo* - prenaporno, dodatno, nadurno delo in *ši* - smrt, torej bi se dobesedni prevod lahko glasil »smrt zaradi službe«. V deželi vzhajajočega sonca naj bi zaradi tega vsako leto umrlo več kot 10 tisoč ljudi. Večina žrtev karošija je pred smrtjo delala veliko ur, preveč dela pa je vzrok smrti le takrat, če je delavec v zadnjih 24 urah nenehno delal oziroma delal najmanj 16 ur na dan zadnjih sedem dni pred smrtjo (Kako se rešiti iz začaranega kroga, 2006, str. 35).

Podatki raziskave, ki jo je pripravila Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu kažejo, da je v letu 2005 dobra tretjina anketiranih delavcev menila, da njihovo delo vpliva na zdravje, v Sloveniji je tako prepričanih celo več kot 60 odstotkov vprašanih. Bolečine v hrbtu v novih članicah EU čuti skoraj 40 % zaposlenih, v Sloveniji pa celo 45%. Pod stresom je v EU 20 % zaposlenih, v Sloveniji pa skoraj 40 % zaposlenih. Utrujenost čuti v novih članicah EU 30 % zaposlenih, v Sloveniji pa celo 38 % (Slika 6). Podatki kažejo, da je Slovenija v omenjenih spremenljivkah močno nad državami članicah EU (S.B., 2007, str. 17).

Slika 6: Zdravljenje v EU



Vir: S. B., *Ozaveščanje o kostno-mišičnih obolenjih*, 2007, str. 17.

Sklep tega dela je, da se moramo ljudje naučiti poslušati svoje telo ter ustrezno selekcionirati in upoštevati sporočila, ki naj jih daje, saj gre v velikih primerih za obupne klice na pomoč. Ko telo prične uporabljati rezervno energijo in so simptomi še blagi je čas, da ukrepamo. Če se takrat ne bomo ustavili, bodo posledice lahko zelo hude (Arroba & James, 1987, str. 5). V lekarnah in specializiranih trgovinah z medicinskimi pripomočki »merilcev stresa« ne prodajajo, torej moramo svojemu telesu res prisluhniti »čisto« sami.

3.4 ZMANJŠANA UČINKOVITOST PRI DELU MANAGERJEV

V mnogih podjetjih niso seznanjeni s posledicami stresa na delovnem mestu. Posledice neučinkovitosti posameznikov ali celo managerjev pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Prav managerji pa večino svojega časa preživijo na delovnem mestu, kar vpliva na nepravilno prehrano in pomanjkanje telesne aktivnosti, kar pa še dodatno povečuje stres. Stres in pa preobremenjenost pa zmanjšujeta celotno in normalno delovanje zaposlenih in managerjev. Posledice stresa se odražajo (Meško, Meško Štok, Podbregar & Karpljuk, 2008, str. 91):

- v zmanjšanju učinkovitosti pri delu in
- v stroških poslovanja.

Po Evansu in Russllu povzamemo model Petra Nixona, kardiologa iz Velike Britanije, ki je proučeval posledice stresa na človekovo delovanje. Nixon je predpostavil, da je človek utrujen zaradi trdega dela in premalo počitka. Predpostavljal je, da človek lahko neravnotežje popravi tako, da se dobro spočije, ter vzpostavi ravnotežje ter si ponovno nabere moči za delo in življenje. Če se takšna utrujenost in nihanja ponavljajo, se nam zgodi, da smo utrujeni, pred nami pa je še veliko nedokončanega dela in nalog. Prepričani smo, da bomo kos zahtevam, ki jih bomo z ritmom »dveh noči« razrešili. Naša predvidevanja držijo, če še nismo šli preko vrha krivulje, tako lahko resnično povečamo svojo učinkovitost. Problem se pojavi, če je naša učinkovitost že dosegla vrhunec zaradi ponavljajočih se nihanj in bo naša učinkovitost zaradi stresa in vzbujenosti pričela padati. Znajdemo se v začaranem krogu izčrpanosti, postajamo vedno bolj utrujeni, otopeli, nesposobni in nezmožni kljub želji opraviti delo kvalitetno. Kljub temu smo

sprva in vedno znova prepričani, da znamo delo opraviti dobro, zato povečamo napore in se zato še bolj trudimo, a pri tej oceni nismo objektivni. Tako pridemo s časoma do zloma. Nixon je razvil pot, s katero človek prehodi od zdrave in običajne utrujenosti, do izčrpanosti in nemoči (Evans & Russell, 1992, str. 119-120).

S problemom učinkovitosti so se ukvarjali tudi drugi. S povezavo med stresom in delovanjem zaposlenega po avtorjih George in Jones (Meško et al., 2008, str. 91). Predpostavili so, da nizka stopnja stresa stimulira telo in povečuje zmožnost reagiranja na delovne zahteve. Ob izpostavljanju manjših in kratkotrajnih pritiskov na posameznika, ti učinkujejo tako, da posameznik dela boljše, intenzivneje in hitreje. Lahko rečemo učinkoviteje. Ta model je povezava med stresom in delovanjem, z narobe obrnjeno krivuljo U, opisuje reakcijo na stres skozi čas, na spremembe in intenzivnost stresa. Predpostavlja se, da ima lahko celo zmerna stopnja stresa, ki je prisotna daljša obdobje, dolgoročne negativne posledice na delovanje, saj kontinuirana intenzivnost stresa izčrpava posameznika in zmanjšuje njegove vire energije, medtem ko velika stopnja stresa lahko ovira zaposlene pri opravljanju svojega dela (Robbins, 1996, str. 618). Prelomna točka je odvisna od osebnostne lastnosti, psihosocialnih dejavnosti posameznika in njegove odpornosti na stres (Meško et al., 2008, str. 91).

Podobno kot Nixon pa se je s problemom učinkovitosti ukvarjal tudi Yorkes-Dodsonov. V njegovem zakonu opredeljuje in pravi, da ima določena raven stresnih vzburjenj pozitiven vpliv na učinkovitost pri delu. V svoj model je vključil dve skrajnosti, saj je predpostavljala, da smo ljudje brez pozitivne in negativne spodbude sposobni opravljati svoje delo, vendar smo pri tem počasni in neučinkoviti. Prva skrajnost je pozitivna spodbuda: motivacija in spodbuda z denarno nagrado, druga skrajnost je negativna spodbuda oziroma kaznovanje z elektrošoki in z njo povezan strah pred njimi. Zagotovo oba dejavnika delujeta na zaposlenega stresno. Temu moramo prišteti še vsakdanji strah v vsakdanjem življenju posameznika. Pozitivna spodbuda, denarna nagrada naj bi bila po njegovem mnenju ravno prava spodbuda za največjo učinkovitost zaposlenih. Negativna spodbuda, kazen zaposlene stresno obremenjuje in so zaradi tega nesposobni opraviti delo učinkovito. Zaradi nakopičenega stresa začnejo zaposleni delovati pod optimalno raven, kar se kaže tudi v učinkovitosti organizacije (Powell, 1999).

Sindrom izgorelosti, ki vpliva na znižano učinkovitost managerjev pri delu, je kumulativen proces stresa in se razvije postopoma v daljšem obdobju. Razdelimo ga na več faz (Bilban, 2006, str. 34):

- **Faza velikega delovnega navdušenja:** Prevladuje izrazita potreba po potrjevanju, zato posameznik v doseganje ciljev vlaga velik trud. To pripelje do utrujenosti in posledično do upada delovne učinkovitosti.
- **Faza stagnacije:** Narašča frustriranost, ker vloženemu trudu ne sledi pričakovana nagrada. Ob tem se pojavlja dvom o lastni kompetentnosti, negotovost pri delu, preutrujenost, nezadovoljstvo, kronična anksioznost, motnje koncentracije. Motiviranost za delo upada, pojavljajo se tudi telesne in psihosomatske bolezni (glavoboli, dispneja - težko dihanje, motnje srčnega ritma, zvišan krvni tlak, motnje prebave, spanja,

prehranjevanja). Zaradi zmanjšane odpornosti so pogostejša maligna obolenja, kronična utrujenost pa tudi povečuje izpostavljenost za nezgode in poškodbe. Posameznik te težave dolgo zanemarja in jih doživlja kot moteče elemente pri izpolnitvi delovnih zahtev. Zaradi tega zanemarja druge vsebine življenja, kot so razni hobiji, druženja ... Zaradi tega narašča tudi netolerantnost do ljudi, nastajajo motnje v komunikaciji in prihaja do socialne izoliranosti.

- **Faza socialne izolacije:** Tu se že pokaže depersonalizacija. Posameznik že izgubi stik z notranjim svetom, v stikih z drugimi pa empatijo zamenjajo za brezosebni odnos, nestrpnost, cinizem. Prihaja do odklonov vedenja, kar še bolj ruši odnose s sodelavci in strankami. Depersonalizacija pogloblja občutek notranje praznine, ki jo posameznik poskuša zapolniti z zlorabo alkohola, psihoaktivnih zdravil in drugega. To še dodatno zmanjša storilnost in večja pritiske delodajalca. Druge posledice so izgube prijateljev in razdor zakona.
- **Faza apatije oz. skrajna izgorelost:** Tu se že jasno pokaže depresivnost s samomorilnimi mislimi.

Vidimo, da je pot od zmanjšane učinkovitosti pri delu in stresa do izgorelosti ni tako kratka in imamo možnost, da simptome še pravočasno odkrijemo in ustrezno ukrepamo.

3.5 STROŠKI DELA MANAGERJEV KOT POSLEDICA STRESA

Stroškov kot posledico stresa zaposlenih v delovnem okolju nikoli nismo in nikoli ne bomo mogli natančno opredeliti, saj ni jasno določena numerična višina stroškov, katerih vzrok je stres, temveč gre največkrat za ocenjene in predvidene višine stroškov (Pettinger, 2002, str. 25). Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki večinoma temeljijo na ocenjevanju, ugibanju. Obenem pa jih ni mogoče zanesljivo primerjati med organizacijami, kaj šele med državami. Stroški se kažejo kot (Heller & Hindle, 2001, str. 770):

- slaba kakovost storitev,
- visoka fluktuacija kadrov,
- slab ugled podjetja,
- slaba slika organizacije,
- nezadovoljni delavci ...

Strokovnjaki ocenjujejo, da stroški v zvezi s stresom in z njim povezanimi psihološkimi problemi v članicah EU predstavljajo kar 3-4 % BDP, kar letno znaša 265 milijard EUR. V USA stane stres gospodarstvo letno več kot 150 milijard dolarjev, kaže se v naslednjih dejavnikih: odsotnost z dela, zmanjševanje učinkovitosti dela fizično prisotnih zaposlenih, toda duševno odsotnih (Meško et al., 2008, str. 92). V Veliki Britaniji pripisujejo 60 % odsotnosti z dela motnjam, ki ji povzroča stres (Heller & Hindle, 2001, str. 767). Izguba zdravja ni niti največji niti edini strošek v organizacijah. Napake in napačne odločitve, ki jih delajo zaposleni pod vplivom stresa, stanejo mnogo več.

V Veliki Britaniji so preskusili, kako je Napotke industrijske psihologije glede zmanjšanja stresa v podjetju mogoče uporabiti tudi v praksi. Lotili so se proučevanja obremenjenosti delavcev in poskušali najti najučinkovitejše metode za zmanjševanje doživetega stresa (svetovanja, izvajanje sprostilnih tehnik, izvajanje treningov za obvladovanje nerutinskih situacij in zaposlene naučiti prepoznavati dejavnike, ki povzročajo psihične obremenitve ...) pri vsakdanjem delu in s tem znižati stroške. Način posameznikovega obvladovanja stresa so prilagodili naravi dela, pri čemer so bili ukrepi preskušeni pri ljudeh različnih poklicev in strok. Rezultati izvedenega projekta so bili prav presenetljivi: v dveh letih po uvedbi »svetovalnega programa za ohranjanje razpoložljivosti« je pogostost psihosomatskih težav upadla za 40 odstotkov, depresivnost se je zmanjšala za 31 odstotkov, napetost za 28, pogostost bolniške odsotnosti je bila nižja kar za 46 odstotkov, trajanje bolniške odsotnosti pa se je skrajšalo za kar 60 odstotkov. To so rezultati, ki, prevedeni v finančni jezik, ne pomenijo nič drugega, kot večji prihranek in zaslužek in nižje stroške (Marcon, 1998).

Stroški posledic stresa se odražajo na različnih ravneh: individualni ravni, na ravni organizacije in na ravni države (Treven, 2005, str. 98-99):

- Na individualni ravni gre za individualno izgubo dohodka in za stroške zdravljenja. Za kakšno vsoto je oboleli prikrajšan pri plači, je odvisno od načina kompenzacije v različnih državah. Ponekod krije stroške država, drugod delodajalec, največkrat pa gre za kombinacijo obojega. Individualne stroške je težko oceniti, saj so odvisni od velikega števila dejavnikov, variirajo pa lahko celo pri isti osebi v različnih časovnih obdobjih.
- Na ravni organizacije imajo organizacije izgube zaradi stroškov absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanja, sodnih stroškov, škode pri opremi, manjše produktivnosti ter zaradi izgube dobrega imena in ugleda. Zelo velika možnost je, da zaradi stresa in bolezni izgorelosti podjetje izgubi managerje, ki so najodgovornejši in najbolj zavzeti, vemo pa, da so stroški uvajanja za delovno mesto managerja prav tako visoki.
- Stroškov, ki jih ima zaradi posledic stresa država, ne moremo izračunati s seštevanjem individualnih stroškov in stroškov organizacij, saj se prerazporedijo med posameznimi skupinami. Država mora plačevati stroške zdravljenja, absentizma in stroške zaradi prezgodnjih upokojitev. Stroške na ravni države je zelo težko oceniti, saj je treba upoštevati veliko dejavnikov.

Država želi izdatke za nadomestila med začasno zadržanostjo z dela spraviti v neke normalne okvire, ki bi bili sprejemljivi z vidika narodno gospodarskih možnosti in interesov. Želijo zmanjšati začasno zadržanost z dela zaradi bolezni, zlasti pa doseči boljše zdravje aktivne populacije, da bi bila ta delovno sposobno do upokojitve in še dlje.

4 NAČINI PREMAGOVANJA STRESA

Premagovanje stresa managerjev poteka na ravni posameznika, kjer sam manager z določenimi ukrepi poskrbi, da obvlada oz. premaga stres, ali pa na ravni organizacije, katera z raznimi

strategijami in programi poskrbi za lažje obvladovanje oz. premagovanje stresa managerjev.

4.1 NAČINI ZA PREMAGOVANJE STRESA MANAGERJA NA RAVNI POSAMEZNIKA

Uspešna kariera in užitek pri delu sta pomembna tvorca osebnega zadovoljstva in samozavesti managerjev. Vendar pomanjkanje zdravega življenjskega sloga, sprostitve in oddiha od dela lahko vodi do neprijetnih in resnih posledic stresa (Malačič, 2008, str. 24). V zavest ljudi se že počasi utira spoznanje, da je zdravje odvisno tako od zdrave prehrane, gibanja, trdnega spanja, abstinence tobaka in drog, zmernosti pri alkoholu in drugih razvadah itd. kakor tudi od življenjskega sloga, osebnostne značilnosti (temperament, značaj), izbora vedenjskih vzorcev, učenja temeljnih zmožnosti (kompetenc), delovne učinkovitosti, vključevanja v okolje, druženja in predvsem zavest o sebi ter dograjevanja občutka lastne vrednosti (samopodobe, samozaupanja in samozavesti). Zahteven in prehter življenjski slog sili posameznika v reševanje sprotnih eksistenčnih problemov, ki so sestavni del prvih dveh dimenzij: telesne in duševne. Pomenijo torej preživetje in delo. Za utrjevanje tretje dimenzije, tj. zavesti o sebi, pa mu zmanjkuje časa, volje in moči. Sam sebi postaja odtujen in se rešuje s še večjim zaganjanjem v delo, kjer se želi uveljaviti, dokazati, si pridobiti ugled, družbeni položaj in večji zaslužek. Zahodnjak se običajno dokazuje z dejavnostmi zunaj doma, zlasti z marljivostjo, strokovnostjo, iznajdljivostjo in ustvarjalnostjo. Manj se obremenjuje zaradi osebnih problemov ali težav znotraj lastne družine in zaradi njih običajno manj izgoreva (Ščuka, 2008a, str. 2).

Premagovanje stresa se je potrebno lotiti tam, kjer ocenjujemo največje možnosti za uspeh. Oporne točke za individualno premagovanje stresa so:

- način prehrane,
- (ne)uživanje kofeina,
- (ne)uživanje alkohola,
- (ne)kajenje,
- telesna pripravljenost in vadba,
- telesna teža,
- spanje in počitek,
- kognitivne metode,
- upravljanje časa,
- tehnike za dolgoročno premagovanje napetosti.

Način prehrane

Eden izmed načinov za ohranjanje telesnega in duševnega zdravja je skrb za zdravo prehrano. Strokovnjaki za področje prehrane so si enotni o dejstvu, da mora biti prehranjevanje zmerno in raznoliko. Zmerno prehranjevanje pomeni, da je vsakršno pretiravanje s količino določeno vrste ali več vrst hrane nezdravo. Raznolikost pa pomeni, da jemo veliko vrst hrane. Pomembno je, da se držimo uravnotežene in raznovrstne prehrane, ki je energetsko dovolj bogata, da bo zadostila

našim potrebam, zraven pa naj vsebuje tudi veliko vitaminov in rudnin. Znano je, da ljudje v zahodnih deželah ne uživajo hrane, bogate s proteini, minerali in vitamini ter pojedjo preveč hrane, bogate z maščobami. Zelo popularna je hitra hrana oz. junk food, ki na kratek rok daje občutek ugodja, na dolgi rok pa je velikokrat vzrok manjši odpornosti telesa (Arroba & James, 1987, str. 81-82).

Zdrav način prehrane pa se ne kaže samo v skrbnem izboru jedil, temveč tudi v vzdrževanju pravilnega reda prehranjevanja. Kadar smo pod stresom, velikokrat izpustimo kakšen dnevni obrok ali prvi obrok zaužijemo šele pozno zvečer. obroki managerjev so pogosto neredni, nepravilno razporejeni v toku dneva in v količini hrane. Podatki kažejo, da so prav managerji nadpovprečni uporabniki gostinskih storitev (Klemše, 2008):

- Nadpovprečno dolg delavnik jih sili k prehranjevanju »zunaj«.
- Poslovni obiski se pogosto končajo kot poslovna kosila.
- Službena potovanja zahtevajo prenočevanja in hranjenje v prehrabnih obratih.
- Nedeljska družinska kosila v restavracijah so pogosto združevalna komponenta med tednom razcepljenih družin.
- Visoki prihodki jim omogočajo pogosto dopustovanje in uporabo prehrabnih obratov.

Tako kot pri vseh stvareh je potrebno tudi pri prehrani poslušati svoje telo, ki nam samo govori, kaj in kdaj moramo jesti.

Kofein, alkohol in droga

Kofein najdemo v kavi, čaju, kakavu, čokoladi in številnih brezalkoholnih pijačah iz izvlečkov rastlin koka in kola. Vemo, da nas kofein »zbudi«, poživi ter nam da občutek ugodja. Ti občutki ugodno delujejo na človeka kratkoročno, dolgoročno pa vplivajo slabo na zdravje človeka, če je zaužita količina kofeina prevelika. Prekomerna zaužita količina kofeina povzroča veliko vznemirjenost in »živčnost«, pri čemer stresna reakcija poteka s polno paro.

Tako kot kofein tudi alkohol vpliva zelo poživljajoče na telo človeka, poleg tega pa pomaga odmisлити probleme in stres. Omogoča navidezno rešitev vseh problemov. V resnici pa vstopamo v začarani krog, saj nam alkohol le še doda dodatne probleme. Poleg telesnih posledic povzroča tudi socialne posledice: uničuje samozavest ter odnose v družini in na delovnem mestu.

Alkohol in kava v majhnih količinah (kozarček ali dva vina in/ali skodelico ali dve kave) ni škodljiv, seveda pa ne smemo piti preveč.

Danes veliko managerjev uporablja tudi droge. V raziskavi češkega dnevnika Hospodarske novini, v kateri je sodelovalo 1200 čeških managerjev, je petina managerjev priznala, da ne morejo brez dopinga. Kar 60 odstotkov čeških managerjev je pod nenehnim stresom, polovica med njimi pa jih tudi nima časa za najučinkovitejše zdravlilo proti stresu: biti skupaj z družino.

Petina čeških managerjev tudi ne more brez litra kave na dan, energetskih napitkov in vseh mogočih vitaminskih koktejlom in prehrabnih dodatkov. Ena petina pa uporablja inteligentne droge na osnovi efedrina. Vse bolj se uporablja tudi kokain (STA, 2008, str. 14).

Kajenje

Čedalje več dokazov obstaja, da je kajenje zelo škodljivo zdravju in povzroča številne bolezni, kot so rak na pljučih, bolezni srca in ožilja, poslabšujejo psihične bolezni. Veliko ljudi s težavo premaguje vsakdanje zahteve in pritiske, zato sežejo po cigaretah, da ublažijo stres. Vemo, da kajenje stres dolgoročno samo potencira in povzroči burnejšo stresno situacijo. Pri kajenju je glavni vzrok težav nikotin, ki poviša raven noradrenalina v krvi. Noradrenalin spodbuja srce, povečuje število srčnih utripov, povzroča ožjenje žil, kar lahko izzove bolezni srca in ožilja. Poleg nikotina je škodljiv pri kajenju tudi ogljikov monoksid, ki ga vsebuje cigaretni dim. Nikotin se veže s hemoglobinom v rdečih krvničkah in s tem se zmanjšuje količina kisika v krvi. Poleg vsega kajenje škoduje zdravju ljudi, ki se nahajajo v neposredni bližini oz. skupnih prostorih s kadilci. V tem primeru govorimo o pasivnem kajenju.

Torej, v izogib stresu je potrebno zmanjšati ali popolnoma opustiti kajenje in se izogibati pasivnemu kajenju.

Fizična aktivnost

Redna fizična aktivnost, vsaj 3 x - 4 x tedensko je dobra zaščita pred stresom in boleznimi, ki jih stres povzroča. Pred ali po delovnem času se vsakodnevno priporoča vsaj 30 minut zmerne telesne vadbe, kajti le redno ukvarjanje s športom prinese pozitivne učinke telesu in našemu počutju. Med delovnim časom pa naj bi za nekaj minut odšli iz pisarne, se sprehodili po stopnicah gor in dol ali naredili nekaj razteznih vaj. Na ta način se bomo otresli stresa ali ga vsaj ublažili in vzpostavili sproščeno stanje, da nam bo šlo delo bolje od rok.

Še posebej je pomembna vloga prostega časa v življenju managerjev. Ko razmišljamo o načinu preživljanja prostega časa, hitro zapademo pod vpliv mnenja, da je managerjevo preživljanje prostega časa v funkciji delovnih nalog. Ker je opravljanje managerske funkcije razumljeno kot način življenja, se temu primerno interpretira tudi vloga prostega časa. Vendar pa bo potrebno način takšnega razmišljanja opustiti, če želimo, da bi bili managerji bolj zdravi in produktivni pri svojem delu. Prosti čas oz. njegovo aktivno preživljanje bo mogel postati del njihovega življenja. Za razumevanje poklicne vitalnosti managerjev je izredno pomembno razmerje med stresom in prostim časom. Za managerja ni dovolj le, da v svojem vsakdanjiku najde nekaj trenutkov tudi za prosti čas, ampak je izrednega pomena oblika preživljanja prostega časa. Ni vseeno, ali manager preživlja prosti čas aktivno ali pasivno.

Aktivni življenjski slog v prostem času je povezan z večjim psihičnim blagostanjem, samospoštovanjem, pozitivnim mnenjem o sebi, več socialnimi interakcijami, zadovoljstvom z življenjem in srečo. Aktivno preživljanje prostega časa zavaruje tako pred fizičnimi kakor pred psihičnimi boleznimi. Sočasno pa se z aktivacijo kognitivnih, fizičnih in socialnih veščin pri prostočasnih dejavnostih veča intrinzična motivacija za poklicne dejavnosti. Tega pa ne moremo

trditi za pasiven življenjski slog. Razlika med aktivnim in pasivnim načinom preživljanjem prostega časa nas vodi do ugotovitve, da je pasivno preživet prosti čas simptomatičen za način obvladovanja stresa, ki je usmerjen na emocionalno odzivanje, aktivno preživljanje prostega časa pa je značilno za način obvladovanja, ki je usmerjeno k reševanju problemov. Pasivno preživljanje prostega časa pogosto vodi do dolgočasje, ki se sprevrže v apatijo in kasneje lahko celo v depresijo.

Pri managerjih, ki v osnovi visoko cenijo delovno etiko in se pogosto niso sposobni »prostočasiti«, je še kako pomembno aktivno preživljanje prostega časa. Ne samo, da bodo managerji na ta način lažje obvladovali delovne naloge, ampak si bodo z aktivnim sodelovanjem v prostočasnih aktivnostih izboljšali fizično, mentalno in socialno zdravje (Hozjan, 2005).

Telesna teža

V zahodnih deželah postaja debelost številka ena vzrokom številnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, sladkorne bolezni, poleg tega pa slabo vpliva na človekovo samospoštovanje in mnoge čustvene probleme. Tveganje za bolezni in mnoge čustvene probleme narašča sorazmerno z debelostjo.

Povišano telesno težo povzročajo naslednji dejavniki: nepravilno prehranjevanje, pomanjkanje fizične aktivnosti, preveč alkohola ... Ljudje nimajo časa in ne energije za vzdrževanje zdrave telesne teže, zato celodnevno nepretrgano uživajo manjše obroke hrane ali pa jedo visoko kalorično hrano. Če te hrane ne pokurimo med fizično aktivnostjo, je posledica debelost.

Torej, potrebno je uravnavati uživanje in porabo energije ter vzdrževati zdravo telesno težo.

Spanje in počitek

Spanje in počitek sta bistvena za preživetje, zdravje, dobro telesno kondicijo in prispevata k boljšemu splošnemu počutju. Možgani in telo med počitkom delujejo manj intenzivno in si nabirajo novih moči, ki jih človek rabi za opravljanje dejavnosti in spoprijemanje z zahtevami, nalogami in izzivi naslednjega dne.

Priporočljivo je, da človek spi 8 ur na dan, kljub temu vsak človek rabi različno število ur spanja, da lahko učinkovito funkcionira naslednji dan. Zdravniki tudi ugotavljajo, da je stopnja stresa nižja pri ljudeh, ki vstanejo pozneje. Znanstveniki so primerjali raven kortizola in ugotovili, da je njihovo nihanje odvisno od tega, kdaj vstanemo. Ljudje, ki vstanejo pozneje, so manj v stresu in se počutijo bolj lagodno (Kos, 2006, str. 16).

Pod počitek moramo šteti tudi večdnevni dopust, ki je prav tako nujen za ustrezno opravljanje dela in ohranjanje psihofizičnega zdravja. Univerzalnega pravila, koliko naj bi trajal optimalni dopust, ni mogoče postaviti. Velja pa: čim daljša in intenzivnejša je aktivnost, ki jo doživljamo kot obremenitev, tem več razbremenitve je potrebne za regeneracijo (Malačič, 2008, str. 23).

Celoten dopust je smiselno razporediti v več delov: dva ali tri krajše dopuste med letom, ki jih

lahko izkoristimo v obliki podaljšanih koncev tedna, in enega daljšega. Priporočljiv je tudi malo daljši počitek oz. razbremenitev po koncu večjih projektov. Tako dosežemo dvojni cilj: sproti polnimo »akumulator«, da ne pridemo v preizčrpavanju do tiste točke, ko naš »akumulator« odpove in se ne zmore več polniti, obenem pa se s tem počitkom tudi nagradimo za opravljeno delo. Torej »baterije« je potrebno polniti sproti, kajti dopust enkrat letno nam torej ne bo prinesel razbremenitve, če svojih zalog energije ne bomo obnavljali sproti. Dopust ne sme biti edini čas v letu, ko počivamo in se sproščamo (Malačič, 2008, str. 23).

Kognitivne metode

Zelo veliko lahko proti stresu naredimo z ustreznimi pozitivnimi mislimi. Potrebno se je zavedati, da ne moremo vedno spremeniti sveta okoli sebe, lahko pa spremenimo naš odziv nanj. Če razmišljamo pozitivno se bodo vsi dogodki razvijali v pozitivno smer in obratno. Zaskrbljenost glede prihodnjih dogodkov nam prinaša le strah in nemir. Zaradi stresa pa je zelo verjetno, da se naš strah uresniči. Takšni, ki so sposobni odpraviti takšne skrbi, zmanjšajo možnost za pojav stresa.

Upravljanje časa

Eden izmed zelo pogostih simptomov stresa je tudi zmoten občutek za čas. Takrat človek želi vse stvari delati hitreje in ne zmore pravilno usklajevati življenjske aktivnosti in obveznosti (Phillips, 1995, str. 137).

Za ohranjanje zdravja je pomembno usklajevanje življenjskih aktivnosti. To je predvsem pomembno za ženske, ki morajo usklajevati delo na delovnem mestu ter delo doma. Ponavadi ljudje, ki imajo na določenem področju težave, temu področju posvetijo več časa. V tem času pa posvečajo manj časa in energije drugim področjem, kar pomeni da niso v ravnovesju, kar povzroča velik stres. Če posameznik povzroča pozornost vsem področjem življenja, so njegove aktivnosti usklajene in lahko dela zbrano, sproščeno in učinkovito.

Torej pomembno je, da si znamo čas dobro organizirati. Najpomembnejša načela, kako to učinkovito narediti, so naslednja:

- določimo si prioritete in se jih strogo držimo;
- ne dovolimo drugim, da nas ovirajo;
- prenašamo odgovornosti tudi na druge.

Tehnike za dolgoročno premagovanje napetosti

Glavni povzročitelji stresa in šibkega duševnega zdravja so življenjske preizkušnje in pomanjkanje določenih sposobnosti. Ljudje, ki trpijo zaradi stresa in duševnih težav, imajo škodljive življenjske vzorce in pomanjkljive sposobnosti premagovanja stresa. Enako, kot smo se naučili delovanja in mišljenja, ki nam povzročata stres, si lahko pridobimo nove veščine in se naučimo spreminjanja škodljivih vedenjskih in miselnih vzorcev.

Spodaj je navedenih 12 korakov, ki so lahko v pomoč pri dolgoročnem odpravljanju napetosti in

vodijo do trdnega duševnega zdravja (Powell, 1999, str. 138-139):

1. Sprejmimo odgovornost
2. Postanimo prilagodljivi
3. Sprejmimo resničnost kot mešanico dobrega in slabega
4. Uživajmo v trenutkih
5. Naučimo se živeti s frustracijami
6. Skrbimo zase in se imejmo radi
7. Izražajmo pozitivna in negativna čustva
8. Prizadevajmo si za uresničitev svojih ciljev
9. Razmišljajmo racionalno in ustvarjalno
10. Upravljajmo s svojim časom in vzdržujmo ravnotežje
11. Poiščimo si konjičke in zanimive dejavnosti
12. Razvijajmo in ohranjajmo odnose

Obstaja še veliko drugih načinov premagovanja stresa na ravni posameznika, in sicer meditacija, joga, zdravstvena hipnoza, avtogeni trening, masaže, aromaterapija ...

4.2 PREMAGOVANJE STRESA MANAGERJA NA RAVNI ORGANIZACIJE

Podjetja so v zgodovini poslovno uspešnost izboljševala z novimi tehnologijami, izpopolnjevanjem načinov vodenja in uvajanjem standardov kakovosti, delodajalci pa danes množično odkrivajo, da se veliko zalog (prihrankov) skriva v ljudeh. Predvsem pri managerjih, ki vodijo celotne organizacijske procese v podjetjih. Zato so se tudi v podjetjih začeli ukvarjati s tem vprašanjem.

Podjetja bi rada s strategijami, s katerimi nadzorujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri managerjih, zmanjšala ali popolnoma odpravila stresorje v delovnem okolju (Treven, 2005, str. 75). Strategije so učinkovite, če jih v podjetju izvajajo sistematično z natančno oceno različnih stresorjev ter če so prilagojene delovnemu okolju.

Že leta 2004 so evropski socialni partnerji sprejeli Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom, katerega cilj je priskrbeti delodajalcem in delavcem ogrodje za prepoznavanje in preprečevanje ali reševanje problemov stresa v zvezi z delom. Namen sporazuma je (Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom, 2008):

- povečati ozaveščenost in razumevanje delodajalcev, delavcev in njihovih predstavnikov glede stresa v zvezi z delom,
- usmeriti pozornost na znake, ki bi lahko kazali na probleme stresa v zvezi z delom.

Zakonska obveznost delodajalcev je, da delavcem zagotavljajo varnost in zdravje pri delu. Ta obveznost se nanaša tudi na probleme stresa v zvezi z delom, če ima ta za posledico tveganje za zdravje in varnost.

Podjetja lahko pomagajo managerjem 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.

4.2.1 Strategije za zmanjševanje stresa pri managerjih

Namen strategij, s katerimi v organizacijah nadzorujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri zaposlenih, je zmanjšanje ali popolna odprava izvorov stresa (stresorjev) v delovnem okolju (Treven, 2005, str. 75). Strategije se morajo izvajati sistematično na podlagi natančne ocene različnih stresorjev, katere so osredotočene na spreminjanje in prilagajanje delovnega okolja zaposlenih (Treven, 2005, str. 76). Iz Tabele 3 so razvidni možni stresorji v delovnem okolju in stresorji za spreminjanje delovnega okolja.

Tabela 3: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih

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

Vir: Treven, Premagovanje stresa, 2005, str. 76.

Preoblikovanje dela

Pri oblikovanju in pri določanju delovnih nalog zaposlenih v podjetjih je potrebno biti pozoren tudi na element obogatitve dela, ki se nanaša predvsem na izboljšanje vsebinskih dejavnikov dela (odgovornost, samostojnost, priznanje, možnost za uspeh, napredovanje in razvoj) in značilnosti dela (različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog, samoupravo in povratno zvezo). Delo, pri katerem je upoštevan element obogatitve delovnih nalog, je za zaposlene manj stresno (Treven, 2005, str. 76-77).

Za zaposlene je pomembno doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti za učinke dela, poznavanje rezultatov dela. Tako so zaposleni bolj zadovoljni z delom in doživljajo manj stresa (Treven, 2005, str. 78).

Hackmann in ostali razlikujejo 5 osnovnih strategij oblikovanja del, s katerimi povečamo motivacijo in zmanjšamo stres pri zaposlenih (Treven, 2005, str. 80):

- Združevanje nalog: managerji morajo manjše, manj obsežne naloge združiti v večje, bolj kompleksne naloge. Na ta način povečajo različnost spretnosti in skladnost nalog.
- Oblikovanje naravnih delovnih enot: naloge razdelimo po enotah, tako da se čim več dela opravi znotraj iste enote.
- Oblikovanje povezav s strankami: managerji naj bi imeli čim več kontakta s kupci ali uporabniki proizvodov ali storitev in pridobili povratne informacije.
- Vertikalno razporejanje odgovornosti: delo naj bi prenašali iz višjih ravni organizacije na nižje. Na ta način zaposleni čutijo večjo odgovornost za opravljeno delo in imajo več samouprave. Managerji, ki so prezaposleni lahko zmanjšajo stres na način, da delo pravilno razdelijo med svoje zaposlene (Armstrong, 1994, str. 292).
- Vzpostavljanje poti za povratno zvezo: zaposleni morajo dobiti oceno o svoji kakovosti dela. Oceno o kakovosti del pridobijo na podlagi opravljanega dela ali s pridobitvijo poročila o kakovosti izvedbe.

Ne smemo pozabiti, da je zelo pomembno, da se delo prilagodi človeku in ne človeka delu. V nasprotnem primeru to lahko povzroča najrazličnejše psihične težave.

Fleksibilen delovni čas

Fleksibilen delovni čas managerju omogoča, da po lastni presoji določi svoj delovni čas ob upoštevanju predpisov v organizaciji. Fleksibilen delovni čas je namenjen, da si manager sam določa izrabo časa, kar omogoča, da imajo zaposleni več samonadzora v delovnem okolju.

Fleksibilen delovni čas se v Sloveniji bolj uveljavlja v zadnjih desetih letih. Ta način je zelo primeren za managerje, ki opravljajo delo neodvisno od drugih zaposlenih ter strank. Za managerje je značilna velika neodvisnost in odgovornost, zato je fleksibilen delovni čas zanj zelo primeren, saj ni potrebno, da so ves čas prisotni v organizaciji, kar zmanjšuje stres (Treven, 2005, str. 81).

Analiza in opredelitev vloge

Tudi za managerje je potrebno natančno in jasno določiti delovne funkcije in natančno opredeliti njihovo odgovornost, kajti v nasprotnem primeru pride do konflikta oz. negotovosti vloge. Namesto da se managerju opiše dela oz. dolžnosti, ki se nanašajo na izvedbo del in dolžnosti, se predstavijo delovne funkcije. Seznam lahko pripravi manager sam, nakar ga pokaže svojemu nadrejenemu, s katerim uskladi mnenja in natančno opredelita vlogo managerja (Treven, 2005, str. 82-84).

Prav tako je pomembna tudi analiza vloge, ki izhaja iz dejstva, da manager največ informacij o delu lahko posreduje prav sam. Njegov nadrejeni mu zastavi vprašanje, na katera mu sam odgovarja. Na ta način lahko uskladi mnenji ter pričakovanja in se izogneta marsikateri težavi (Treven, 2005, str. 84).

Razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev

Latinski izraz *communicare* (komunikacija) izhaja iz besede *communis*, ki pomeni javen, skupen in splošen. Komunicirati torej pomeni »napraviti nekaj, kar bo skupno«, usklajeno, jasno in sprejemljivo za vse udeležence. Pomeni poenotiti, združiti različnosti in šele v kasnejšem pomenu tudi sporazumevati se.

Nekateri managerji so lahko sicer profesionalno in strokovno zelo uspešni, vendar imajo mnoge primanjkljaje za učinkovito komunikacijo in posledično tudi vodenje ljudi. Tako se pojavljajo poniževanja, obtoževanja, nejasna navodila ... Managerji, ki imajo ustrezno zmogljivost za komunikacijo tudi v psihološkem smislu, lahko pomembno vplivajo na ugodnejše organizacijsko ozračje, počutje zaposlenih ter posledično zmanjševanje stresa (Šimenc, 2007, str. 13).

Pomembno je, da managerji znajo komunicirati s svojimi nadrejenimi in podrejenimi, zato morajo razvijati svoje komunikacijske spretnosti. Čim boljša je komunikacija med njimi, tem manj stresa doživljajo vsi prisotni znotraj komunikacije. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja managerja, npr. spodbujanja uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanje smeri njihovega delovanja in zagotavljanja podpore pri delu. V podjetjih se mnogokrat organizirajo razna izobraževanja in delavnice urjenja komunikacijskih spretnosti managerjev. Čeprav managerji sprva mislijo, da področje komunikacije že dobro poznajo, kasneje ugotovijo, da o mnogih temeljnih komunikacijskih spretnostih niso imeli dovolj potrebnega znanja (Treven, 2005, str. 85-87).

Zdravnik in psihoterapevt Viljem Ščuka (2008b, str. 23) v članku »Lenuhi nikoli ne izgorijo« piše, da Slovenci in Slovenke izgorevajo zaradi motenj v komunikaciji. Slovenci se ne znajo pogovarjati s posredovanjem povratnih besednih odzivov (angl. *feedback*). Sporazumevanje ni le posredovanje informacij, ampak tudi doživljanje. Gre za duhovno širino medčloveških odnosov, ki se jih v Sloveniji še sramujemo. Med nami ostane veliko nedorečenega in nejasnega, kar povzroča negotovost, sumničavost in slabo voljo. Pri razumevanju še ne poznamo asertivnosti, torej odprtega in demokratičnega dialoga ne glede na položaj v delovnem okolju. Premalo se urimo v kompetencah, kot so občutek lastne vrednosti, ozaveščenost sebe, pripadnost socialni skupnosti, smiselnost dejavnosti in učinkovitost dela. Za razvoj lastne osebnosti moramo te zmožnosti uriti že v otroštvu. V Sloveniji že deluje štirideset mentorjev, ki delajo s 420 mladostniki, kljub temu pa smo pri teh kompetencah še zelo »leseni« in nas denimo Finci in Švedi preHITEVajo po »levi in desni«. Zato so gospodarsko zelo uspešni.

Izgorelost je torej predvsem motnja v sporazumevanju s seboj in okoljem. V delovnem procesu je delavec sestavni del celote in deluje zato telesno, duševno in duhovno hkrati. Na telesni ravni komunicira preko gibala in čutil, na duševni preko miselnega in jezikovnega sporočanja in na duhovni preko ozaveščenosti in doživljanja lastnega dela, njegovega vrednotenja in smisla. Sporazumevanje slikovito opiše francosko pravilo: Rečeš mi lahko, kaj misliš, povedati mi pa moraš, kako čutiš. Šele potem te bom lažje razumel in tvoje mnenje morda sprejel.

Gre za celostno komunikacijo, ki se jo je potrebno šele naučiti. Kadar so naši pogovori le

sporočila na nivoju razuma, sogovornika nista v stiku in je komunikacija motena. Govorita drug mimo drugega. Govorica telesa nam to potrjuje. Da bi zmogli kakovostno komunicirati z drugimi, se moramo najprej naučiti komunicirati s seboj, tj. stika s seboj, kajti le na ta način smo sposobni aktivnega posredovanja informacij in mnenj ter aktivnega poslušanja (Ščuka, 2008a, str. 8).

Načelo aktivnega poslušanja je možno le v skupnostih, ki omogočajo enakovrednost v odnosih. Odnosi se oblikujejo glede na vloge v skupnosti oz. glede na delitev dela. Pri tem pač nismo enaki, saj se vloge in z njimi odgovornosti oblikujejo v skladu z znanji, izkušnjami in sposobnostmi. Smo pa lahko člani skupnosti enakovredni kljub temu, da smo na delovnem mestu v pod- ali nadrejeni vlogi. Enakovrednost vzdržujemo s sporazumevanjem, ki vključuje načelo aktivnega poslušanja (Ščuka, 2008a, str. 11).

Najpogostejši problemi, da človek ni sposoben učinkovito poslušati sogovornika, so naslednji (Cava, 1996, str. 49):

- nerazumevanje govornikovih besed,
- razmišljanje o svojem govoru oz. sporočilu, ki ga boš predal naprej, ko sogovornik preneha govoriti,
- preobremenjenost zaradi nestrinjanja s sporočilom sogovornika,
- preutrujenost, da bi lahko zbrano poslušal,
- hrup v prostoru,
- sogovornik govori počasi, nerazumljivo ... ,
- sogovornik govori z naglasom, kar je težko razumeti,
- sogovornik posreduje preveč informacij naenkrat ...

Ustvarjanje ugodne organizacijske klime

Struktura organizacije in organizacijska klima sta prav tako lahko vzrok stresa managerjev. Da bi ta stres zmanjšali, se priporoča 2 strategij, in sicer: decentralizacija in izboljšanje klime v organizaciji.

V zadnjih letih se v Sloveniji v podjetjih povečuje zanimanje za strategije, ki pospešujejo decentralizacijo. Te strategije se nanašajo na spreminjanje komunikacijskih vzorcev in povezav znotraj organizacije ter na oblikovanje delovnih skupin.

Managerji, ki so v organizaciji, ki uporablja centraliziran način odločanja, so bolj psihično trpeli za nespečnostjo, depresijo in nočnimi morami. Pri centraliziranem odločanju gre za pomanjkanje svobode pri odločanju, kar povzroča stres ter fiziološke in psihične posledice.

Druga strategija je skrb za dobro klimo v organizacijah. V organizacijah imajo velikokrat neustrezno, nefleksibilno in neosebno ozračje, kar je posledica strogo formaliziranih ravni in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Takšna organizacija povzroča stres managerjev in

manjšo učinkovitost le-teh pri delu. Z načrtnim spreminjanjem klime se lahko izboljša telesno in duševno zdravje zaposlenih ter posledično večja učinkovitost organizacije. Za izboljšanje klime je npr. smiselno zaposlenim pustiti več avtonomije pri odločanju o njihovem delu, zmanjšati delovne pritiske na zaposlene, povečati povezanost, kohezivnost znotraj kolektivov, vzpodbujati vzajemno sodelovanje in dobre prijateljske odnose med zaposlenimi ter spodbujati vodstvo k večji podpori zaposlenim (Musek Lešnik, 2008).

Načrtovanje in razvijanje kariere managerjem

Kljub temu, da managerji v podjetjih zasedajo eno najvišjih funkcij v podjetju, je potrebno njihovo kariero skrbno načrtovati. Gre za to, da se natančno načrtovano ali nenačrtovano določi zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem obdobju. Manager sam ali s pomočjo drugih ljudi izvaja aktivnosti, ki pripomorejo k napredovanju kariere. Na ta način so managerji bolj zadovoljni, opravijo več dela in so bolj pripravljeni na sodelovanje, zmanjša pa se število odpovedi delovnega razmerja.

Če obstajajo v organizaciji slabe možnosti za razvijanje kariere, to lahko povzroča stres pri managerjih. Naloga nadrejenih managerjev je, da daje pobude za razvijanje kariere podrejenih managerjev ter ustvarja priložnosti, da delujejo v zeleni smeri. Seveda pa si mora manager sam postaviti določena vprašanja in sicer: kaj si želi in kakšne so njegove prednosti, sposobnosti in znanja.

Managerji se med seboj razlikujejo po potrebah in interesih. Nekateri managerji občutijo večji, drugi manjši stres, ko opravljajo dejavnosti, ki jih ne zanimajo. Da podjetje in manager prepoznata obseg takih dejavnosti pri delu, manager opravi **samoocenitev** s pomočjo ene od mnogih tehnik za ugotavljanje interesov posameznika. Pri samoocenjevanju so pomembni interesi managerja, pa tudi njegove sposobnosti. Ugotavlja se fizične in intelektualne sposobnosti in katere darove ima manager. Le-te se ugotavlja z različnimi testi, kot so inteligenčni testi, testi ustvarjalnosti in drugi.

Ko se interese in sposobnosti posameznika oceni, se je mogoče lotiti **analize priložnosti**. V tej fazi se pregleda niz vlog, ki so dostopne managerju v organizaciji. Ker se okolje in organizacija spreminjata, se spreminjajo tudi vloge, ki jih lahko izbira manager. Vsaka vloga zahteva določeno vedenje, znanje in sposobnosti. Pomembno je, da manager razpolaga z vsemi informacijami o zahtevah, da lahko presodi, ali ima ustrezne sposobnosti za njihovo izpolnitev. Npr. manager na nižji ravni upravljanja bo moral imeti veliko več strokovnega znanja kot tisti na najvišji ravni, ki bo potreboval bolj konceptualno znanje in spretnosti.

Samoocenitev in analiza priložnosti sta integralno povezani s strategijo načrtovanja in razvijanja kariere. Oba procesa sestavljata aktivnosti, ki so pomembne za organizacijo in za zaposlenega.

Če sklenemo, morajo podjetja imeti nekakšne programe razvoja kariere managerjev. Le-ti morajo najprej izpolniti niz testov, ki se nanašajo na njihove poklicne interese, sposobnosti in na

osebnost. Nato sodelujejo v delavnicah, na katerih so predstavljeni rezultati njihovih testov ter različni modeli kariere in načrtovanja življenja. Dobijo tudi informacije o vseh virih, ki jih lahko uporabijo v organizaciji, kot so npr. knjižnica, računalniško podprt program za načrtovanje kariere, usposabljanje in izobraževanje. Vsak posameznik se nato pogovori s psihologom, s katerim preiščeta rezultate testov in odlikujeta načrt razvoja kariere (Treven, 2005, str. 89-92).

Delovne razmere

Prav tako so pri delu managerjev pomembne delovne razmere in da bi izboljšali le-te, lahko uporabimo dve skupini strategij. V prvo skupino uvrščamo tudi strategije za spreminjanje delovnih postopkov. Primer je npr. povečanje števila (krajših) odmorov med delom, odrekanje zahtevam po predpisanih oblačilih, urejenost pisarn, pitje kave zjutraj in opoldne ...

Druga skupina strategij za oblikovanje ustreznih delovnih razmer temelji na preučevanju managerjev pri delu. To je najboljši vir informacij o tem, kako izboljšati razmere, ki povzročajo stres. Managerji na ta način podajo zamisli in rešitve za izboljšanje delovnih razmer, ki so izvor stresa za managerje. Sestavijo se lahko delovne skupine, znotraj katerih managerji razpravljajo o tistih vidikih delovnega okolja, ki jih dojemajo kot stresne, in oblikujejo predloge za njihovo uravnavanje (Treven, 2005, str. 92).

4.2.2 Programi za premagovanje stresa pri managerjih

V organizacijah lahko pomagajo managerjem premagovati stres tudi s posebnimi programi. Najpogosteje se uporabljajo (Treven, 2005, str. 92-93):

- Programi za usposabljanje managerjev, kako obvladovati stres;
- Programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja;
- Program za pomoč managerjem.

V programih za premagovanje stresa se managerji seznanijo z različnimi antistresnimi metodami, kot so npr.:

- metoda avtosugestije - terapija, s pomočjo katere sami sebe nekaj prepričamo ali sami sebi damo neko misel, s pomočjo katere lažje dosežemo neki cilj;
- metoda avtogenega treninga - terapija, s pomočjo katere ublažimo čustvene pojave, kar dosežemo z natančno predpisanimi vajami, kar nam omogoča, da krepimo to, kar je zdravo, in zmanjšamo ali odpravimo, kar je nezdravo;
- metodologija SOLVE - gre za metodologijo, ki je bila ustanovljena in narejena s strani Mednarodna organizacija za delo (ILO) za reševanje »psihosocialnih« problemov pri delu. Gre za seminarje, ki trajajo 5 dni, tako da vsak dan obravnavajo enega izmed psihosocialnih problem in s tem pridobijo znanje, kako se spoprijeti s tem problemom oziroma ga zmanjšati (Ivanko, 2008).

Poznane so še številne druge tehnike za odpravljanje stresa, kot so npr. sproščanje, meditacija, joga, hidroterapija, terapija z morskovo vodo, joga, Tai chi chuan, petje, terapija z glasbo, smeh, oblike barve in svetloba, meditacija ... Njihov namen je, da se managerje nauči, kako učinkovito zmanjšati stres. Nekatera podjetja oblikujejo lastne programe, druga se povežejo z zunanjimi svetovalci ali izberejo programe na videokasetah. Npr. v tujini so v nekem farmacevtskem podjetju uvedli meditacijo Qi Gong. Učne ure imajo na rednih sestankih oddelkov, poleg tega imajo tudi meditacijo pred sestankom in - namesto odmora za kavo - še popoldanski energijski odmor s Qi Gongom in čajem.

Ohranjanje psihičnega in fizičnega zdravja managerjev je pomembno, saj zdrav človek lažje obvladuje stres kot tisti, ki ima fobije, nočne more, motnje v prehranjevanju, bolezni srca, depresijo ali druge zdravstvene težave. Programi potekajo v obliki dnevnih ali večdnevnik delavnic oz. vadb, na katerih se managerji naučijo, kako primerno skrbeti za svoje zdravje z določenimi vrstami vedenja (kot npr. hujšanje, odvajanje od kajenja in fizične aktivnosti). Vendar so managerji sami odgovorni, ali znanja oz. navodila tudi nadalje uporabijo v svojem življenju. Slovenska podjetja imajo že kar dobro ustaljeno prakso, da subvencionirajo vadbo. V dolenskem podjetju Krka d. d. se vsak teden vseh organiziranih aktivnosti udeleži več kot 800 zaposlenih (okoli 30 odstotkov zaposlenih). Ponujajo pester program vadbe: od košarke, keglanja do plesnih tečajev. V podjetju Krka d. d. vsako leto organizirajo športni dan, s katerim se končajo celoletna športna tekmovanja in dejavnosti. Glede na to, da je podjetje v tesni povezavi s Krka zdravilišči, vsakih nekaj let pripada zaposlenim tudi desetdnevna preventivna rekreacija, ki jo organizirajo v Strunjanu, Šmarjeških Toplicah, Dolenskih Toplicah, Vrsarju in Bohinju. To pomeni, da se vsako leto brezplačnega oddiha udeleži približno devet odstotkov zaposlenih (Stanković, 2004a, str. 15).

V ZDA je v nekaterih podjetjih praksa, da imajo svoj fitnes za zaposlene, kar omogoča, da se zaposleni med službenim časom dobro oznojijo. V ZDA ga ima že vsako peto podjetje (Stanković, 2004b, str. 15). V slovenskih podjetjih to še ni dobro ustaljena praksa, vendar pa že lahko zabeležimo kakšen primer. V podjetju Lek so leta 2004 pridobil hišni klub za fitnes, kar se je izkazalo za zelo dobrodošlo obliko rekreacije (Stanković, 2004a, str. 15).

Programi za pomoč managerjem zagotavljajo podporo pri njihovem soočenju z različnimi problemi in se izvajajo kot psihoterapija, pomoč pri načrtovanju kariere, pravno in finančno svetovanje ter drugo. V Sloveniji in tujini podjetja, ki ponujajo svetovanje in pomoč zaposlenim, dobivajo vsak dan več prošelj s strani podjetij za krizno in stresno svetovanje ter svetovanje zaradi tesnobe na delovnem mestu (Vita, 2003, str. 17).

Za managerje je vsekakor potrebno poskrbeti bolj kot ostale zaposlene, saj so veliko več pod stresom in različnimi pritiski. To je vzrok, da podjetja managerje pošiljajo na razne programe za ohranjanje zdravja in dobrega počutja.

Nadzorni sveti, delničarji, zaposleni v podjetjih si vsekakor ne želijo nenadnih šokov in hitrih sprememb na vodilnih položajih. Dobro počutje in zdravje vodilnih je predpogoj za uspešno

vodenje podjetja. Prav zato ima veliko managerjev v svojih pogodbah tudi klavzulo o rednih obiskih preventivnih pregledov. Pri managerjih so pričeli opazati, da so pogosteje doživljali srčne infarkte, torej obolenja srca oziroma srčnega ožilja. Ta obolenja so pričeli enačiti z managerskimi boleznimi (Huber, 2004, str. 26).

Preventivni pregledi managerjev lahko preprečijo razvoj marsikateri bolezni, saj odkrijejo očem skrita bolezenska stanja in simptome, zato jih lahko še pravočasno odstranijo, ustavijo ali vsaj upočasnijo njihov razvoj. Preventivni pregledi so namenjeni predvsem srednji in starejši generaciji. Prvi preventivni pregled je priporočljivo opraviti med 35. in 40. letom. Mlajšim pregleda ne priporočajo, saj statistično gledano ni velike verjetnosti, da se pri njih najdejo znaki resnih obolenj. To ne pomeni, da mlajši zdravniških pregledov ne potrebujejo. Prav nasprotno. Usmerjeni pač morajo biti v druge stvari. Posebno pa je priporočljiv pri vseh, ki so starejši od 50 let, ne glede na poklic. Pregled je dobro ponoviti vsakih pet let in tako preprečiti hujša obolenja. Preventivni pregled je še posebno pomemben za tiste managerje, ki so s kakšno boleznijo družinsko obremenjeni in imajo torej dedno nagnjenost h kateremu od nevarnih obolenj. Takšnim priporočajo prvi preventivni pregled tudi do deset let pred starostjo, v kateri je zbolel njihov družinski član. Sicer pa je pogostost pregledov različna in se določa povsem individualno. Odvisno od ugotovitev, do katerih prideta manager in zdravnik med poglobljenim in usmerjenim pogovorom, program preventivnega pregleda lahko skrajšajo ali razširijo, torej ga prilagodimo potrebam posameznikov. Preiskavam sledi pogovor z managerjem, v katerem ga seznanijo z izvidi in ugotovitvami in ga po potrebi napotijo na zdravljenja, ali pa mu priporočijo spremembo življenjskega sloga in prehrane. Opozorijo ga tudi, kdaj bi bilo katero od preiskav potrebno ponoviti (Stresno življenje lahko vodi v bolezen, 2006, str. 36).

Managerji se morajo pregleda udeležiti, ko so še zdravi. Nekatere bolezni je potrebno zdraviti takrat, ko s sabo še ne prinesejo simptomov. Potrebno jih je zatreti že na začetku. Na pregledu zdravniki specialisti ugotavljajo spremembe v telesu, ki se lahko razvijejo v bolezen. Preventiva omogoča, da se določeni znaki bolezenskih znamenj in viri bolezni veliko lažje odstranijo, ustavijo, ali pa vsaj močneje zatrejo. Glavni poudarek pri pregledih ne leži na njihovi raznovrstnosti, temveč na njihovi celovitosti. Vendar pa kljub še tako natančnim pregledom nikoli ni možno s polno gotovostjo trditi, da je nekdo popolnoma zdrav. Z obsežnejšim pregledom se kljub temu doseže višja verjetnost za to, da ima nekdo pregledane organe zdrave.

Zagotavljanje zdravstvenih pregledov zaposlenih je eden temeljnih preventivnih ukrepov delodajalca za zagotovitev varnega in zdravega dela delavcev. Obveznosti delodajalca v zvezi s tem določa Zakon o varnosti in zdravju pri delu ter na njegovi podlagi izdani izvršilni predpisi. Opravljanje zdravstvenih pregledov je za delodajalca dolžnost, njena opustitev pa v Sloveniji pomeni kaznivo dejanje. Tako 15. člen Zakona o varnosti in zdravja pri delu določa obveznost delodajalca, da zagotavlja zdravstvene preglede delavcev v obsegu in na način, določen s Pravilnikom o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev. Tretji člen tega pravilnika pa glede obsega, vsebine in rokov posameznega preventivnega pregleda napotuje delodajalca na oceno tveganja s posebnim poudarkom na zdravstvenih zahtevah, ki jih določi delodajalec na osnovi strokovne ocene pooblaščenega zdravnika in rezultatov meritev obremenitev in obremenjenosti

ter škodljivosti v delovnem okolju. Na podlagi sistematizacije delovnih mest in delovnih nalog, ki jih opravlja posamezni manager, ter posledično zdravstvenih obremenitev za managerja se določi, katere preiskave mora vsebovati takšen zdravstveni pregled, kako dolgo mora trajati ter kako pogosto ga je treba ponavljati (Menedžerski pregledi v zakonodaji, 2006, str. 35).

Ti pregledi so v Sloveniji v celoti strošek delodajalca. To tudi pomeni, da mora delodajalec, če je to le mogoče organizirati zdravstvene preglede v delovnem času managerjev, sicer pa mora poskrbeti za takšno obliko kompenzacije, kot je mogoča v skladu s predpisi s področja delovnih razmerij.

V Sloveniji se lahko za preventivne managerske preglede odločite v okviru specializiranih ustanov ali pa se odločite, da boste združili prijeto s koristnim in se podali v katero od množic zdravilišč, ki ponujajo številne managerske Wellness programe. Primer le-tega je v prilogi 2. Osnovni problem zelo zaposlenih ljudi, je kronično pomanjkanje časa. Zato so se ustanove, ki preglede ponujajo, povečini odločile, da bodo ti pregledi krajši, trajajo od 2 do 3 dni ter so zelo intenzivni. Programi po zdraviliščih pa trajajo minimalno 1 teden.

5 RAZISKAVA O STRESU MED MANAGERJI V SLOVENSKEM DELOVEM OKOLJU

Delovno mesto managerja je samo po sebi zahtevno, naporno in odgovorno. Vse naštetu povzroča določen stres med slovenskimi managerji. Raziskava, ki jo bom naredila med slovenskimi managerji, bo dodana vrednost k teoretičnemu delu o stresu med managerji in bo odgovorila na vprašanja, ki me zanimajo.

5.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskave je ugotoviti, kateri stresorji na delovnem mestu managerja delujejo najbolj stresogeno, kakšne posledice stresa managerji najpogosteje občutijo na delovnem mestu, s katerimi načini se managerji spoprijemajo s stresnimi obremenitvami, kako skrbijo za svoje psihofizično počutje ter nenazadnje tudi na kakšen način podjetja poskrbijo za lažje spoprijemanje in obvladanje stresa managerjev na delovnem mestu. Raziskava, ki bo narejena med managerji, bo dala odgovore na ta vprašanja.

5.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Managerji so vprašalnike prejeli po pošti 6. oktobra 2008. Izpolnjene vprašalnike so mi morali vrniti po pošti do 13. oktobra 2008. Omenjeni način izpolnjevanja vprašalnika zagotavlja popolno zasebnost anketiranih managerjev, torej ko ni prisotnega ne anketarja ne drugih oseb. Managerji so lahko vprašalnike znotraj zahtevanega obdobja izpolnjevali takrat, ko jim je ostalo delo to dopuščalo. Tudi tempo odgovarjanja na vprašanja so si managerji izbrali sami.

5.2.1 Predstavitev vprašalnika

Za raziskavo stresa managerjev v Sloveniji sem uporabila anketni vprašalnik, sestavljen iz vprašalnika po avtorici Marjetki Rolih, objavljenega v njenem magistrskem delu z naslovom Obvladovanje stresa menedžerjev v podjetju: s primerom Gozdnega gospodarstva Postojna. Izbrani vprašalnik pokriva vsa področja (vzroki stresa, posledice stresa, načini premagovanja stresa), katera sem teoretično preučevala v svoji magistrski nalogi in predstavlja dobro povezavo med teoretičnim in empiričnim delom magistrske naloge. Anketni vprašalnik (priloga 3) je sestavljen iz 9 vprašanj, ki se nanašajo na:

1. področje opisa dela in delovnega mesta,
2. dejavnike stresa pri delu,
3. vpliv stresa na učinkovitost,
4. simptome stresa pri delu,
5. obvladovanje stresa na delovnem mestu,
6. spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu,
7. skrb za psihofizično sprostitev,
8. skrb podjetja za spoprijemanje s stresom,
9. splošno zadovoljstvo v podjetju.

V vprašalniku so uporabljene odgovorne lestvice Likertovega tipa (petstopenjska ocenjevalna lestvica od 1 do 5). V vprašalnik nisem dodala demografskih podatkov o anketirancih (spol, starost, stopnja izobrazbe, delovna doba), ker sem želela zagotoviti popolno anonimnost.

Vprašanje, ki sprašuje po obremenjenosti z delom in posledično po vplivu le-tega na učinkovitost, ima le en možen odgovor. Vprašanje, ki sprašuje, kako anketiranec skrbi za psihofizično sprostitev, pa ima več možnih odgovorov. Vprašanja so zaprtega tipa, le eno vprašanje pa je kombiniranega tipa.

5.2.2 Zbiranje podatkov

Ankete so managerji prejeli po pošti v posebni kuverti. Za dodatna vprašanja in razlage sem bila dosegljiva po telefonu. Izpolnjene ankete so mi vrnili po navadni pošti na moj domači naslov.

5.2.3 Predstavitev vzorca

V vzorec so bili vključeni managerji gospodarskih podjetij in javnih služb po celi Sloveniji, ki jih jaz in moj oče osebno pozna. Gre za tehniko priložnostnega vzorčenja, ki se uvršča med neverjetnostno vzorčenje. Omenjena tehnika vzorčenja temelji na izbiri vzorčnih enot, ki so najlažje dosegljive. Za to tehniko vzorčenja sem se odločila, ker sem bila prepričana, da bom dobila vrnjen večji delež rešenih vprašalnikov kakor pri kateri drugi tehniki. Vemo, da takšni anketni vprašalniki velikokrat končajo v smeteh. Tudi če se ne znajdejo takoj v smeteh, obstaja velika verjetnost, da bodo potencialni anketiranci nanje enostavno pozabili, ali pa se jim

enostavno ne bo ljubilo vzeti vprašalnika v roke. Prav tako je bila izvedba enostavnejša in časovno ugodnejša. Skupaj je bilo 60 anketirancev različnega spola, različne starosti, z različno stopnjo izobrazbe in z različno dolgim delovnim stažem.

5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Od 60 anketiranih managerjev je izpolnjeno anketo vrnilo 53 anketirancev, kar je 88 odstotkov, 7 anketirancev mi ankete iz njim znanih razlogov ni vrnilo. Podatke sem obdelala s programom Excel (aritmetična sredina, standardni odklon, modus). Rezultate posameznih trditev sem združila v posamezno proučevano področje, povezano s stresom. Dobljeni rezultati so predstavljeni v nadaljevanju v obliki grafikonov.

Prikaz povprečne vrednosti vseh preučevanih področij stresa

Prikaz povprečne vrednosti na sliki spodaj zajema naslednja preučevana področja:

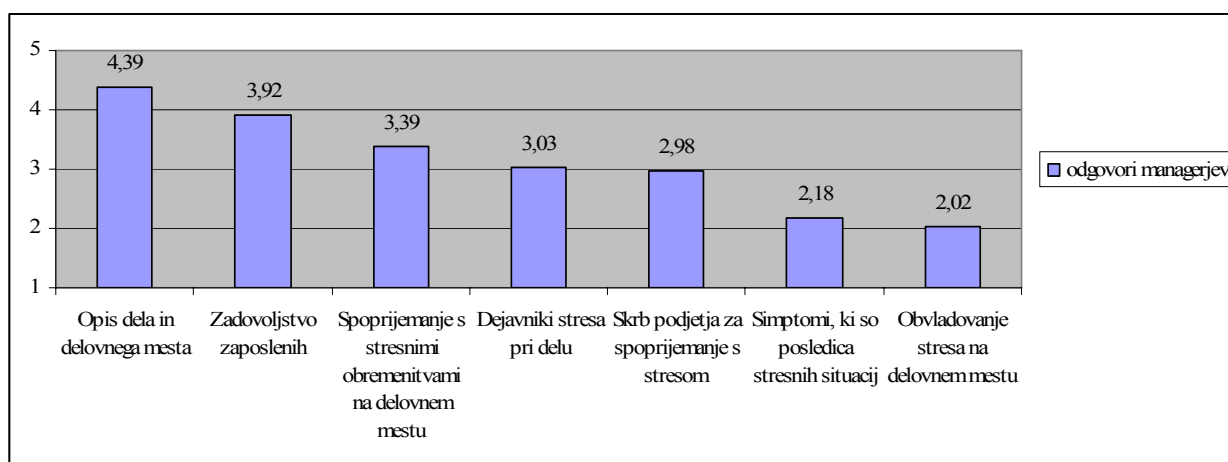
- **opis dela in delovnega mesta**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 1 v vprašalniku (»Kako lahko opišite svoje delo in delovno mesto?«), kjer ocena 1 pomeni, da se ne strinjate, da je delo raznoliko, razgibano, zanimivo, nudi možnosti napredovanja, ..., medtem ko ocena 5 pomeni, da se strinjate, da je delo raznoliko, razgibano, zanimivo, nudi možnosti napredovanja, ...
- **dejavniki stresa pri delu**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 2 v vprašalniku (»Kateri od naštetih dejavnikov vam predstavlja stres pri delu?«), kjer ocena 1 pomeni, da dejavniki nikoli ne povzročajo stresa, medtem ko ocena 5 pomeni, da dejavniki vedno povzročajo stres
- **simptomi, ki so posledica stresnih situacij**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 4 v vprašalniku (»Ali pri sebi opazate naslednje simptome, ki so posledica stresnih situacij?«), kjer ocena 1 pomeni, da simptome nikoli ne opazate, medtem ko ocena 5 pomeni, da simptome zelo pogosto opazate
- **obvladovanje stresa na delovnem mestu**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 5 (»Kako dobro obvladujete stres na delovnem mestu?«), kjer ocena 1 pomeni, da dobro obvladujete stres na delovnem mestu, medtem ko ocena 5 pomeni, da slabo obvladujete stres na delovnem mestu
- **spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 6 (»Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu?«), kjer ocena 1 pomeni, da se slabo spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu, medtem ko ocena 5 pomeni, da se dobro spoprijemate s stresnimi obremenitvami
- **skrb podjetja za spoprijemanje s stresom**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 8 (»Kako vaše podjetje skrbi za spoprijemanje s stresom?«), kjer ocena 1 pomeni, da podjetje ne skrbi za spoprijemanje s stresom, medtem ko ocena 5 pomeni, da podjetje skrbi za spoprijemanje s stresom
- **zadovoljstvo zaposlenih**, ki zajema odgovore na vprašanje številka 9 (»Kako bi ocenili

vaše zadovoljstvo v naslednjih trditvah?«), kjer ocena 1 pomeni, da ste kot zaposleni popolnoma nezadovoljni, medtem ko ocena 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni

Na Sliki 7 vidimo, da se managerji najbolj strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na področje »opis dela in delovnega mesta« (povprečna ocena 4,39). Modus tega področja je 5, kar pomeni, da so anketiranci najpogosteje to področje ocenili z oceno 5. Najnižjo oceno vseh preučevanih področij stresa so prisodili trditvam področja »obvladovanje stresa na delovnem mestu«, kar pomeni, da imajo le občasno težave pri obvladovanju stresa na delovnem mestu in da stres dobro obvladujejo. Povprečna ocena tega področja je 2,02, modus pa 2. Vrednost standardnega odklona je za to področje 0,90, kar pomeni, da ocene malo variirajo okoli svoje aritmetične sredine. Največji standardni odklon od aritmetične sredine je doseglo področje »Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom«, in sicer 1,20, kar nam pove, da so posamezni odgovori za trditve za navedeno področje bolj razpršeni od aritmetične sredine in da dobljena aritmetična sredina ni ravno najboljši pokazatelj povprečnega anketiranca.

Statistični podatki po posameznih trditvah in po preučevanih področjih so prikazani v prilogi 4.

Slika 7: Povprečne vrednosti vseh preučevanih področij stresa in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

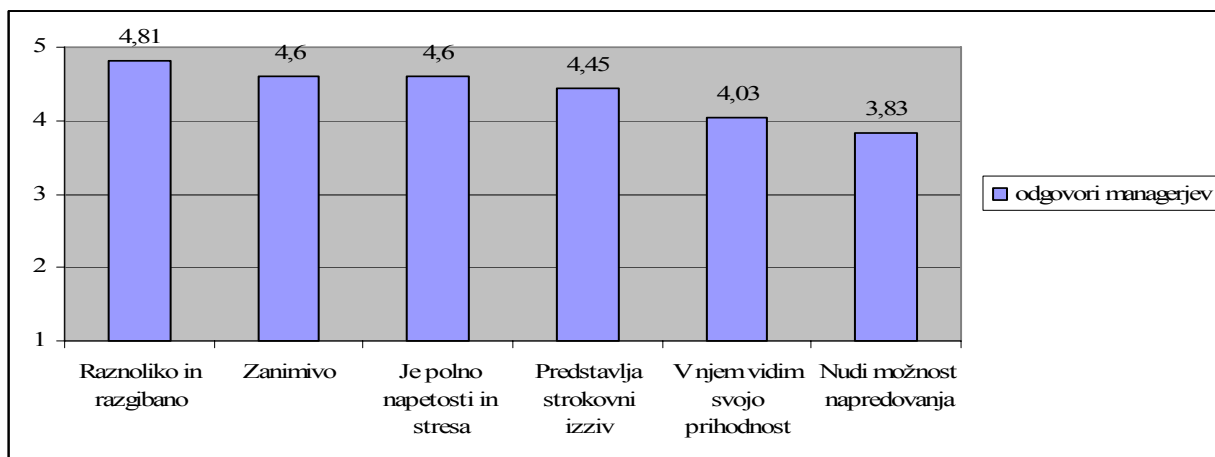
Sledi analiza po posameznih trditvah preučevanih področij stresa.

Opis dela in delovnega mesta

Pri opisu dela in delovnega mesta so se managerji najbolj strinjali s trditvami, da je njihovo delo raznoliko in razgibano, zanimivo ter da je polno napetosti in stresov. Managerji so najslabše ocenili trditev, da jim njihovo delo nudi možnost izobraževanja. Povprečna vrednost te trditve je 3,83, kar pa je še vedno zelo visoka ocena (Slika 8). Modus tega področja je 5, kar pomeni, da so anketiranci najpogosteje ocenili to področje z oceno 5. Standardni odklon področja opisa dela in delovnega mesta je 0,83 in nam pove, da ocene malo variirajo okoli aritmetične sredine. Največji standardni odklon od aritmetične sredine je dosegla trditev »Nudi možnost napredovanja« (1,05), najmanjšo razpršenost odgovorov okoli aritmetične sredine je dosegla trditev »Raznoliko in

razgibano» 0,39.

Slika 8: Kakšno je delo managerjev?

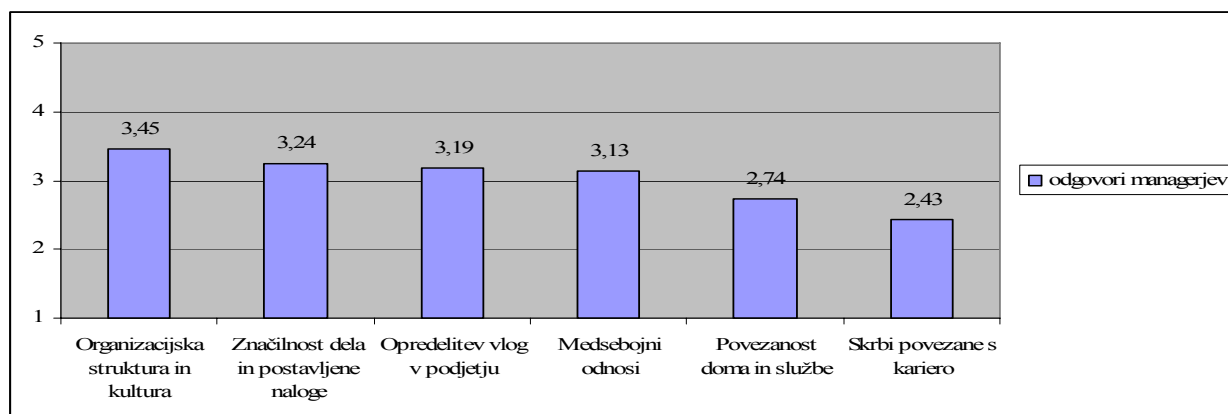


Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi št. 3 in 4.

Dejavniki stresa pri delu

Na drugo vprašanje v vprašalniku za preverjanje stresa pri managerjih, kateri dejavnik managerjem predstavlja stres pri delu, je najvišjo oceno dobila trditev organizacijska struktura in kultura. Najnižjo povprečno vrednost pa je dobila trditev »Skrbi povezane s kariero« (Slika 9). Modus tega preučevanega področja je 3, kar pomeni, da so anketiranci najpogosteje prisodili temu dejavniku oceno 3. Standardni odklon za to področje je 1,08, kar je eno od največjih variiranj okoli aritmetične sredine glede na ostala preučevana področja. Največji standardni odklon okoli aritmetične sredine je dosegla trditev »Povezanost doma in službe«, in sicer 1,15, kar nam pove, da so posamezni odgovori anketiranih managerjev za navedeno trditev bolj razpršeni okoli aritmetične sredine in je potrebno biti previdnejši pri upoštevanju aritmetične sredine kot dobrega pokazatelja povprečnega anketiranca. Najmanjšo razpršenost odgovorov anketirancev okoli aritmetične sredine je pri trditvi »Medsebojni odnosi« (standardni odklon 0,90).

Slika 9: Dejavniki stresa pri delu

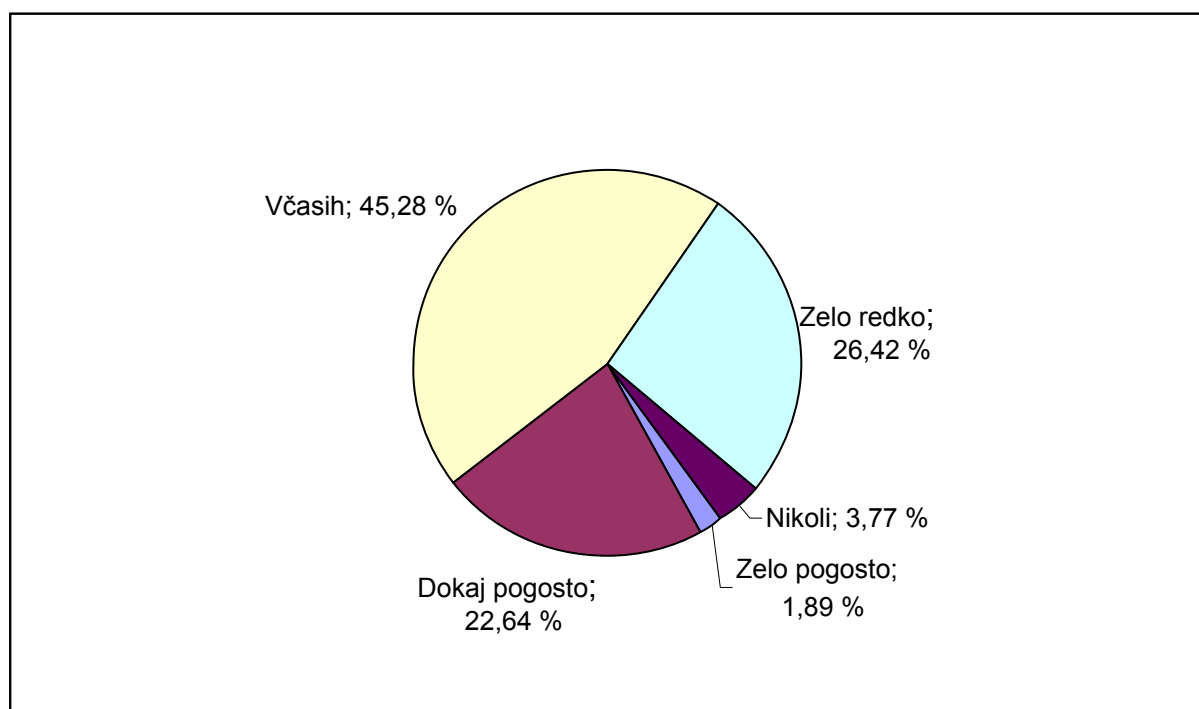


Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

Obremenjenost z delom

Na vprašanje, ali je njihovo delo tako obremenjujoče oz. stresno, da se počutijo izčrpane in ne zmorejo več opravljati delovnih nalog, je 22,64% anketiranih managerjev, da dokaj pogosto 45,28 % anketiranih managerjev je odgovorilo, da včasih, 26,42 % anketiranih pa, da zelo redko. Le 3,77 % anketiranih je odgovorilo, da njihovo delo nikoli ni tako obremenjujoče oz. stresno, da bi se počutili izčrpane in ne bi zmogli več opravljati delovnih nalog (Slika 10).

Slika 10: Obremenjenost z delom



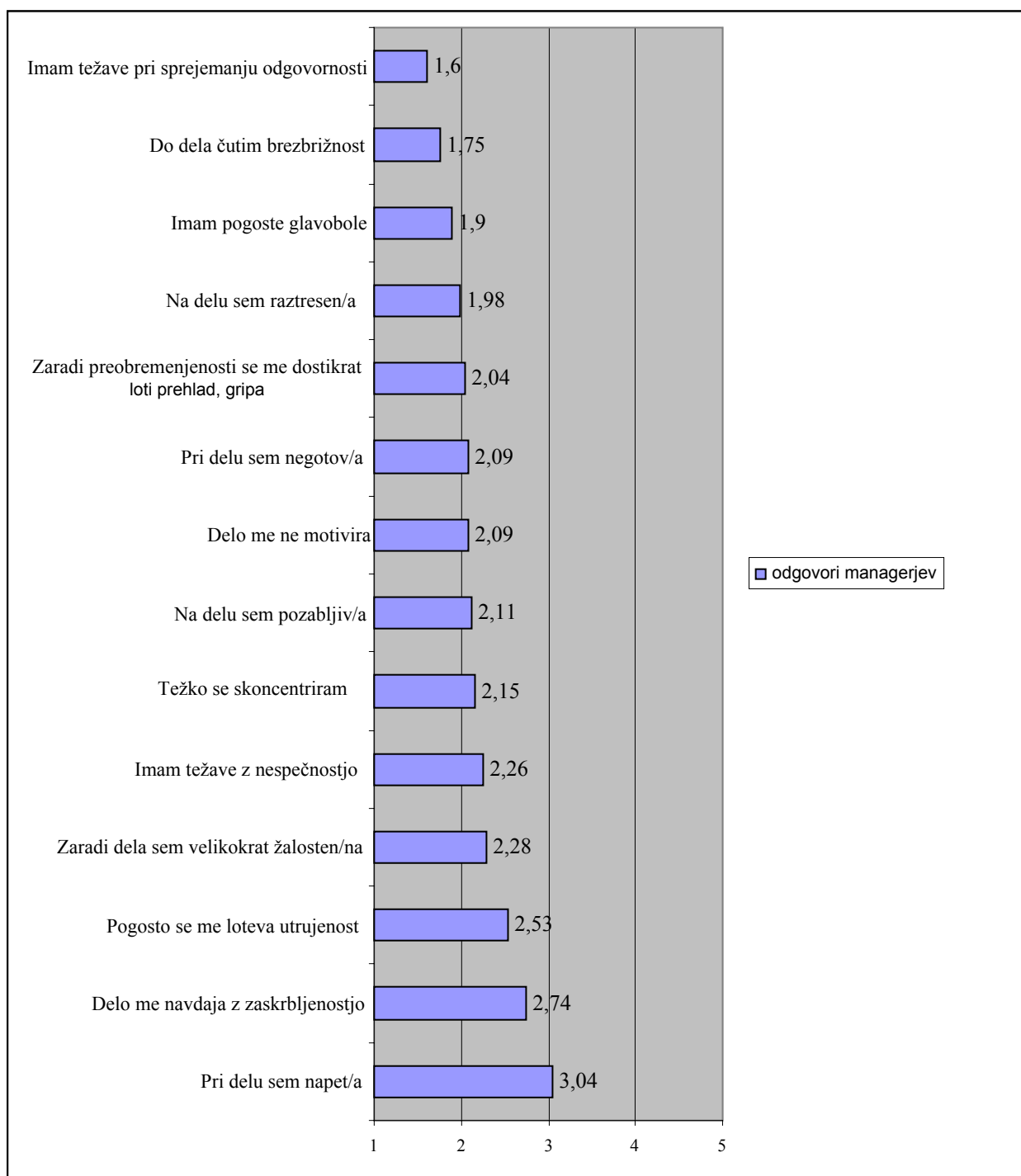
Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

Simptomi stresa pri delu

Področje stresa pri delu je drugo najnižje ocenjeno področje. Najvišjo oceno izmed vseh trditvev v tem področju ima trditve »Pri delu sem napet/a«. Standardni odklon pri tej trditvi je 0,90, kar pomeni, da je aritmetična sredina dober pokazatelj ocen anketiranih managerjev. Anketiranci so najnižje ocenili naslednji trditvi »Imam težave pri sprejemanju odgovornosti« in »Do dela čutim brezbržnost« (Slika 11). Ti dve trditvi imata tudi najnižji standardni odklon glede na preostale trditve, in sicer 0,77 in 0,73, kar nam pove, da sta aritmetični sredini dober pokazatelj povprečnega anketiranega managerja.

Modus preučevanega področja je 2, kar pomeni, da so anketiranci najpogosteje prisodili temu področju oceno 2, kar pomeni, da simptome, ki so posledica stresnih situacij, pri sebi redko opažajo. Standardni odklon za navedeno področje je 0,98, kar nam pove, da ocene malo variirajo okoli svoje aritmetične sredine.

Slika 11: Simptomi stresa pri delu



Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

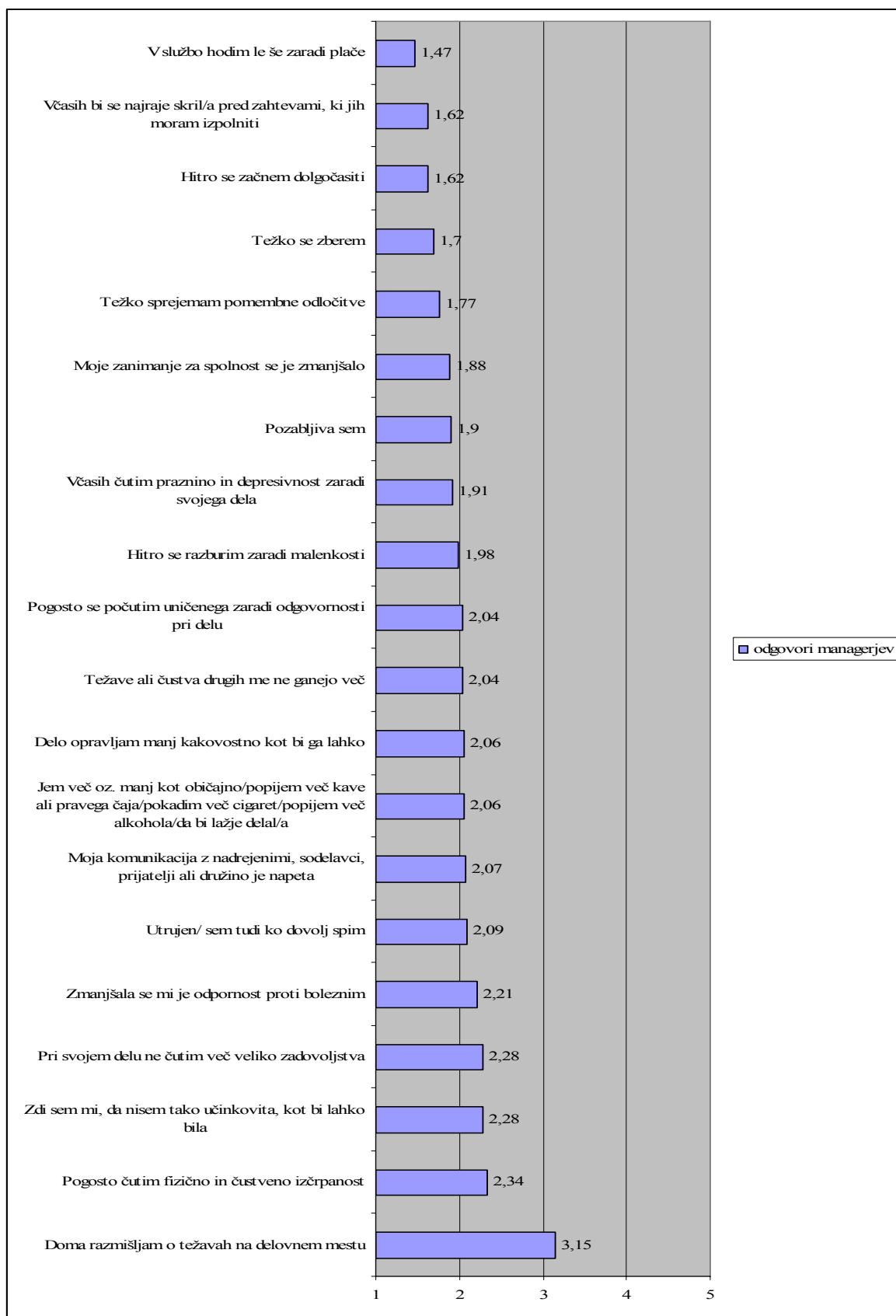
Obvladovanje stresa

Področje obvladovanja stresa na delovnem mestu je najnižje ocenjeno preučevano področje s aritmetično sredino 2,02. Najvišje je bila ocenjena trditev »Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu«, kar pomeni, da managerji pogosto doma razmišljajo o težavah na delovnem mestu. Najnižje pa je bila ocenjena trditev »V službo hodim le še zaradi plače«, kar pomeni, da

je velika večina odgovorila, da nikoli oz. občasno hodijo v službo le še zaradi plače (Slika 12).

Modus tega področja je 2, kar pomeni, da so anketiranci najpogosteje ocenili trditve z oceno 2. Standardni odklon od aritmetične sredine tega področja je 0,90 in nam pove, da so ti odgovori managerjev med tistimi, ki najmanj variirajo okoli svoje aritmetične sredine glede na ostala anketna vprašanja. Največje variiranje okoli aritmetične sredine je dosegla trditve »Jem več oz. manj kot običajno/ popijem več kave ali pravega čaja/ pokadim več cigaret/ popijem več«, in sicer 1,08, kar pomeni, da so ocene srednje razpršene okoli aritmetične sredine. Najmanjši standardni odklon pa imata trditvi »V službo hodim le še zaradi plače« ter »Pozabljiv sem«, kar pomeni, da so bili anketiranci bolj enotni pri ocenjevanju.

Slika 12: Obvladovanje stresa na delovnem mestu



Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

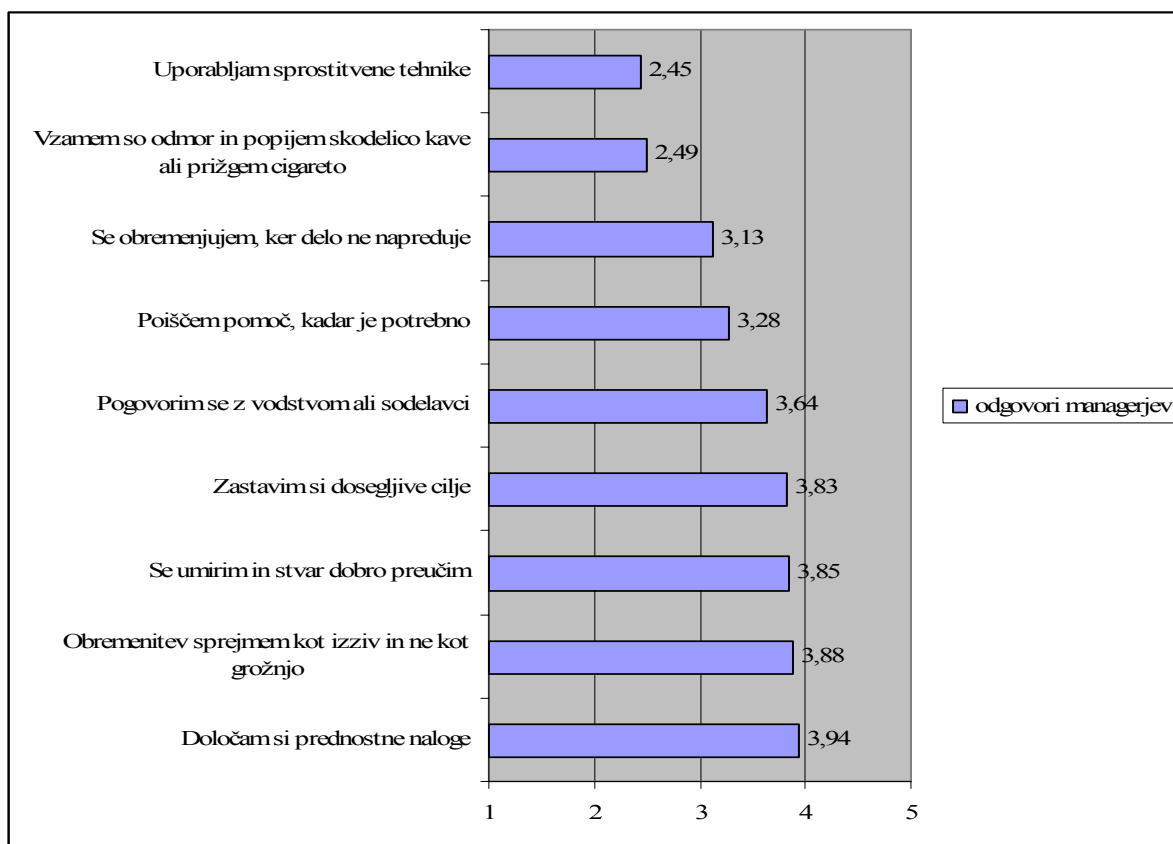
Načini spoprijemanja s stresnimi obremenitvami pri delu

Raziskava med anketiranimi managerjih je pokazala, da se managerji spoprijemajo s stresnimi obremenitvami pri delu najpogosteje na naslednje 4 načine:

- določajo si prednostne naloge (povprečna ocena 3,94),
- obremenitev sprejmejo kot izziv in ne kot grožnjo (povprečna ocena 3,88),
- se umirijo in stvar dobro preučijo (povprečna ocena 3,85),
- zastavijo si dosegljive cilje (povprečna ocena 3,83).

Manj pa managerji uporabljajo sprostitvene tehnike (povprečna ocena 2,45) ter si vzamejo odmor in popijejo skodelico kave ali si prižgejo cigareto (povprečna ocena 2,49) (Slika 13). Modus tega vprašanja je 4, kar pomeni, da so managerji v okviru tega vprašanja trditvam najpogosteje prisodili oceno 4. Standardni odklon od aritmetične sredine je 1,07 in nam pove, da ocene bolj variirajo okoli svoje aritmetične sredine glede na ostala anketna vprašanja. Največji standardni odklon (1,12) od aritmetične sredine sta dosegli trditvi »Poiščem pomoč, kadar je potrebno« ter »Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto«, kar pomeni, da ocene variirajo okoli aritmetične sredine. Najmanjši standardni odklon okoli aritmetične sredine (0,64) je pri trditvi »Zastavim si dosegljive cilje«.

Slika 13: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu

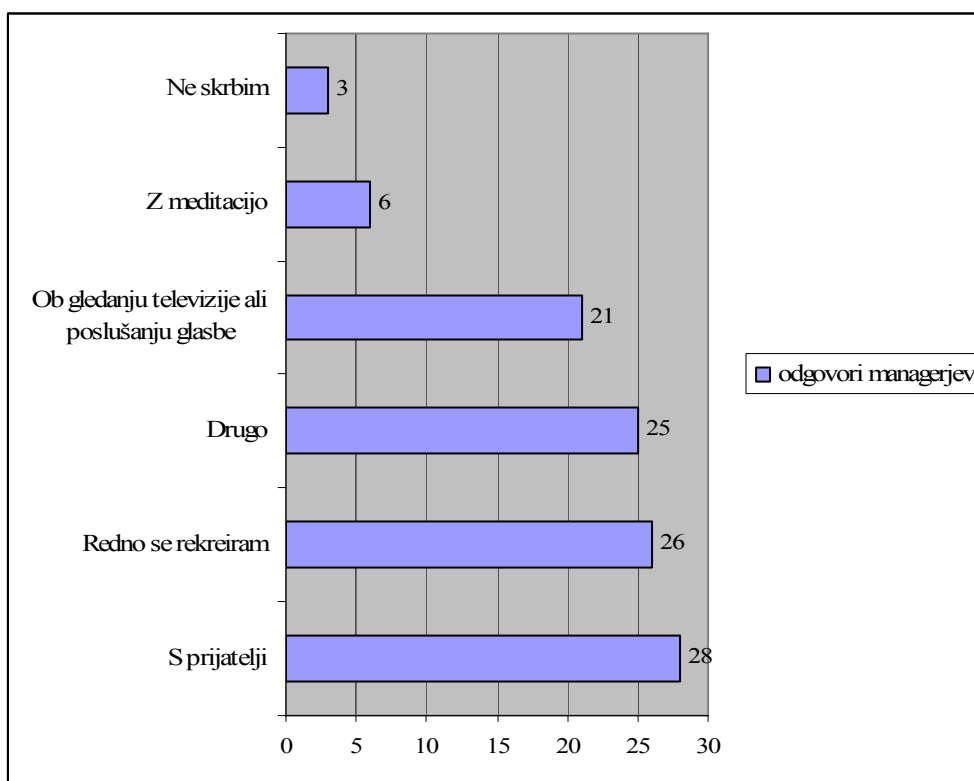


Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

Skrb za psihično sprostitev

Pri vprašanju, kako managerji skrbijo za psihično sprostitev, so lahko anketiranci izbrali več odgovorov. Največ anketirancev je odgovorilo, da z druženjem s prijatelji (52,83 %). Skoraj 50 % anketiranih managerjev se tudi redno rekreira. Petindvajset anketiranih managerjev se sprošča tudi z drugimi oblikami sprostitve (delo na vrtu, vinogradu, gozdu; branje knjig, ukvarjanje in igranje s svojimi otroki; gobarjenje). Le 6 anketirancev se ukvarja z meditacijo, medtem ko le 3-je sploh ne skrbijo za svojo psihično sprostitev (Slika 14).

Slika 14: Skrb za psihično sprostitev



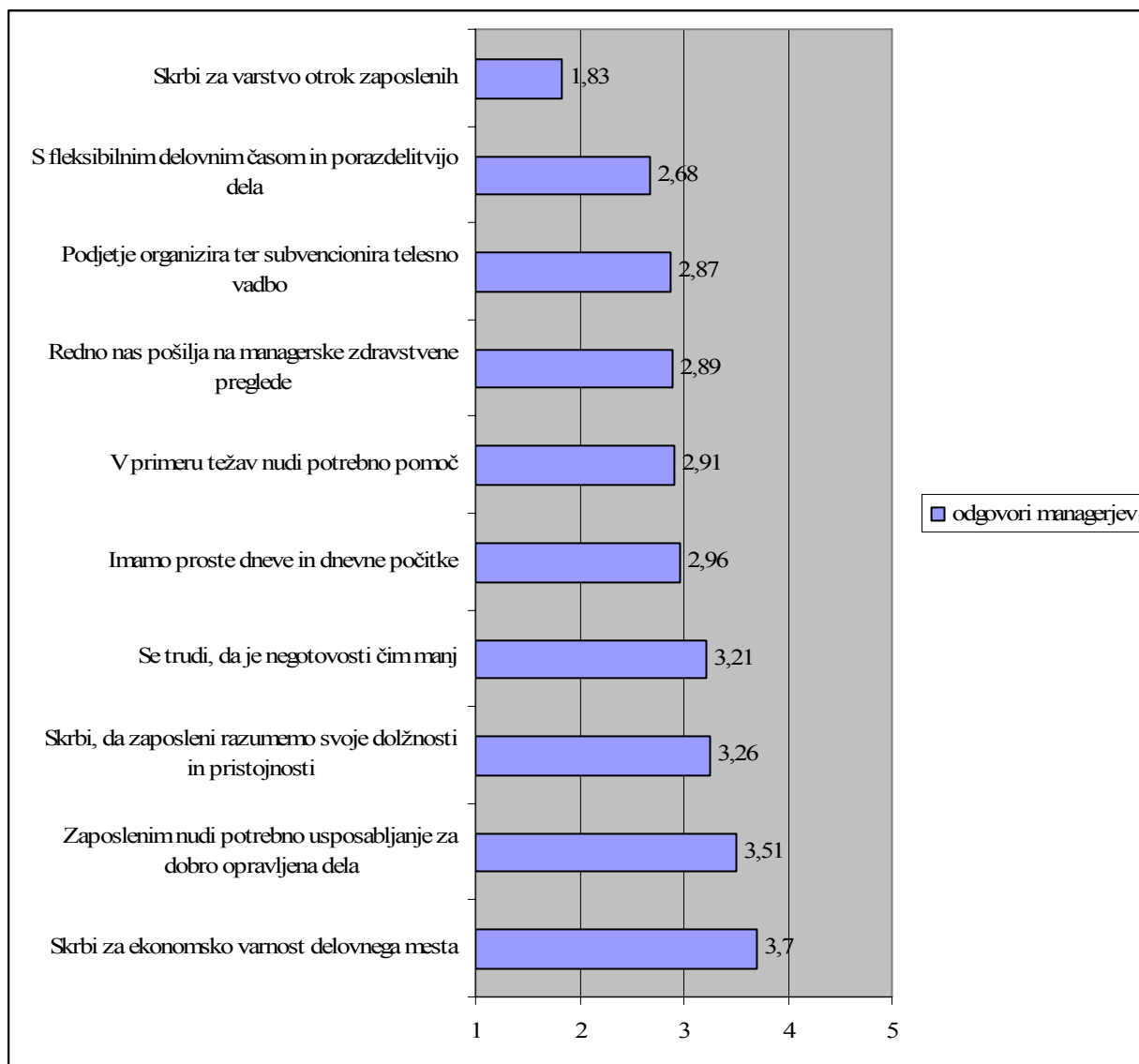
Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom

Pri vprašanju kako podjetje skrbi za spoprijemanje s stresom, je največjo povprečno oceno (3,7) pridobila trditev »Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta«. Najmanj so se managerji strinjali s trditvijo »Skrbi za varstvo otrok zaposlenih« (povprečna ocena 1,83) (Slika 15). Najmanjši standardni odklon (0,79) od aritmetične sredine je dosegla trditev »Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti«, kar pomeni, da je aritmetična sredina dober pokazatelj povprečnega anketiranca in da so si odgovori anketirancev zelo podobni. Ravno nasprotno pa velja za trditev »Podjetje organizira ter subvencionira telesno vadbo«, kjer je standardni odklon najvišji od vseh trditvev, in sicer kar 1,52.

Modus tega vprašanja je 4, kar pomeni, da so managerji trditvam v okviru tega vprašanja najpogosteje prisodili oceno 4. Standardni odklon od aritmetične sredine pri tem vprašanju je 1,20 in je najvišji v primerjavi z drugimi anketnimi vprašanji ter nam pove, da ocene zelo variirajo okoli svoje aritmetične sredine glede na ostala anketna vprašanja.

Slika 15: Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom



Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

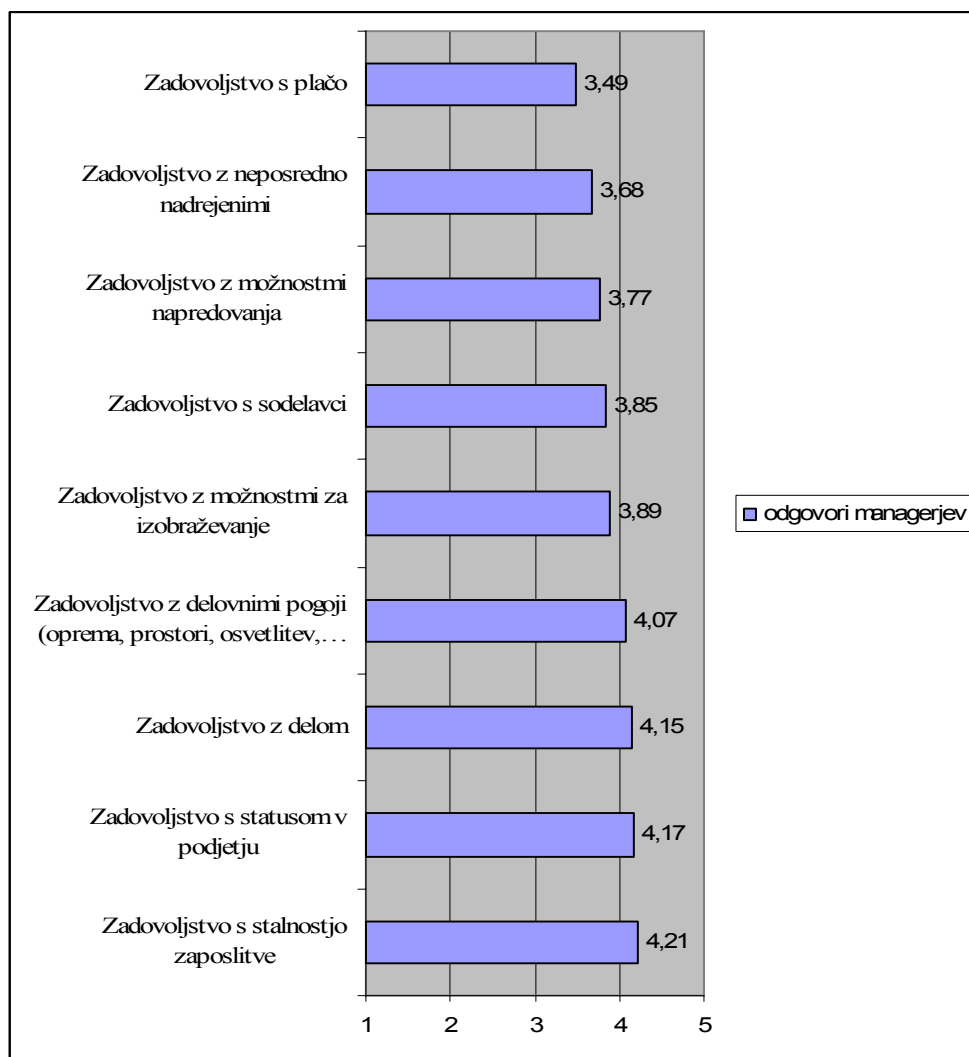
Splošno zadovoljstvo

Na vprašanje o zadovoljstvu na delovnem mestu so managerji največkrat odgovorili z oceno 4 (modus 4), povprečna ocena tega vprašanja pa je 3,92, kar kaže na to, da so managerji od srednje zadovoljni do zadovoljni na delovnem mestu (Slika 16). Standardni odklon od aritmetične sredine je pri tem vprašanju drugi najnižji, in sicer 0,86, kar pomeni, da je aritmetična sredina dober pokazatelj povprečnega anketiranca in da so si odgovori managerjev podobni.

Managerji so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (povprečna ocena 4,21), s statusom v podjetju (povprečna ocena 4,17) ter z delom (povprečna ocena 4,15). Od vseh trditev je trditev »Zadovoljstvo z delom« dosegla najnižji standardni odklon, in sicer 0,60. Najmanj so zadovoljni s plačo (povprečna ocena 3,49) ter z neposredno nadrejenimi (povprečna ocena 3,68). Najvišje variiranje odgovorov okoli svoje aritmetične sredine je dosegla trditev »Zadovoljstvo z

neposredno nadrejenimi«, in sicer je vrednost standardnega odklona 1,01.

Slika 16: Zadovoljstvo



Vir: Lastna raziskava, Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih, 2008, prilogi 3 in 4.

6 PREDLAGANI UKREPI GLEDE NA REZULTATE RAZISKAVE

Pri vprašanju »Kako lahko opišete svoje delo in delovno mesto?« je najslabše povprečje ocen odgovorov dobila trditve »Nudi možnost napredovanja«, in sicer 3,83, medtem ko se je velika večina anketiranih managerjev strinjala, da je njihovo delo in delovno mesto raznoliko in razgibano, zanimivo, jim predstavlja strokovni izziv ter kljub napetostim in stresom vidijo v njem svojo prihodnost. Pri trditvi »Nudi možnost napredovanja« je standardni odklon najvišji glede na ostale trditve, zato bi se osredotočila pri tem vprašanju na ukrepe, kako izboljšati možnosti napredovanja managerjev oz. kaj je narobe, da managerji menijo, da jim njihovo delo ne nudi dovolj dobrih možnosti napredovanja.

Podjetja se morajo zavedati, da je napredovanje pomemben motivacijski dejavnik pri

managerjih. Zmotno je mnenje, da je samo plača in denarna nagrada lahko dober motivacijski dejavnik. Pomembni so tudi namaterialni motivacijski elementi, kot so možnosti napredovanja, pohvala, priznanje ... Menim, da če manager začuti, da pri svojem delu ne bo mogel napredovati in da njegovo vodstvo nima posluha za njegove želje po napredovanju in poklicnem razvoju, bo resno razmislil o zamenjavi službe in iskanju nove, ki mu bo omogočala večjo ustvarjalnost in strokovni razvoj.

Podjetja morajo imeti strokovno pripravljen program napredovanja, ki mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela.

Najpogostejša načina sta:

1. horizontalno napredovanje, ki je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Manager tako dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in odgovornosti. Ta vrsta napredovanja je pogojena z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami ...
2. vertikalno napredovanje pa temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno oz. managersko delo in zahteva dodatna managerska znanja z organizacijsko strukturo oz. vodstveno hierarhijo. Stopenj vertikalnega napredovanja je toliko, kolikor je nivojev vodenja v podjetju.

Menim, da večina managejev napredovanje vidi le kot vertikalno napredovanje oz. napredovanje po hierarhični lestvici navzgor in pozablja, da je napredovanje lahko tudi horizontalno. To bi lahko bil tudi eden izmed vzrokov, zakaj so managerji to trditev ocenili dosti slabše kot ostale trditve v okviru vprašanja o opisu dela in delovnega mesta.

V podjetjih morajo biti kriteriji za napredovanje razumljivi vsem in napredovanje ne sme biti samoumevno, ampak spodbuda zaposlenim, da so boljši in uspešnejši. V današnjem času se velikokrat dogaja, da ljudje napredujejo zaradi poznanstev ali pa le na podlagi števila let izkušenj ali izobrazbe, kar v današnjem dinamičnem poslovnem svetu ne šteje več in pripomore k nezadovoljstvu v podjetju. Torej pomembna je uspešnost managerjev, ki se mora preverjati v določenih časovnih intervalih in ki je potem podlaga za napredovanje. Podjetja se morajo zavedati, da v ospredje prihaja individualnost in da mora napredovanje biti prilagojeno posamezniku. Tako se lahko zgodi, da se dobrega strokovnjaka zaradi »napredovanja« postavi za vodjo, čeprav za to sploh ni primeren.

Poleg tega, da mora podjetje imeti vzpostavljen primeren sistem napredovanja, je pomembno, da ima tudi vsak manager vizijo, kaj si želi delati in katere cilje želi doseči, predvsem pa jih mora znati jasno izraziti, saj se le takrat lahko »srečata« podjetje in manager, tudi pot k kompromisu je bistveno lažja. Če se v tem delu podjetje in manager ne »srečata«, prihaja do nezadovoljstva managerjev in izgub dobrih managerjev.

Pri vprašanju »**Kateri od naštetih dejavnikov vam predstavlja stres pri delu?**« od vseh

naštetih dejavnikov po ocenah managerjev največ stresa povzroča organizacijska struktura in kultura, sledita mu značilnosti dela in postavljene naloge ter opredelitev vlog v podjetju. Struktura in kultura podjetja določata poti, kako se ravna z zaposlenimi. Znano je, da tako managerji kot ostali zaposleni občutijo manj stresa in največ zadovoljstva v nebirokratskih, manj hierarhično organiziranih organizacijah. Če je podjetje strukturirano tako, da so možnosti managerjev pri odločanju majhne in se pojavlja problem v komunikaciji, se pojavlja tudi nezadovoljstvo managerjev z delom. Zato je smiselno, da managerji v primeru nezadovoljstva z organizacijsko strukturo sami dajo pobudo o spremembi organizacijske strukture od formalizma, centralizacije, hierarhije k večji decentralizaciji, avtonomiji in fleksibilnosti. Tudi kultura igra pomembno vlogo pri stopnji stresa. Organizacijska kultura je skupek vrednot, prepričanj, vedenja in aktivnosti zaposlenih v nekem podjetju, ki pa je zelo težko merljiva. Menim, da je ta težka merljivost vzrok, da podjetja premalo pozornosti namenjajo organizacijski kulturi. Organizacijska kultura lahko povečuje zaskrbljenost, ali pa jo zmanjšuje. Dobro je, da podjetja vsake toliko časa naredijo analizo in preverijo ustreznost organizacijske kulture ter v primeru slabih rezultatov ustrezno ukrepajo.

Tudi značilnosti dela in postavljene naloge včasih povzročajo stres pri managerjih. Vir stresa so lahko dolgotrajni delavniki, ki presežejo več kot 40 do 50 ur na teden, nenačrtovana potovanja, premalo časa za dokončanje nalog ... Vse to je del vsakdanjika pri delu managerjev in povečuje stres pri njihovem delu. Nivo stresa pri managerjih predvsem povezujemo s količino dela oz. preobremenjenostjo. Dejstvo je, da se managerji srečujejo z dvema vrstama preobremenjenosti in sicer kvalitativno ali kvantitativno. Pri kvalitativni preobremenjenosti je delo prezahtevno in manager ne obvlada delovnih nalog, medtem ko ima manager pri kvantitativni preobremenjenosti preveč dela. Menim, da je pri reševanju preobremenjenosti, managerja ključnega pomena komunikacija le-tega s svojim nadrejenim. Manager naj zaupa svoje težave pri izvrševanju postavljenih nalog in skupaj naj najdeta primerno rešitev. V primeru, da manager svojih težav s preobremenjenostjo ne deli s svojim nadrejenim, se slej kot prej pojavi nezadovoljstvo njegovega nadrejenega z izpolnjevanjem nalog in /ali izgorelost managerja.

Prav tako vloge v podjetju včasih povzročajo stres pri managerjih. Vloge managerjev v podjetjih so le redko jasno opredeljene in predstavljajo izvor stresa predvsem v dvoumnosti vloge, konfliktnosti vloge in stopnji odgovornosti. Dvoumnost vloge pomeni, da manager nima predstave o pričakovanih svojih sodelavcev, obsegu dela, ciljnih dela ... Do konfliktnosti vlog pride, ko manager dela stvari, ki jih ne želi delati oz. stvari, za katere meni, da ne sodijo v njegov delokrog. Menim, da je tako pri dvoumnosti vloge kakor tudi pri konfliktnosti le-te ključnega pomena komunikacija, da manager pove, kaj ga moti, kaj mu ni jasno in skuša s svojimi nadrejenimi in sodelavci rešiti situacijo. V primeru, da manager ne najde glede omenjenih težav skupnega jezika s svojimi nadrejenimi, bo moral razmisliti o tem, da sam najde sebi primerno rešitev.

Na vprašanje »**Ali je kdaj vaše delo tako obremenjujoče (stresno), da se počutite izčrpano in ne zmorete več opravljati delovnih nalog?**« je skoraj 68 % vprašanih managerjev odgovorilo, da včasih ali dokaj pogosto. Raziskava je pokazala, da je delo managerjev včasih ali dokaj

pogosto tako obremenjujoče (stresno), da se počutijo izčrpane in ne zmorejo več opravljati svojih nalog. Vzrok, da je delo managerjev postalo tako stresno, je pritisk konkurence z vseh delov sveta, ki zahteva, da se podjetje ves čas prilagaja trgu, išče nove smernice, ponuja inovacije ... To zahteva velike napore od managerjev, ki nosijo veliko odgovornost za svoje sodelavce in podjetje. Managerji bodo še večje žrtve stresa v času recesije, ki se pojavlja danes, kajti boj za preživetje bo še težji. Po mojem mnenju je rezultat skrb vzbujajoč in zahteva ukrepanje tako na strani samih managerjev kakor tudi podjetij, v katerih so zaposleni. Managerji se bodo morali za hip ustaviti in ugotoviti, ali niso že prevelike žrtve stresa in kaj lahko sami storijo, da le-tega omilijo. Prav tako bo moral delodajalec dati večji poudarek vprašanju, koliko obremenjuje svoje managerje in ustrezno ukrepati.

Na četrto vprašanje »**Ali pri sebi opazate simptome, ki so posledica stresnih situacij?**« je večina managerjev odgovorila, da redko opazajo simptome, ki so posledica stresnih situacij, kar je nekako v nasprotju z oceno, da večina managerjev meni, da je njihovo delo včasih ali dokaj pogosto stresno oz. obremenjujoče. Vzrok lahko leži v nepoznavanju simptomov, ki so posledica stresnih situacij pri delu, in našteje simptome kot posledico pripisujejo drugim situacijam oz. dogodkom. Kljub temu managerji od vseh simptomov najpogosteje opazajo, da so pri delu včasih napeti, da jih delo včasih navdaja z zaskrbljenostjo ter da se jih včasih loteva utrujenost. Redkeje opazajo vse ostale našteje simptome: zaradi dela sem velikokrat žalosten, imam težave z nespečnostjo, se težko skoncentriram ... Včasih je težko oceniti, ali je določen simptom posledica stresa pri delu in ne stresa v okviru družinskega in socialnega življenja, kajti razkorak med enim in drugim simptomom je včasih izredno majhen. Vsekakor je pomembno, da so managerji o stresu dobro poučeni, za to pa so odgovorni tako sami kakor tudi podjetja, v katerih so zaposleni. Na ta način bodo znali prepoznati simptome stresa pri delu in ustrezno ukrepati (gibanje, zdrava prehrana, pogovor s prijatelji, pogovor s strokovnjakom, spremembe na delovnem mestu, sprememba delovnega mesta ...). Managerji morajo nameniti nekaj prostega časa tudi sebi, kajti hitro je lahko prepozno in so posledice že nepopravljive. Kot je dejala Cvetana Rijavec, predsednica uprave družbe Ljubljanske mlekarne: »V službi nisem 24 ur na dan in nimam odgovorov na vsa vprašanja«.

Naslednje vprašanje, na katerega so odgovarjali managerji, je bilo: »**Kako dobro obvladujete stres na delovnem mestu?**«. Raziskava je pokazala, da imajo managerji občasno težave pri obvladovanju le-tega. Največje težave imajo pri ločevanju službe od doma. Le-ti doma pogosto razmišljajo o težavah na delovnem mestu. Čas, ko so dejansko doma, so z mislimi v službi in pri reševanju službenih težav. Na ta način manager 24 ur na dan posveti službi, kar slej kot prej prične načenjati zdravje managerja in njegovo učinkovitost pri delu. Manager se mora zavedati, da je vloga prostega časa in način preživljanja le-tega zelo pomembna za njegovo psihično in fizično vitalnost ter večjo motivacijo za poklicne dejavnosti. Predvsem se priporoča aktivni življenjski slog, ki je povezan z večjim psihičnim blagostanjem, samospoštovanjem, pozitivnim mnenjem o sebi, več socialnimi stiki, zadovoljstvom z življenjem in srečo. Vse to ne moremo trditi za pasivno preživljanje prostega časa. Torej nujno je, da si managerji poleg kvalitetnega preživljanja časa s svojo družino vzamejo čas za fizične aktivnosti in konjičke po njihovi izbiri. Pogosto razmišljanje managerjev doma o težavah na delovnem mestu je lahko vzrok, da je

raziskava pokazala, da managerji pri svojem delu občasno ne čutijo več zadovoljstva ter da so občasno fizično in čustveno izčrpani.

Odgovori na šesto vprašanje »**Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu?**« so pokazali, da se managerji dobro spoprijemajo s stresnimi obremenitvami pri delu. Večina si določa prednostne naloge, obremenitev sprejmejo kot izziv in ne kot grožnjo, se umirijo in stvari dobro preučijo ter si zastavljajo dosegljive cilje. Določanje prednostnih nalog kaže, da so managerji pri delu dobro organizirani in dajejo prednost nalogam, ki so pomembnejše. Sprejemanje obremenitev kot izziv in ne kot grožnjo je dober način, kako se spoprijeti s težkimi nalogami in ne biti prevelika žrtev le-teh. Zastavljanje dosegljivih ciljev managerjem preprečuje prevelika razočaranja ob doseganju le-teh. Ob težavah pri delu se managerji pogovorijo z vodstvom in sodelavci, kar je dobro, kajti vemo, da ustrezna komunikacija reši marsikateri problem in zmanjša stres zaposlenih in poveča zadovoljstvo. Večina vprašanih managerjev si med delom ne vzame odmora in dela neprekinjeno. Znano je, da ljudje ne moremo delati npr. 8 ur neprekinjeno enako učinkovito. Managerji si morajo med delom vzeti krajši odmor za npr. kavo s sodelavci, malico ... Med odmorom lahko naredijo kratko sprostitveno vajo, katere večinoma še ne uporabljajo. Že globok vdih in izdih (10 ponovitev) lahko naredi čudeže.

Sledilo je **vprašanje o psihični sprostitvi**. Le 5 % managerjev je odgovorilo, da ne skrbi za psihično sprostitve z redno rekreacijo, z meditacijo, druženjem s prijatelji, gledanjem televizije ali na kakršenkoli drugi način. 50 % anketiranih managerjev se redno rekreira in tako skrbi za svojo kondicijo. Menim, da je odstotek še vedno dokaj nizek glede na to, da je rekreacija eden glavnih načinov, kako pridobiti fizično kondicijo in sprostiti napetosti. Odločitev o tem, ali se manager rekreira ali ne je seveda na njem samem. Kljub temu menim, da so tudi podjetja soodgovorna za zdrav način življenja svojih managerjev in morajo poskrbeti za strokovna predavanja na to temo, subvencioniranje telesne vadbe, ustanavljanje športnih društev in srečanja v okviru podjetja ... Sprva se podjetjem zdi vlaganje v takšne zadeve strošek, vendar na dolgi rok je »prihodek« vsekakor večji od stroškov.

Predzadnje vprašanje v anketnem vprašalniku je bilo »**Kako vaše podjetje skrbi za spoprijemanje s stresom?**«. Vprašani managerji so mnenja, da njihovo podjetje delno skrbi za spoprijemanje s stresom, kar razumem, da podjetja imajo načine za spoprijemanje s stresom, vendar pa le-ti niso v celoti uveljavljeni. Predvsem se strinjajo, da podjetja skrbijo za ekonomsko varnost delovnega mesta, kar ima v današnjem času, ko služba ni več samoumevna, velik pomen. Managerji so ocenili, da jim je nudeno potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela, kar omogoča, da svoje delo opravljajo čim bolj kakovostno in z manj stresa. Če managerji niso usposobljeni za svoja dela, do opravljanja le-teh čutijo odpor, kar povzroča, da postanejo napeti, nervozni ... Najslabše v sklopu vprašanja o skrbi podjetja za spoprijemanje s stresom je bila ocenjena trditev o skrbi podjetij za varstvo otrok zaposlenih. Podjetja naj ne bi skrbela za varstvo otrok svojih zaposlenih. Menim, da si managerji pod to trditvijo predstavljajo le varstvo majhnih otrok v vrtcih v okviru podjetij, kar pri nas še ni praksa. Sigurna sem, da podjetja skrbijo za štipendiranja, opravljanja redne prakse, opravljanje pripravništva ... čeprav so te dejavnosti v

času današnje gospodarske krize okrnjene. Podjetja morajo več pozornosti nameniti večji fleksibilnosti delovnega časa in porazdelitvi dela, katera bi pripomogla k boljšemu razporejanju časa in dela managerjem, in večjemu zadovoljstvu. Preseneča slab rezultat glede organiziranja in subvencioniranja telesne vadbe. Priporočam, da podjetja namenijo več pozornosti informiranju managerjev kakšne so subvencionirane možnosti telesne vadbe v okviru podjetja in svojih športnih društev. V primeru, da te možnosti v okviru podjetja še ne obstajajo pa razmislijo o uvedbi le-teh. Vemo, da telesna vadba in udeležbe v okviru športnih društev pozitivno vplivajo na fizično in psihično počutje managerjev in večjo učinkovitost ter uspešnost pri delu.

Splošno zadovoljstvo med anketiranimi managerji je dobro. Najbolj so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, s statusom v podjetju in z delom. Še najmanj so zadovoljni s plačo, čeprav vemo, da je plača zelo relativen pojem in da bi vsakdo želel imeti več plače. Za splošno zadovoljstvo managerjev podjetja lahko naredijo več na področju možnosti za izobraževanje ter na odnosih tako managerjev z neposredno nadrejenimi kakor tudi z ostalimi sodelavci. Dobre možnosti za izobraževanje omogočajo strokovni in osebni razvoj posameznika in pripomorejo k strokovnemu napredku podjetja. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi pa so temelj podjetja in brez le-teh so zaposleni težko uspešni, kajti vemo, da so managerji velikokrat odvisni od svojih sodelavcev.

Dejstvo je, da je stres del managerjevega vsakdanjika in da se nekaterim stresnim dejavnikom na delovnem mestu ne morejo izogniti. Le-ta nastane že zaradi same narave tega poklica, preobremenjenosti, velikih odgovornosti, dela z ljudmi ... Managerji se morajo teh tveganih dejavnikov zavedati in v veliki večini sami poskrbeti, da ne bodo prevelike žrtve vsakdanjih obremenitev. Naredijo naj si nekakšen osebni načrt za obvladovanje le-tega. Organizirajo naj si svoj čas tako, da si vsak dan sproti določijo prednostne naloge, izdelajo urnik, ki naj obsega tudi ustrezen čas za nepredvidene nujne naloge. Poskrbijo naj za svoje fiziološko ravnotežje in sicer z gibanjem, zdravo prehrano, počitkov in razvedrilom. Prakticirajo naj tudi različne tehnike sproščanja: joga avtogeni trening, meditacija, dihalne vaje ter seveda stik z naravo. Vse te tehnike sproščanja omogočajo, da se človek umakne vase in »zbeži« v tišino, osamo. Managerji potrebujejo trenutke samote, da se odmaknejo od burnega dogajanja in komunikacij, ki izčrpajo. Samota je priložnost za nabiranje sil, povrnitev zbranosti, refleksijo o samem sebi. Managerji se redko ustavijo in si dovolijo ustvariti dialog s samim seboj, določiti svoje koordinate, se začutiti in prisluhniti svojim potrebam. Potrebno je poskrbeti za psihohigieno za razgradnjo stresa in sicer odpreti čustvene »ventile« (s smehom, jokom), zaupati svoje težave drugim, pozitivno razmišljati ...

Seveda so tudi podjetja odgovorna za svoje zaposlene in je nujno, da z ustrezno komunikacijo in dejanji skrbijo za preprečevanje in odpravo stresa pri managerjih. Če bodo managerji imeli občutek, da so ujeti in da ne bodo napredovali, če bodo čutili, da so premalo cenjeni, nagrajeni, plačani za svoje delo, če bodo preobremenjeni z delom, če bodo žrtve slabih odnosov z svojimi nadrejenimi in ostalimi sodelavci ... bodo sigurno pod stresom. Ta odgovornost je na strani podjetij. V primeru, da tako podjetje kot manager ne naredita nič na izboljšanju razmer, se lahko zgodi, da manager postane izčrpan, bolan, neučinkovit ali pa bo prišel razmišljati o zamenjavi

delovnega mesta.

Ne smemo pozabiti, da je predpogoj za zadovoljivo in zadovoljno opravljanje poklica managerja pomembna usklajenost osebnostnih lastnosti posameznika in zahtev delovnega mesta. Če usklajenost ne obstaja, je to izvor stresa in je potrebno tudi razmisliti o zamenjavi delovnega mesta.

SKLEP

Stres je v današnjem hitrem tempu življenja dobro poznan vsem nam. Stres opredeljujemo kot situacijo alarma oziroma kot stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada. Običajno je negativen, čeprav to ni pravilo. Do neke mere je celo pozitiven, saj nas žene naprej in je nekakšno gonilo življenja. Stres je individualen, spremenljiv in kumulativen. Posamezna situacija je posamezniku lahko stresna, spet drugemu predstavlja zadovoljstvo in izziv. Stres ni odvisen od situacije, temveč od tega, kako posameznik dojema in sprejema situacijo. Stres se spreminja tudi s časom. Na začetku neka situacija lahko povzroči velik stres, sčasoma, z vajo in razvojem ta ista situacija postane manj stresna. Daljša stresna obdobja lahko povzročijo preobremenitev. Posameznik se lahko brez težav spopade z eno, do dvema stresnima situacijama na teden, vendar če se obvladljive stresne situacije ponavljajo dlje časa, lahko povzročijo, da jih posameznik ni več sposoben obvladovati zaradi kumuliranega stresa.

Velikemu številu stresnih situacij so izpostavljeni predvsem managerji, ki živijo v nenehnem tveganju. Zahteve, ki se postavljajo managerjem, so naslednje: odgovornost do nadrejenih, upoštevanje rokov, motiviranje zaposlenih, neprekoračenje proračuna, prilagoditev na spremembe in še bi lahko naštevali. To je vzrok, da je manager v očeh zdravstvenih delavcev človek, ki živi na za svoje zdravje nevaren način. Veliko raziskav kaže, da managerji najhitreje klonijo stresu in izgorijo. Managerji so tako žrtve najrazličnejših bolezni. Med subjektivnimi težavami prevladujejo težave s področja gibal, prebavil, srčno-žilnega sistema, dihal in nevrovegetativnih stanj. Med boleznimi so najpogostejše bolezni srčno-žilnega sistema, vsak peti ima arterijsko hipertenzijo in spremembe na arterijskem ožilju. Pri okvarah prebavil so daleč pred drugimi ulkusi dvanajsternika ali želodca in kronični gastritis. Sledijo kronične pljučne bolezni, kronične generativne okvare gibal, sladkorna bolezen in duševne motnje.

Managerji se pogosteje znajdejo v okoliščinah ali dogodkih na delovnem mestu, ki izzovejo stres in »podležijo« individualnim, skupinskim ali organizacijskim vzrokom stresa. Individualni vzroki stresa so lahko vezani na delo, ki ga manager opravlja, na vlogo, ki jo ima v organizaciji ali na njegovo kariero. Izvori skupinskih stresorjev so odnosi med zaposlenimi, nekohezivne skupine, nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu ter odsotnost podpore pri delu. Nebirokratske, manj hierarhično organizirane organizacije, avtorski način vodenja, birokratska kultura organizacije, pomanjkanje komunikacij in informacij ... pa predstavljajo organizacijski stres. Kako hitro manager podleže omenjenim stresorjem, je odvisno od njegove osebnosti, njegovih izkušenj, energetske opremljenosti, okoliščin, v katerih se pojavi, ter širšega

in ožjega okolja, v katerem manager živi. Pomembni sta tudi življenjska naravnost managerja in trdnost ter kakovost mreže človeških odnosov, ki ga obdajajo.

Ko managerji podležejo posledicam stresa in preobremenjenosti, se zmanjša njihovo celotno in normalno delovanje. To se kaže v njihovi zmanjšani učinkovitosti pri delu ter v višjih stroških poslovanja organizacij. Negativne posledice stresa lahko ublažimo z različnimi načini premagovanja stresa. Najprej se morajo stresu managerji upreti sami, šele nato pride na vrsto podjetje s svojimi ukrepi. Managerji lahko veliko naredijo z zdravim načinom prehranjevanja, izogibanjem kofeinu, alkoholu, nikotinu, z redno telesno vadbo, vzdrževanjem normalne telesne teže, s pozitivnim razmišljanjem, z učinkovitim upravljanjem časa in nenazadnje z različnimi tehnikami za premagovanje napetosti (joga, meditacija, avtogeni trening ...). Podjetja nadzorujejo stres pri managerjih s preoblikovanjem dela, fleksibilnim načrtovanjem dela, analizo in natančno opredelitvijo vloge, razvijanjem komunikacijskih spretnosti managerjev, ustvarjanjem ugodne organizacijske klime, načrtovanjem kariere managerjev in oblikovanjem delovnih razmer. Čedalje pogosteje podjetja pomagajo managerjem z različnimi programi za vzdrževanje njihovega dobrega počutja in delujejo kot preventiva. Sem spadajo: seznanjanje z antistresnimi metodami, delavnice o skrbi za svoje zdravje, programi za pomoč managerjem (psihoterapija, pomoč pri načrtovanju kariere, pravno in finančno svetovanje ...), redni zdravstveni preventivni programi.

Raziskava o stresu med managerji v slovenskem delovnem okolju je pokazala, da so managerji žrtve stresa. Skoraj 68 % vprašanih managerjev je odgovorilo, da je njihovo delo včasih ali dokaj pogosto tako obremenjujoče (stresno), da se počutijo izčrpane in ne zmorejo več opravljati svojih nalog. Po njihovem mnenju največ stresa pri delu povzročajo organizacijska struktura in kultura, sledita mu značilnosti dela in postavljene naloge ter opredelitev vlog v podjetju. Managerji svoje delo in delovno mesto ocenjujejo kot raznoliko in razgibano, zanimivo in jim predstavlja strokovni izziv. Pri opisu dela in delovnega mesta so bolj nezadovoljni le z možnostmi napredovanja na njihovem delovnem mestu. Simptome, ki so posledica stresnih situacij, managerji večinoma redko opažajo, kar je deloma v nasprotju z oceno, da je delo managerjev včasih ali dokaj pogosto stresno oz. obremenjujoče. Če je delo stresno in to traja dalj časa, sigurno povzroča telesne, psihične in vedenjske posledice pri posamezniku. Vzrok najverjetneje leži v nepoznavanju simptomov, ki so posledica stresnih situacij pri delu in našteje simptome kot posledica pripisujejo drugim situacijam oz. dogodkom. To kaže, da managerji še vedno niso dobro poučeni o posledicah stresa in svoje telesne in psihične težave ne pripisujejo stresu, čeprav naj bi bilo po nekaterih podatkih kar 75 % bolezni zaradi katerih obiščemo zdravnika, povezano s stresom. Kljub temu managerji od vseh simptomov najpogosteje opažajo, da so pri delu včasih napeti, da jih delo včasih navdaja z zaskrbljenostjo ter da se jih včasih loteva utrujenost. Managerji imajo občasno težave pri obvladovanju stresa na delovnem mestu. Največje težave imajo pri ločevanju službe od doma. Le-ti doma pogosto razmišljajo o težavah na delovnem mestu. Čas, ko so dejansko doma, so z mislimi v službi in pri reševanju službenih težav. Na ta način manager 24 ur na dan posveti službi, kar slej kot prej prične načenjati zdravje managerja in njegovo učinkovitost pri delu. Večjo vlogo morajo prostemu času in načinu preživljanja le-tega. Glede na raziskavo je le 5 % managerjev odgovorilo, da ne skrbi za psihično sprostitev z redno

rekreacijo, z meditacijo, druženjem s prijatelji, gledanjem televizije ali na kakršenkoli drug način. 50 % anketiranih managerjev se redno rekreira in tako skrbi za svojo kondicijo. Menim, da je odstotek še vedno dokaj nizek glede na to, da je rekreacija eden glavnih načinov, kako pridobiti fizično kondicijo in sprostiti napetosti. Rekreacija je področje, ki pomeni aktiven »odklop« od službenih obveznosti in tako posamezniki kot podjetja lahko naredijo še veliko. Več »odklopa« si morajo managerji privoščiti tudi med samim delom oz. delovnim časom in ne delati neprekinjeno kot jih to večina počne. Vzamejo naj si več krajših odmorov za npr. kavo in sproščeni pogovor s sodelavci, malico, krajšo sprostivno vajo ...

Po mnenju managerjev podjetja delno skrbijo za spoprijemanje s stresom in morajo več pozornosti nameniti fleksibilnosti delovnega časa in porazdelitvi dela, katera bi pripomogla k boljšemu razporejanju časa ter dela managerjev in večjemu zadovoljstvu. K večjemu zadovoljstvu managerjev bi pripomogle tudi višje plače, čeprav vemo, da je plača zelo relativen pojem in da bi vsakdo želel imeti več plače. Več pozornosti naj podjetja namenijo tudi področju možnosti za izobraževanje ter na odnosih managerjev z neposredno nadrejenimi kakor z ostalimi sodelavci. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi so temelj podjetja in brez le-teh so zaposleni težko uspešni, kajti vemo, da so managerji velikokrat odvisni od svojih sodelavcev.

Vse hujši tempo managerje sili, da nezadovoljstvo in negativno preprosto odklopijo in delajo naprej. To povzroča katastrofalne posledice na njihovem zdravju in učinkovitosti pri delu. Nekatere rešitve, ki branijo pred tem, so pravzaprav sila preproste in ne zahtevajo veliko časa. Nadvse pomembno je, da si manager vsak dan vzame nekaj časa samo zase in da tega časa, ki ga posvetijo sebi, ne mešajo z delovnim okoljem. Čas zase pomeni čas za notranji dialog z seboj. To je čas, ko se človek osredotoči samo nase, vse drugo odmisli. Poleg vsakodnevne sprostivne naj si dobro organizirajo obveznosti, tako na delovnem mestu kot v družini in prostem času. Cilji, ki so si jih zastavili, naj bodo realni in dosegljivi. Predvsem pa, če jih stres premaga, naj ne jemljejo tega kot sramoto ali znak šibkosti, brez odlašanja naj poiščejo pomoč, bodisi zdravniško bodisi terapevtsko, preden bodo posledice nepopravljive.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1994). *How to be even better manager*. (4th ed.) London: Kogan Page.
2. Arroba, T. & James, K. (1987). *Pressure at work : a survival guide*. London: McGraw Hill.
3. Bajec Ovčar, D. (2008). *Odkrivanje stresa*. Najdeno 18. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.svetujem.com/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=32
4. Bandur, S. (2007, 18. september). Delo je treba prilagajati človeku, ne človeka delu. *Delo*, str. 17.
5. Bilban, M. (2006, 27. oktober). Poklicne izgorelosti čedalje več. *Finance*, str. 34.
6. Božič, M. (2003). *Stres pri delu : priročnik za prepoznavanje in odpravljanja stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. (1. natis) Ljubljana: GV Izobraževanje.
7. Braham, B. J. (1994). *Managing stress : keeping calm under fire*. Burr Ridge: Irwin.
8. Cartwright, S. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks: Sage.
9. Cava, R. (1996). *Dealing with difficult people*. London: Judy Piatkus.
10. Cunningham, J. B. (1997). *The stress management sourcebook*. Los Angeles: Lowell House.
11. Černigoj Sadar, N. (2002): Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39 (1), 81-102.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. (1. izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. (2nd ed.) Cincinnati: South-Western.
14. Evans, R. & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager : [senzacionalna knjiga o osebni moči]*. Ljubljana: Alpha Center.
15. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? *HRM revija*, (17), 26-33.
16. Gruban, B. (2008a). *Virtualni ali začarani krog vodenja?* Najdeno 13. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krog-vodenja/>
17. Gruban, B. (2008b). *Managersko (ne)znanje: Rezerva je v ...ljudeh?* Najdeno 26. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/>
18. Hafner, M. (2008). *Ali managerji vedo, s kakšnimi človeškimi potenciali razpolagajo pri upravljanju podjetja?* Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.zase.si/?clanki=4>
19. *Harassment*. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu <http://osha.europa.eu/en/topics/stress/harassment>
20. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Horvat, A. (2005, 3. januar). Bolj »sproščeni« managerji tudi bolj uspešni podjetja? *Edupool*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_januar.htm
22. Hozjan, D. (2005, 3. januar). Vloga prostega časa v življenju managerjev. *Edupool*. Najdeno 3. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_januar.htm
23. Huber, R. (2004, 4. oktober). Moč preventive. *Kapital*, str. 26-28.
24. Ihan, A. (2004). *Do odpornosti z glavo : [čustva, stres, imunost]*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Ihan, A. & Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim : kaj*

lahko naredim, da živim v sožitju s stresom? Ljubljana: Arx.

26. Ivanko, Š. (2008). *Organizacijsko vedenje*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fu/knjiznica_datoteke/1211439636_ov_slajdi_v_wordu.doc
27. Kako se rešiti iz začaranega kroga. *Finance*, 2395 (208), str. 35.
28. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. Klemše, V. (2008). Kaj imata skupnega turizem in sociala. *Predor*. Najdeno 13. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.rks.si/sl/Spletni_casopis_Predor_2/Prispevki_sodelavcev_in_prostovljcev_RKS/
30. Korošak, A. & Novak, R. (2007, 2. april). Hladni slovenski managerji. *Manager*, str. 52-54.
31. Kos, S. (2006, 13. oktober). Ko te stresa stres. *Finance*, str. 16.
32. Kovač, D. (2007). Ljudje. Čudoviti posamezniki. *Oria*. Najdeno 24. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.oria.si/newsletters/arhiv/5-3-07/index.htm#3>
33. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Kužet, Z. (2006, 23. maj). Podjetju ne smemo žrtvovati svojega zdravja. *Večer*, str. 34.
35. Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2003). *Work Organization & Stress*. Geneva: World health organization.
36. Lindič Dragaš, Z. (1992, 21. maj). Menedžerstvo – navaren način življenja : delo in stres. *Dolenjski list*, str. 11.
37. Loboda, A. (2005, 3. januar). Managerske bolezni. *Edupool*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_januar.htm
38. Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres : kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
39. Malačič, E. (2008, 5. avgust). Koliko dopusta je »dovolj«? *Moje zdravje – priloga Dnevnika*, str. 23-24.
40. Marcon, P. (1998, 2. julij). *Stres na delovnem mestu: Preden pregori žarnica*. Najdeno 18. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.sirius-co.com/kriza/c12.html>
41. Marmot, M. G. & Wilkinson, R. G. (2001). *Social determinants of health*. Oxford: Oxford University Press.
42. Menedžerski pregledi v zakonodaji. *Finance*, 2395 (208), str. 35
43. Meško, M., Meško Štok, Z., Podbregar, I. & Karpljuk, D. (2008). Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. *Organizacija*, 41 (2), 89-96.
44. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. (1. natis) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management : Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
46. Musek Lešnik, K. (2008). *Organizacijska klima in stres pri delu*. Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html>
47. Northcraft, G. B. (1994). *Organizational Behavior : a management challenge*. (2nd ed.) Forth Worth: The Dryden Press.
48. *Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom*. Najdeno 22. avgusta 2008 na spletnem naslovu

- <http://www.delavska-participacija.com/clanki/Evropski%20sporazum%20o%20stresu.doc>
49. Pettinger, R. (2002). *Stress management*. Oxford: Capstone.
 50. Phillips, N. (1995). *Motivating for Change: How to manage employee stress*. London: Pitman Publishing.
 51. Potrč, M. (2004, 8. december). *Način priprave in vsebine programa upravljanja s stresom v podjetju*. Najdeno 18. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>
 52. Powell, T. J. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 53. Pšeničny, A. (2007). Energijski zlom postaja statusni simbol. *Revija Združenja Manager*, (3), str. 24-26.
 54. Rakovec Felser, Z. (1991). *Človek v stiski – stres in tesnoba : povod in posledica bolezni*. (1. izdaja) Maribor: Obzorja.
 55. Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior : concepts, controversies, applications*. (7th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
 56. Rolih, M. (2008): *Obvladovanje stresa menedžerjev v podjetju: s primerom Gozdnega gospodarstva Postojna*. Ljubljana: [M. Rolih].
 57. S.B. (2007, 18. september). Ozaveščanje o kostno-mišičnih obolenjih: Bolj razširjene v novih članicah EU. *Delo*, str. 17.
 58. Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 59. Slevin, D. P. (1989). *The whole manager : [how to increase your professional and personal effectiveness]*. New York: Amacon: American Management Association.
 60. STA (2008, 27. marec). Dopingirani managerji. *Finance*, str. 14.
 61. Stanković, T. (2004a, 17. avgust). Na leto do dvajset milijonov tolarjev za rekreacijo zaposlenih. *Delo*, str. 15.
 62. Stanković, T. (2004b, 17. avgust). Vadba zbistri misli in odpravlja stres: *Delo*, str. 15.
 63. *Stres in izgorelost*. Najdeno 11. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.ogp-crenovci.si/dokumenti/Stres_in_izgorelost.pdf
 64. Stresno življenje lahko vodi v bolezen. *Finance*, 2395 (208), str. 36
 65. Sutherland, V. J. & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management : an organizational approach*. Basingstoke: Macmillan.
 66. Svet, A. (2006): *Stres in managerji : diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija*. Kranj: [A. Svet].
 67. Swanson, G. & Oates, R. (1989). *Enlightened Management*. Fairfield (Iowa, USA): MIU Press.
 68. Ščuka, V. (2008a). *Izgorelost managerjev*. Najdeno 1. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.term-ptuj.si/media/IZGORELOST%20MANAGERJEV%20-%20Dr.%20SCUKA.pdf>, str.1-23.
 69. Ščuka, V. (2008b). Lenuhi nikoli ne izgorijo. *Revija Združenja Manager*, (6), str. 22-23.
 70. Šimenc, M. (2007, 26. september). Burnout: ko postane služba smrtno nevarna. *Nika – priloga Dnevnika*, str. 12-14.
 71. Šorli, S. (2008). *Manager wellness program*. Najdeno 1. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.term-ptuj.si/media/MANAGER%20WELLNESS%20PROGRAM%20->

%20MWP_1.pdf

72. Tekavčič Grad, O. (2008). *Stres in kako ga obvladati*. Najdeno 24. maja 2008 na spletnem naslovu http://med.over.net/za_bolnike/bolezni_clanki/stres3.php

73. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. (1. natis) Ljubljana: GV založba.

74. Tyrer, P. J. (1987). *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

75. Vita, M. (2003, 18. oktober). Stres vpliva na produktivnost. *Delo*, str. 17.

76. *V Litvi je med managerji kar 40.7 odstotka žensk*. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=987>

77. *Vrste in posledice stresa*. Najdeno 16. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.dominor.si/stres/vrste-posledice/>

PRILOGE

Priloga 1: Vrstni red stresnih dogodkov v življenju

Tabela 1 : Vrstni red stresnih dogodkov v življenju

Seštejte točke in ocenite vaše tveganje:

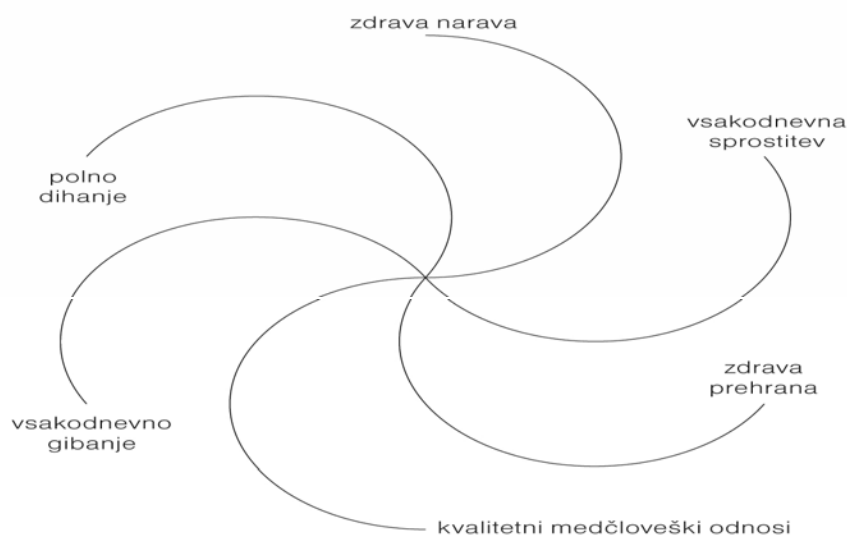
Stresni dogodki v življenju	Točke
Smrt zakonca	100
Razveza	73
Ločeno zakonsko življenje	65
Zaporna kazen	63
Smrt ožjega družinskega člana	63
Telesna poškodba ali bolezen	53
Poroka	50
Odpustitev z delovnega mesta	47
Zakonska sprava	45
Upokojitev	45
Zdravstvene težave družinskega člana	44
Nosečnost	40
Spolne težave	39
Prihod novega družinskega člana	39
Večje spremembe na delovnem mestu	39
Sprememba finančnega stanja	38
Smrt bližnjega prijatelja	37
Prilagoditev drugačnemu načinu dela	36
Nesoglasja s partnerjem	35
Visoka hipoteka	31
Zaplenitev hipoteke ali posojila	30
Sprememba odgovornosti na delovnem mestu	29
Odhod sina ali hčerke od doma	29
Težave s sorodniki (zeti, snahami, taščami ...)	29
Izrazit osebni dosežek	28
Žena se zaposli ali preneha delati	26
Otrok začne ali konča šolanje	26
Sprememba stanovanjskih razmer	25
Sprememba življenjskih navad	24
Težave z nadrejenim ali delodajalcem	23
Spremembe delovnega časa in razmer	20
Sprememba bivališča	20
Sprememba otrokove šole	20
Sprememba družabnega življenja	18
Sprememba prehrabnih navad	15
Počitnice	13
Božič	12
Manjša zloraba zakona	11

Tveganje, da boste v naslednjem letu zboleli za hudo boleznijo, je 10 %. Povečano tveganje je posledica vsote točk z lestvice življenjskih dogodkov, ki so vas doleteli prejšnje leto in vplivajo na naslednji dve leti. Rezultat med 150 in 299 točk poveča tveganje za polovico (1:2) (Bajec Ovčar, 2008).

Priloga 2: Manager wellness program - Terme Ptuj

Manager Wellness Program (v nadaljevanju MWP) je rezultat raziskave strokovnjakov v wellnesu, medicini in ekonomiji. MWP krepi naše zdravje in pripomore k uresničevanju naših poslovnih ciljev. Oživlja telo, um in zavest, prebudi čustveno zavezanost, vztrajnost in doslednost za uresničitev zastavljenega poslovnega cilja. MWP je sestavljen iz šestih elementov (slika spodaj), ki oblikujejo »Kolo zdravja«, ki ima šest krakov, kateri se medsebojno dopolnjujejo. Skladno negovanje vseh krakov zagotavlja, da je kolo močno in se dobro vrti tudi pri največjih obremenitvah. MWP zagotavlja visoko psihofizično kondicijo, je preventiva proti utrujenosti, stresu ter menedžerskemu sindromu "izgorelosti".

Slika: »Kolo zdravja«



Vir: Manager wellness program, 2008

Oglejmo si podrobneje šest elementov:

- polno dihanje: Stres povzroči, da postane vdih površen, izdih nepopoln. Tudi vsaka boleča življenjska izkušnja povzroči, da postane dihanje površno. Danes le malokdo diha polno. Mnogo ljudi diha samo prsno, zrak se izmenjuje le v prsnem delu pljuč, trebušna prepona je pasivna, spodnji del pljuč je neaktiven. Drugi dihajo le s spodnjim delom pljuč, se pravi s trebušno prepono, prsni koš pa je blokiran, zrak se ne izmenjuje v srednjem in zgornjem delu pljuč. Polno dihanje ima tri faze: popoln izdih, vdih s trebušno prepono, ki mu sledi vdih s prsnim košem. Polno dihanje prinaša obilico kisika v organizem, krepi trebušne mišice, skrbi za stalno razgibanje prsnega koša in hrbtenice, pripomore k dobri prebavi.

- zdrava prehrana: MWP priporoča prehrano po Montignacu, katerega jedilnik temelji na medicinskih raziskavah, ki so pokazale, da so osnova zdrave prehrane ogljikovi hidrati z nizkim glikemičnim indeksom, živila z beljakovinami, ki so bogata z aminokislinami in živila, ki vsebujejo nenasičene maščobe. Jedila naj bi bila pripravljena pretežno iz ekološko pridelanih živil. Opravljene raziskave v okviru Evropske skupnosti potrjujejo, da je ekološka hrana pomemben dejavnik zdravja. Pomembno je tudi razlikovati med telesno in duševno potrebo po hrani. Kadar se ne počutimo dobro, smo čustveno vzburljeni in imamo težave v službi, pogosto pretiravamo s hrano. MWP nam pomaga odkriti in odpraviti vzroke za duševno potrebo po hrani in tako zagotavlja vzdrževanje idealne teže. Za osebe, ki ste se odločile za shujševalno dieto priporočamo Ločevalno dieto.

- vsakodnevno gibanje: Vesolje in narava sta v stalnem gibanju. Dobro počutje ni nekaj statičnega, je dinamičen proces med telesom, umom in zavestjo. Človek potrebuje vsakodnevno gibanje, vsakdo izbere po lastni izbiri: tek, hojo, jogo, Tai Chi, Kinesis, gimnastiko, plavanje, Tibetanske vaje ...

- vsakodnevna sprostitvev: Sprostitev je dopolnilo gibanju. Danes se ne znamo več sprostiti in počivati. Živimo pretežno v umu, glava je polna misli o prihodnosti ali o preteklosti, telo je zapostavljeno. Pri MWP se naučimo sprostitvene tehnike (meditacije) Zavestno dihanje, pri katerem usmerimo pozornost na dihanje, ki pripelje um v sedanji trenutek in ga poveže s telesom. Rezultat je globoka psihofizična sprostitvev. Druga pomembna sprostitvena tehnika je Zavestno mišljenje, pri kateri se zavest usmeri v opazovanje miselnih procesov in prisotnih čustev. "Zavestno mišljenje" nam pomaga odkriti negativne mehanizme uma, npr. občutek da ne zmoremo opraviti določene naloge, da so drugi boljši od nas itd.

- kvalitetni medčloveški odnosi: MWP razvija konstruktivnost, kreativnost in prijateljstvo v delovnem okolju s prebujanjem zavedanja sebe, ki nam omogoča, da se zavemo svojih in tudi čustev drugih in jih znamo pozitivno usmerjati v naše, kakor tudi dobro drugih. Raziskave kažejo (Goleman), da je razvoj zavedanja sebe (self-awareness) temelj srečnega in uspešnega življenja. Pomemben element medčloveških odnosov je jasna komunikacija. Med ljudmi, ki mislijo eno, govorijo drugo in čutijo tretje, je komunikacija močno okrnjena, prihaja do nesporazumov. MWP razvija Zavestno komunikacijo, ki pomeni, da govorimo, kar mislimo in da so naše besede podprte s prisotnimi čustvi. Zavestna komunikacija omogoča integracijo posameznika v delovno in družinsko okolje, krepi inovativnost, fleksibilnost in s tem delovno moč in uspešnost skupin od gospodarskih, političnih, športnih ...

- zdrava narava: MWP pogloblja človekov odnos z naravo. Krepi zavedanje, da kar delamo naravi, delamo sebi. Smo del narave in vesolja, narava je temelj našega obstoja in nadaljnjega razvoja. MWP spodbuja managerje k razvoju poslovnih projektov, ki ustvarjajo profit, brez da bi dodatno onesnaževali naravo. MWP ustvarja harmonijo med tremi komponentami: telesom, umom in zavestjo. Bolj ko smo povezani z zavestjo, boljše je naše zdravje, močnejša je čustvena inteligenca in umska fleksibilnost, razvitejši je naš čut za obojestransko koristno poslovanje (win-win koncept v odnosu do poslovnih partnerjev in narave).

MWP začnemo z medicinskim managorskim pregledom, ki ga opravi prim. Živan Vrabl, dr. med., specialist anesteziolog in reanimatolog.

Po priporočilih Prim. Vrabra se za vsakega klienta izoblikuje individualni program, ki ga vodi Srečko Šorli, svetovalec za wellness v Termah Ptuj. Med izvajanjem programa izoblikujemo za vsakega udeleženca tridesetminutni program, ki ga oseba potem izvaja vsakodnevno doma. Redno izvajanje zagotavlja uspeh: vaše telo se bo okrepilo, imeli boste več energije, vaš um bo postal mirnejši in bolj kreativen, postali boste bolj zavedni in pozorni o podrobnostih, ki bogatijo vaše vsakdanje življenje. MWP je naklonjen razmišljanju, da so vrednost kapitala ljudje, ki z njim upravljajo. Finančni uspeh ni samo v materialnih sredstvih in tehnologiji, ampak je predvsem v managerjih, ki z njimi upravljajo. Izpeljava MWP za vodilne skupine managerjev naložba, ki se hitro obrestuje (Šorli, 2008).

Priloga 3: Vprašalnik za ugotavljanje stresa pri managerjih v slovenskih podjetjih, okt. 2008

Spoštovani!

Moje ime je Teja David in sem študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom dr. Nade Zupan, obravnavam področje stresa managerjev v Sloveniji.

Z anketo želim ugotoviti, kako dobro managerji obvladujete stres na delovnem mestu.

V vprašalniku so navedene trditve, ki omogočajo, da ocenite svoje počutje oziroma kako reagirate v določenih situacijah. Da bi Vam omogočila, kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, vprašalnik pa je tudi anonimen. Tako zbrani podatki so del magistrskega dela in služijo zgolj temu namenu.

Ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Hvala za sodelovanje,

Teja David, univ. dipl. ekon.

Vprašalnik za preverjanje stresa pri managerjih

1. **Kako lahko opišete svoje delo in delovno mesto?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni, sploh se ne strinjate, 2 delno se ne strinjate, 3 ne morete se odločiti, 4 delno se strinjate in 5, da se popolnoma strinjate.)

Raznoliko in razgibano.	1	2	3	4	5
Zanimivo.	1	2	3	4	5
Nudi možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Je polno napetosti in stresov.	1	2	3	4	5
Predstavlja strokovni izziv.	1	2	3	4	5
V njem vidim svojo prihodnost.	1	2	3	4	5

2. **Kateri od naštetih dejavnikov vam predstavlja stres pri delu?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni, da dejavnik nikoli ne povzroča stresa, 2 redko, 3 včasih, 4 običajno in 5 dejavnik vedno povzroča stres.)

Značilnost dela in postavljene naloge.	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi.	1	2	3	4	5
Skrbi povezane s kariero.	1	2	3	4	5
Opredelitev vlog v podjetju.	1	2	3	4	5
Organizacijska struktura in kultura.	1	2	3	4	5
Povezanost doma in službe.	1	2	3	4	5

3. **Ali je kdaj vaše delo tako obremenjujoče (stresno), da se počutite izčrpano in ne zmorete več opravljati delovnih nalog?** (Obkrožite le en odgovor!)

- zelo pogosto
- dokaj pogosto
- včasih
- zelo redko
- nikoli

4. **Ali pri sebi opazate simptome, ki so posledica stresnih situacij?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni, da simptome nikoli ne opazate, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto in 5 zelo pogosto.)

Do dela čutim brezbržnost.	1	2	3	4	5
Zaradi dela sem velikokrat žalosten/a.	1	2	3	4	5
Delo me ne motivira.	1	2	3	4	5
Pri delu sem napet/a.	1	2	3	4	5

Pri delu sem negotov/a.	1	2	3	4	5
Delo me navdaja z zaskrbljenostjo.	1	2	3	4	5
Težko se skoncentriram.	1	2	3	4	5
Na delu sem pozabljiv/a.	1	2	3	4	5
Na delu sem raztresen/a.	1	2	3	4	5
Imam težave pri sprejemanju odgovornosti.	1	2	3	4	5
Zaradi preobremenjenosti se me dostikrat loti prehlad, gripa.	1	2	3	4	5
Pogosto se me loteva utrujenost.	1	2	3	4	5
Imam pogoste glavobole.	1	2	3	4	5
Imam težave z nespečnostjo.	1	2	3	4	5

5. Kako dobro obvladujete stres na delovnem mestu? (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni nikoli, 2 občasno, 3 pogosto, 4 zelo pogosto in 5 vedno.)

Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Zmanjšala se mi je odpornost proti boleznim.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu ne čutim več veliko zadovoljstva.	1	2	3	4	5
Včasih bi se najraje skrila/a pred zahtevami, ki jih moram izpolniti.	1	2	3	4	5
Težko sprejemam pomembne odločitve.	1	2	3	4	5
Utrujen/a sem tudi, ko dovolj spim.	1	2	3	4	5
Pogosto se počutim uničen/a zaradi odgovornosti pri delu.	1	2	3	4	5
Hitro se razburim zaradi malenkosti.	1	2	3	4	5
Zdi se mi, da nisem več tako učinkovit/a, kot bi lahko bil/a.	1	2	3	4	5
Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko.	1	2	3	4	5
Pogosto čutim fizično in čustveno izčrpanost.	1	2	3	4	5
Moje zanimanje za spolnost se je zmanjšalo.	1	2	3	4	5
Jem več oz. manj kot običajno/popijem več kave ali pravega čaja/pokadim več cigaret/popijem več alkohola/, da bi lažje delal/a.	1	2	3	4	5
Težave ali čustva drugih me ne ganejo več.	1	2	3	4	5
Moja komunikacija z nadrejenimi, sodelavci, prijatelji ali družino je napeta.	1	2	3	4	5
Pozabljiv/a sem.	1	2	3	4	5
Težko se zberem.	1	2	3	4	5
Včasih čutim praznino in depresivnost zaradi svojega dela.	1	2	3	4	5
Hitro se začnem dolgočasiti.	1	2	3	4	5
V službo hodim le še zaradi plače.	1	2	3	4	5

6. Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu? (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni, da trditev popolnoma ne drži, 2 v veliki meri ne drži, 3 delno drži, 4 v veliki meri drži in 5 popolnoma drži.)

Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto.	1	2	3	4	5
Določam si prednostne naloge.	1	2	3	4	5
Zastavim si dosegljive cilje.	1	2	3	4	5
Poiščem pomoč, kadar je potrebno.	1	2	3	4	5
Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci.	1	2	3	4	5
Se umirim in stvar dobro preučim.	1	2	3	4	5
Uporabljam sprostitvene tehnike.	1	2	3	4	5
Obremenitev sprejemem kot izziv in ne kot grožnjo.	1	2	3	4	5
Se obremenjujem, ker delo ne napreduje.	1	2	3	4	5

7. Kako skrbite za psihično sprostitev? (Možnih je več odgovorov.)

- ne skrbim
- z meditacijo
- s prijatelji
- ob gledanju televizije ali poslušanju glasbe
- redno se rekreiram
- drugo (napišite): _____

8. Kako vaše podjetje skrbi za spoprijemanje s stresom? (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni, da trditev popolnoma ne drži, 2 v veliki meri ne drži, 3 delno drži, 4 v veliki meri drži in 5 popolnoma drži.)

Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.	1	2	3	4	5
Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela.	1	2	3	4	5
Se trudi, da je negotovosti čim manj.	1	2	3	4	5
Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Skrbi za varstvo otrok zaposlenih.	1	2	3	4	5
S fleksibilnim delovnim časom in porazdelitvijo dela.	1	2	3	4	5
Imamo proste dneve in dnevne počitke.	1	2	3	4	5
V primeru težav nudi potrebno pomoč.	1	2	3	4	5
Redno nas pošilja na managerske zdravstvene preglede.	1	2	3	4	5
Podjetje organizira ter subvencionira telesno vadbo.	1	2	3	4	5

9. Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo v naslednjih trditvah? (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko 1 do 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni, da ste popolnoma nezadovoljni, 2 v veliki meri nezadovoljni, 3 srednje zadovoljni, 4 zadovoljni, 5 zelo zadovoljni.)

Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, osvetlitev ...).	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v podjetju.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo.	1	2	3	4	5

Priloga 4: Statistični podatki po posameznih trditvah in področjih anketnih vprašanj

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za področje opisa dela in delovnega mesta po trditvah »Raznoliko in razgibano« in »Zanimivo«

Trditev		»Raznoliko in razgibano«		»Zanimivo«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Sploh se ne	-	-	-	-
	Delno se ne	-	-	1	2
	Ne morem	-	-	1	2
	Delno se	10	18,87	16	30
	Popolnoma	43	81,13	35	66
Skupaj		53	100,00	53	100

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za področje opisa dela in delovnega mesta po trditvah »Nudi možnost napredovanja« in »Je polno napetosti in stresov«

Trditev		»Nudi možnost napredovanja«		»Je polno napetosti in stresov«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Sploh se ne strinjam	2	3,77	-	-
	Delno se ne strinjam	5	9,43	1	1,89
	Ne morem se odločiti	7	13,21	2	3,77
	Delno se strinjam	25	47,17	14	26,42
	Popolnoma se strinjam	14	26,42	36	67,92
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev za področje opisa dela in delovnega mesta po trditvah »Predstavlja strokovni izziv« in »V njem vidim svojo prihodnost«

Trditev		»Predstavlja strokovni izziv«		»V njem vidim svojo prihodnost«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Sploh se ne strinjam	-	-	1	1,89
	Delno se ne strinjam	1	1,89	5	9,43
	Ne morem se odločiti	1	1,89	4	7,55
	Delno se strinjam	24	45,28	24	45,28
	Popolnoma se strinjam	27	50,94	19	35,85
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev za področje opisa dela in delovnega mesta

Strinjanje s trditvijo		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/6)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Sploh se ne strinjam	3	0,5	0,8	0,9
	Delno se ne strinjam	13	2	3,6	3,8
	Ne morem se odločiti	15	2,5	4,2	4,7
	Delno se strinjam	113	19	31,4	35,8
	Popolnoma se strinjam	174	29	48,3	54,7
Skupaj		318	53	88,3	100
Manjkajoči odgovori		42	7	11,7	
Skupaj		360	60	100	

Tabela 6: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja opisa dela in delovnega mesta

Statistični podatki		»Raznoliko in razgibano«	»Zanimivo«	»Nudi možnost napredovanja«	»Je polno napetosti in stresa«	»Predstavlja strokovni izziv«	»V njem vidim svojo prihodnost«
N	Veljavne	53	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		4,81	4,60	3,83	4,60	4,45	4,03
Modus		5	5	4	5	5	4
Standardni odklon		0,39	0,63	1,05	0,66	0,64	1,0

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev za področje stresorja pri delu po trditvah »Značilnost dela in postavljene naloge« in »Medsebojno odnosi«

Trditev		»Značilnost dela in postavljene naloge«		»Medsebojni odnosi«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	3	5,66	1	1,89
	Redko	9	16,98	13	24,53
	Včasih	18	33,96	19	35,85
	Običajno	18	33,96	18	33,96
	Vedno	5	9,43	2	3,77
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev za področje stresorja pri delu po trditvah »Skrbi povezane s kariero« in »Opredelitev vlog v podjetju«

Trditev		»Skrbi povezane s kariero«		»Opredelitev vlog v podjetju«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	7	13,21	4	7,55
	Redko	25	47,17	11	20,75
	Včasih	14	26,42	15	28,30
	Običajno	5	9,43	17	32,08
	Vedno	2	3,77	6	11,32
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev za področje stresorja pri delu po trditvah »Organizacijska struktura in kultura« in »Povezanost doma in službe«

Trditev		»Organizacijska struktura in kultura«		»Povezanost doma in službe«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	2	3,77	10	18,87
	Redko	5	9,43	11	20,75
	Včasih	20	37,74	17	32,08
	Običajno	19	35,85	13	24,53
	Vedno	7	13,21	2	3,77
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev za področje stresorja pri delu

Strinjanje s trditvijo		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/6)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Nikoli	27	5	8,3	9,4
	Redko	74	12	20,0	22,6
	Včasih	103	17	28,3	32,1
	Običajno	90	15	25,0	28,3
	Vedno	24	4	6,7	7,5
Skupaj		318	53	88,3	100
Manjkajoči odgovori		42	7	11,7	
Skupaj		360	60	100	

Tabela 11: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja stresorja pri delu

Statistični podatki		»Značilnost dela in postavljene naloge«	»Medsebojni odnosi«	»Skrbi povezane s kariero«	»Opredelitev vlog v podjetju«	»Organizacijska struktura in kultura«	»Povezanost doma in službe«
N	Veljavne	53	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		3,24	3,13	2,43	3,19	3,45	2,74
Modus		4	3	2	4	3	3
Standardni odklon		1,04	0,90	0,97	1,13	0,97	1,15

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev za področje vpliva dela na počutje

Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Zelo pogosto	1	1,89
	Dokaj pogosto	12	22,64
	Včasih	24	45,28
	Zelo redko	14	26,42
	Nikoli	2	3,77
Skupaj		53	100

Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev za področje vpliva dela na počutje

Strinjanje z dejavnikom		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Zelo pogosto	1	1,67	1,89
	Dokaj pogosto	12	20,0	22,64
	Včasih	24	40,0	45,28
	Zelo redko	14	23,33	26,42
	Nikoli	2	3,33	3,77
Skupaj		53	88,33	100
Manjkajoči odgovori		7	11,67	
Skupaj		60	100	

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Do dela čutim brezbriznost« in »Zaradi dela sem velikokrat žalosten/a«

Trditev		»Do dela čutim brezbriznost«		»Zaradi dela sem velikokrat žalosten/na«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	21	39,62	13	24,53
	Redko	25	47,17	22	41,51
	Včasih	6	11,32	9	16,98
	Pogosto	1	1,89	8	15,09
	Zelo pogosto	-	-	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Delo me ne motivira« in »Pri delu sem napet/a«

Trditev		»Delo me ne motivira«		»Pri delu sem napet/a«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	15	28,30	2	3,77
	Redko	22	41,51	12	22,64
	Včasih	13	24,53	23	43,40
	Pogosto	2	3,77	14	26,42
	Zelo pogosto	1	1,89	2	3,77
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Pri delu sem negotov/a« in »Delo me navdaja z zaskrbljenostjo«

Trditev		»Pri delu sem negotov/a«		»Delo me navdaja z zaskrbljenostjo«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	12	22,64	4	7,55
	Redko	27	50,94	20	37,74
	Včasih	11	20,75	17	32,08
	Pogosto	3	5,66	10	18,87
	Zelo pogosto	-	-	2	3,77
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Teško se skoncentriram« in »Na delu sem pozabljev/a«

Trditev		»Teško se skoncentriram«		»Na delu sem pozabljev/a«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	13	24,53	11	20,75
	Redko	24	45,28	31	58,49
	Včasih	12	22,64	6	11,32
	Pogosto	3	5,66	4	7,55
	Zelo pogosto	1	1,89	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Na delu sem raztresen/a« in »Imam težave pri sprejemanju odgovornosti«

Trditev		»Na delu sem raztresen/a«		»Imam težave pri sprejemanju odgovornosti«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	16	30,19	27	50,94
	Redko	27	50,94	22	41,51
	Včasih	5	9,43	3	5,66
	Pogosto	5	9,43	-	-
	Zelo pogosto	-	-	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 19: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Zaradi preobremenjenosti se me dostikrat loti prehlad, gripa« in »Pogosto se me loteva utrujenost«

Trditev		»Zaradi preobremenjenosti se me dostikrat loti prehlad, gripa«		»Pogosto se me loteva utrujenost«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	17	32,08	6	11,32
	Redko	22	41,51	22	41,51
	Včasih	10	18,87	17	32,08
	Pogosto	3	5,66	7	13,21
	Zelo pogosto	1	1,89	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledica stresnih situacij po trditvah »Imam pogoste glavobole« in »Imam težave z nespečnostjo«

Trditev		»Imam pogoste glavobole«		»Imam težave z nespečnostjo«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	22	41,51	14	26,42
	Redko	19	35,85	20	37,74
	Včasih	7	13,21	13	24,53
	Pogosto	5	9,43	3	5,66
	Zelo pogosto	-	-	3	5,66
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev za področje simptomov, ki so posledice stresnih situacij

Strinjanje z dejavnikom		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/14)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Nikoli	193	14	23,0	26,0
	Redko	315	22	37,5	42,5
	Včasih	152	11	18,1	20,5
	Pogosto	68	5	8,1	9,2
	Zelo pogosto	14	1	1,7	1,9
Skupaj		742	53	88,3	100,0
Manjkajoči odgovori		98	7	11,7	
Skupaj		840	60	100	

Tabela 22: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja simptomov, ki so posledice stresnih situacij

Statistični podatki		»Do dela čutim brezbržnost«	»Zaradi dela sem velikokrat žalosten/na«	»Delo me ne motivira«	»Pri delu sem napet/a«	»Pri delu sem negotov/a«
N	Veljavne	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7
Aritmetična		1,75	2,28	2,09	3,04	2,09
Modus		2	2	2	3	2
Standardni		0,73	1,06	0,93	0,90	0,81

Tabela 23: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja simptomov, ki so posledice stresnih situacij

Statistični podatki		»Delo me navdaja z zaskrbljenostjo«	»Teško se skoncentriram«	»Na delu sem pozabljiv/a«	»Na delu sem raztresen/a«	»Imam težave pri sprejemanju odgovornosti«
N	Veljavne	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		2,74	2,15	2,11	1,98	1,60
Modus		2	2	2	2	2
Standardni odklon		0,98	0,93	0,89	0,89	0,77

Tabela 24: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja simptomov, ki so posledice stresnih situacij

Statistični podatki		»Zaradi preobremenjenosti se me dostikrat loti prehlad, gripa«	»Pogosto se me loteva utrujenost«	»Imam pogoste glavobole«	»Imam težave z nespečnostjo«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		2,04	2,53	1,90	2,26
Modus		2	2	1	2
Standardni odklon		0,96	0,93	0,97	1,09

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu« in »Zmanjšala se mi je odpornost proti boleznim«

Trditev		»Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu«		»Zmanjšala se mi je odpornost proti boleznim«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	-	-	9	16,98
	Občasno	17	32,08	31	58,49
	Pogosto	15	28,30	7	13,21
	Zelo pogosto	17	32,08	5	9,43
	Vedno	4	7,55	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Pri svojem delu ne čutim več veliko zadovoljstva« in »Včasih bi se najraje skrila/a pred zahtevami, ki jih moram izpolniti«

Trditev		»Pri svojem delu ne čutim več veliko zadovoljstva«		»Včasih bi se najraje skrila/a pred zahtevami, ki jih moram izpolniti«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	8	15,09	26	49,06
	Občasno	28	52,83	23	43,40
	Pogosto	11	20,75	2	3,77
	Zelo pogosto	6	11,32	2	3,77
	Vedno	-	-	-	-
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Teško sprejemam pomembne odločitve« in »Utrujen/a sem tudi, ko spim dovolj«

Trditev		»Teško sprejemam pomembne odločitve«		»Utrujen/a sem tudi, ko spim dovolj«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	23	43,40	13	24,53
	Občasno	23	43,40	27	50,94
	Pogosto	4	7,55	9	16,98
	Zelo pogosto	2	3,77	3	5,66
	Vedno	1	1,89	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Pogosto se počutim uničenega/o zaradi odgovornosti pri delu« in »Hitro se razburim zaradi malenkosti«

Trditev		»Pogosto se počutim uničenega/o zaradi odgovornosti pri delu«		»Hitro se razburim zaradi malenkosti «	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	14	26,42	14	26,42
	Občasno	28	52,83	28	52,83
	Pogosto	6	11,32	10	18,87
	Zelo pogosto	5	9,43	-	-
	Vedno	-	-	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 29: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Zdi sem mi, da nisem tako učinkovit/a, kot bi lahko bil/a« in »Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko«

Trditev		»Zdi sem mi, da nisem tako učinkovit/a, kot bi lahko bil/a«		»Delo opravljam manj kakovostno, kot bi ga lahko«	
		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	7	13,21	8	15,09
	Občasno	31	58,49	37	69,81
	Pogosto	8	15,09	5	9,43
	Zelo pogosto	7	13,21	3	5,66
	Vedno	-	-	-	-
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Pogosto čutim fizično in čustveno izčrpanost« in »Moje zanimanje za spolnost se je zmanjšalo«

Trditev		»Pogosto čutim fizično in čustveno izčrpanost«		»Moje zanimanje za spolnost se je zmanjšalo«	
		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	7	13,21	17	32,08
	Občasno	29	54,72	29	54,72
	Pogosto	9	16,98	3	5,66
	Zelo pogosto	8	15,09	4	7,55
	Vedno	-	-	-	-
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 31: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Jem več oz. manj kot običajno/popijem več kave ali pravega čaja/pokadim več cigaret/popijem več alkohola/da bi lažje delal/a« in »Težave ali čustva drugih me ne ganejo več«

Trditev		»Jem več oz. manj kot običajno/popijem več kave ali pravega čaja/pokadim več cigaret/popijem več alkohola/da bi lažje delal/a«		»Težave ali čustva drugih me ne ganejo več«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	20	37,74	16	30,19
	Občasno	18	33,96	22	41,51
	Pogosto	8	15,09	12	22,64
	Zelo pogosto	6	11,32	3	5,66
	Vedno	1	1,89	-	-
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 32: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Moja komunikacija z narejenimi, sodelavci, prijatelji ali družino je napeta« in »Pozabljiv/a sem«

Trditev		»Moja komunikacija z narejenimi, sodelavci, prijatelji ali družino je napeta«		»Pozabljiv/a sem«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	7	13,21	11	20,75
	Občasno	38	71,70	38	71,70
	Pogosto	5	9,43	2	3,77
	Zelo pogosto	3	5,66	2	3,77
	Vedno	-	-	-	-
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Teško se zberem« in »Včasih čutim praznino in depresivnost zaradi svojega dela«

Trditev		»Teško se zberem«		»Včasih čutim praznino in depresivnost zaradi svojega dela«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	20	37,74	18	33,96
	Občasno	30	56,60	22	41,51
	Pogosto	2	3,77	9	16,98
	Zelo pogosto	1	1,89	3	5,66
	Vedno	-	-	1	1,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 34: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanje stresa na delovnem mestu po trditvah »Hitro se začnem dolgočasiti« in »V službo hodim le še zaradi plače«

Trditev		»Hitro se začnem dolgočasiti«		»V službo hodim le še zaradi plače«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Nikoli	28	52,83	36	67,92
	Občasno	18	33,96	11	20,75
	Pogosto	6	11,32	4	7,55
	Zelo pogosto	1	1,89	2	3,77
	Vedno	-	-	-	-
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev za področje obvladovanja stresa na delovnem mestu

Strinjanje z dejavnikom		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/20)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Nikoli	302	15	25,2	28,5
	Občasno	528	26	44,0	49,8
	Pogosto	137	7	11,4	12,9
	Zelo pogosto	83	4	6,9	7,8
	Vedno	10	1	0,8	0,9
Skupaj		1060	53	88,3	100
Manjkajoči odgovori		140	7	11,7	
Skupaj		1200	60	100	

Tabela 36: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja obvladovanja stresa na delovnem mestu

Statistični podatki		»Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu«	»Zmanjšala se mi je odpornost proti boleznim«	»Pri svojem delu ne čutim več veliko zadovoljstva«	»Včasih bi se najraje skrila/a pred zahtevami, ki jih moram izpolniti«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		3,15	2,21	2,28	1,62
Modus		2	2	2	1
Standardni odklon		0,97	0,91	0,86	0,74

Tabela 37: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja obvladovanja stresa na delovnem mestu

Statistični podatki		»Težko sprejemam pomembne odločitve«	»Utrujen/ sem tudi ko dovolj spim«	»Pogosto se počutim uničenega zaradi odgovornosti pri delu«	»Hitro se razburim zaradi malenkosti«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		1,77	2,09	2,04	1,98
Modus		2	2	2	2
Standardni odklon		0,77	0,90	0,88	0,80

Tabela 38: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja obvladovanja stresa na delovnem mestu

Statistični podatki		»Zdi sem mi, da nisem tako učinkovita, kot bi lahko bila«	»Delo opravljam manj kakovostno kot bi ga lahko«	»Pogosto čutim fizično in čustveno izčrpanost«	»Moje zanimanje za spolnost se je zmanjšalo«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		2,28	2,06	2,34	1,88
Modus		2	2	2	2
Standardni odklon		0,86	0,69	0,90	0,82

Tabela 39: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja obvladovanja stresa na delovnem mestu

Statistični podatki		»Jem več oz. manj kot običajno/popijem več kave ali pravega čaja/pokadim več cigaret/popijem več alkohola/da bi lažje delal/a«	»Težave ali čustva drugih me ne ganejo več«	»Moja komunikacija z nadrejenimi, sodelavci, prijatelji ali družino je napeta«	»Pozabljiva sem«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		2,06	2,04	2,07	1,90
Modus		1	2	2	2
Standardni odklon		1,08	0,88	0,67	0,63

Tabela 40: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja obvladovanja stresa na delovnem mestu

Statistični podatki		»Težko se zberem«	»Včasih čutim praznino in depresivnost zaradi svojega dela«	»Hitro se začnem dolgočasiti«	»V službo hodim le še zaradi plače«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		1,70	1,91	1,62	1,47
Modus		2	2	1	1
Standardni odklon		0,64	0,96	0,76	0,63

Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev za področje spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu po trditvah »Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto« in »Določam si prednostne naloge«

Trditev		»Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto«		»Določam si prednostne naloge«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	13	24,53	-	-
	V veliki meri ne drži	12	22,64	1	1,89
	Delno drži	19	35,85	10	18,87
	V veliki meri drži	7	13,21	33	62,26
	Popolnoma drži	2	3,77	9	16,89
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 42: Frekvenčna porazdelitev za področje spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu po trditvah »Zastavim si dosegljive cilje« in »Poiščem pomoč, kadar je potrebno«

Trditev		»Zastavim si dosegljive cilje«		»Poiščem pomoč, kadar je potrebno«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	-	-	2	3,77
	V veliki meri ne drži	1	1,89	13	24,53
	Delno drži	13	24,53	14	26,42
	V veliki meri drži	33	62,26	16	30,19
	Popolnoma drži	6	11,32	8	15,09
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 43: Frekvenčna porazdelitev za področje spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu po trditvah »Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci« in »Se umirim in stvar dobro preučim«

Trditev		»Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci«		»Se umirim in stvar dobro preučim«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	-	-	-	-
	V veliki meri ne drži	9	16,98	4	7,55
	Delno drži	13	24,53	10	18,87
	V veliki meri drži	19	35,85	29	54,72
	Popolnoma drži	12	22,64	10	18,87
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 44: Frekvenčna porazdelitev za področje spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu po trditvah »Uporabljam sprostitvene tehnike« in »Obremenitev sprejem kot izziv in ne kot grožnjo«

Trditev		»Uporabljam sprostitvene tehnike«		»Obremenitev sprejem kot izziv in ne kot grožnjo«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	10	18,87	-	-
	V veliki meri ne drži	19	35,85	2	3,77
	Delno drži	15	28,30	11	20,75
	V veliki meri drži	8	15,09	31	58,49
	Popolnoma drži	1	1,89	9	16,98
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 45: Frekvenčna porazdelitev za področje spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu po trditvi »Se obremenjujem, ker delo ne napreduje«

Trditev		»Se obremenjujem, ker delo ne napreduje«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	3	5,66
	V veliki meri ne drži	9	16,98
	Delno drži	22	41,51
	V veliki meri drži	16	30,19
	Popolnoma drži	3	5,66
Skupaj		53	100

Tabela 46: Frekvenčna porazdelitev za področje spoprijemanja s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu

Strinjanje z dejavnikom		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/9)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	28	3	5,2	5,9
	V veliki meri ne drži	70	8	13,0	14,7
	Delno drži	127	14	23,5	26,6
	V veliki meri drži	192	21	35,6	40,3
	Popolnoma drži	60	7	11,1	12,6
Skupaj		477	53	88,3	100
Manjkajoči odgovori		63	7	11,7	
Skupaj		540	60	100	

Tabela 47: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja spoprijemanja s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu

Statistični podatki		»Vzamem so odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto«	»Določam si prednostne naloge«	»Zastavim si dosegljive cilje«	»Poiščem pomoč, kadar je potrebno«	»Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci«
N	Veljavne	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		2,49	3,94	3,83	3,28	3,64
Modus		3	4	4	4	4
Standardni odklon		1,12	0,66	0,64	1,12	1,02

Tabela 48: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja spoprijemanja s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu

Statistični podatki		»Se umirim in stvar dobro preučim«	»Uporabljam sprostitvene tehnike«	»Obremenitev sprejem kot izziv in ne kot grožnjo«	»Se obremenjujem, ker delo ne napreduje«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		3,85	2,45	3,88	3,13
Modus		4	2	4	3
Standardni odklon		0,82	1,03	0,72	0,96

Tabela 49: Frekvenčna porazdelitev za področje skrb podjetja za spoprijemanje s stresom po trditvah »Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti« in »Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela«

Trditve		»Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti«		»Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	1	1,89	-	-
	V veliki meri ne drži	7	13,21	6	11,32
	Delno drži	23	43,40	20	37,74
	V veliki meri drži	21	39,62	21	39,62
	Popolnoma drži	1	1,89	6	11,32
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 50: Frekvenčna porazdelitev za področje skrb podjetja za spoprijemanje s stresom po trditvah »Se trudi, da je negotovosti čim manj« in »Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta«

Trditev		»Se trudi, da je negotovosti čim manj«		»Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	1	1,89	1	1,89
	V veliki meri ne drži	11	20,75	4	7,55
	Delno drži	19	35,85	16	30,19
	V veliki meri drži	20	37,74	21	39,62
	Popolnoma drži	2	3,77	11	20,75
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 51: Frekvenčna porazdelitev za področje skrb podjetja za spoprijemanje s stresom po trditvah »Skrbi za varstvo otrok zaposlenih« in »S fleksibilnim delovnim časom in porazdelitvijo dela«

Trditev		»Skrbi za varstvo otrok zaposlenih«		»S fleksibilnim delovnim časom in porazdelitvijo dela«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	27	50,94	8	15,09
	V veliki meri ne drži	14	26,42	14	26,42
	Delno drži	7	13,21	20	37,74
	V veliki meri drži	4	7,55	9	16,98
	Popolnoma drži	1	1,89	2	3,77
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 52: Frekvenčna porazdelitev za področje skrb podjetja za spoprijemanje s stresom po trditvah »Imamo proste dneve in dnevne počitke« in »V primeru težav nudi potrebno pomoč«

Trditev		»Imamo proste dneve in dnevne počitke«		»V primeru težav nudi potrebno pomoč«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	9	16,98	5	9,43
	V veliki meri ne drži	12	22,64	14	26,42
	Delno drži	13	24,53	17	32,08
	V veliki meri drži	10	18,87	15	28,30
	Popolnoma drži	9	16,98	2	3,77
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 53: Frekvenčna porazdelitev za področje skrb podjetja za spoprijemanje s stresom po trditvah »Redno nas pošilja na managerske zdravstvene preglede« in »Podjetje organizira ter subvencionira telesno vadbo«

Trditev		»Redno nas pošilja na managerske zdravstvene preglede«		»Podjetje organizira ter subvencionira telesno vadbo«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	12	22,64	15	28,30
	V veliki meri ne drži	9	16,98	9	16,98
	Delno drži	11	20,75	7	13,21
	V veliki meri drži	15	28,30	12	22,64
	Popolnoma drži	6	11,32	10	18,87
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 54: Frekvenčna porazdelitev za področje skrb podjetja za spoprijemanje s stresom

Strinjanje z dejavnikom		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/10)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Popolnoma ne drži	79	8	13,2	14,9
	V veliki meri ne drži	100	10	16,7	18,9
	Delno drži	153	15	25,5	28,9
	V veliki meri drži	148	15	24,7	27,9
	Popolnoma drži	50	5	8,3	9,4
Skupaj		530	53	88,3	100
Manjkajoči odgovori		70	7	11,7	
Skupaj		600	60	100	

Tabela 55: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja skrb podjetja za spoprijemanje s stresom

Statistični podatki		»Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti«	»Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela«	»Se trudi, da je negotovosti čim manj«	»Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta«	»Skrbi za varstvo otrok zaposlenih«
N	Veljavne	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		3,26	3,51	3,21	3,70	1,83
Modus		3	4	4	4	1
Standardni odklon		0,79	0,85	0,88	0,95	1,05

Tabela 56: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja skrb podjetja za spoprijemanje s stresom

Statistični podatki		»S fleksibilnim delovnim časom in porazdelitvijo dela«	»Imamo proste dneve in dnevne počitke«	»V primeru težav nudi potrebno pomoč«	»Redno nas pošilja na managerske zdravstvene preglede«	»Podjetje organizira ter subvencionira telesno vadbo«
N	Veljavne	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		2,68	2,96	2,91	2,89	2,87
Modus		3	3	3	4	1
Standardni odklon		1,05	1,34	1,04	1,35	1,52

Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev za področje zadovoljstvo zaposlenih po trditvah »Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve« in »Zadovoljstvo s sodelavci«

Trditev		»Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve«		»Zadovoljstvo s sodelavci«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma nezadovoljni	-	-	-	-
	V veliki meri nezadovoljni	3	5,66	-	-
	Srednje zadovoljni	6	11,32	15	28,30
	Zadovoljni	21	39,62	31	58,49
	Zelo zadovoljni	23	43,40	7	13,21
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 58: Frekvenčna porazdelitev za področje zadovoljstvo zaposlenih po trditvah »Zadovoljstvo z delom« in »Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi«

Trditev		»Zadovoljstvo z delom«		»Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma nezadovoljni	-	-	3	5,66
	V veliki meri nezadovoljni	-	-	2	3,77
	Srednje zadovoljni	6	11,32	14	26,42
	Zadovoljni	33	62,26	24	45,28
	Zelo zadovoljni	14	26,42	10	18,87
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 59: Frekvenčna porazdelitev za področje zadovoljstvo zaposlenih po trditvah »Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje« in »Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, osvetlitev ...)«

Trditev		»Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje«		»Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, osvetlitev ...)«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma nezadovoljni	1	1,89	-	-
	V veliki meri nezadovoljni	3	5,66	3	5,66
	Srednje zadovoljni	12	22,64	10	18,87
	Zadovoljni	22	41,51	20	37,74
	Zelo zadovoljni	15	28,30	20	37,74
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 60: Frekvenčna porazdelitev za področje zadovoljstvo zaposlenih po trditvah »Zadovoljstvo s statusom v podjetju« in »Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja«

Trditev		»Zadovoljstvo s statusom v podjetju«		»Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih	Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma nezadovoljni	-	-	-	-
	V veliki meri nezadovoljni	2	3,77	3	5,66
	Srednje zadovoljni	7	13,21	16	30,19
	Zadovoljni	24	45,28	24	45,28
	Zelo zadovoljni	20	37,74	10	18,87
Skupaj		53	100	53	100

Tabela 61: Frekvenčna porazdelitev za področje zadovoljstvo zaposlenih po trditvi »Zadovoljstvo s plačo«

Trditev		»Zadovoljstvo s plačo«	
Strinjanje s trditvijo		Frekvenčna porazdelitev	Frekvenčna porazdelitev v odstotkih
Veljavni odgovori	Popolnoma nezadovoljni	-	-
	V veliki meri nezadovoljni	6	11,32
	Srednje zadovoljni	19	35,85
	Zadovoljni	24	45,28
	Zelo zadovoljni	4	7,55
Skupaj		53	100

Tabela 62: Frekvenčna porazdelitev za področje zadovoljstvo zaposlenih

Strinjanje z dejavnikom		Skupaj vsi odgovori (a)	Frekvenčna porazdelitev (a/9)	Frekvenčna porazdelitev v %	Frekvenčna porazdelitev v % (veljav. odgovori)
Veljavni odgovori	Popolnoma nezadovoljni	4	1	0,7	0,8
	V veliki meri nezadovoljni	22	2	4,1	4,6
	Srednje zadovoljni	105	11	19,4	22,0
	Zadovoljni	223	25	41,3	46,8
	Zelo zadovoljni	123	14	22,8	25,8
Skupaj		477	53	88,3	100
Manjkajoči odgovori		63	7	11,7	
Skupaj		540	60	100	

Tabela 63: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja zadovoljstvo zaposlenih

Statistični podatki		»Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve«	»Zadovoljstvo s sodelavci«	»Zadovoljstvo z delom«	»Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi«
N	Veljavne	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7
Aritmetična sredina		4,21	3,85	4,15	3,68
Modus		4	4	4	4
Standardni odklon		0,86	0,63	0,60	1,01

Tabela 64: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja zadovoljstvo zaposlenih

Statistični podatki		»Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje«	»Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, osvetlitev,...«	»Zadovoljstvo s statusom v podjetju«	»Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja«	»Zadovoljstvo s plačo«
N	Veljavne	53	53	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7	7	7
Aritmetična sredina		3,89	4,07	4,17	3,77	3,49
Modus		4	5	4	4	4
Standardni odklon		0,95	0,89	0,80	0,82	0,82

Tabela 65: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za posamezna preučevana področja

Statistični podatki		Opis dela in delovnega mesta	Dejavniki stresa pri delu	Simptomi, ki so posledica stresnih situacij	Obvladovanje stresa na delovnem mestu
N	veljavne	53	53	53	53
	manjkajoče	7	7	7	7
aritmetična sredina		4,39	3,03	2,18	2,02
Modus		5	3	2	2
standardni odklon		0,83	1,08	0,98	0,90

Tabela 66: Aritmetična sredina, modus, standardni odklon za trditve področja zadovoljstvo zaposlenih

Statistični podatki		Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu	Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom	Zadovoljstvo zaposlenih
N	Veljavne	53	53	53
	Manjkajoče	7	7	7
Aritmetična sredina		3,39	2,98	3,92
Modus		4	4	4
Standardni odklon		1,07	1,20	0,86