

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MANAGEMENT STRESA NA DELOVNEM MESTU: TEHNIKE IN  
PRIPOROČILA ZA ZAPOSLENE V ORGANIZACIJAH**

Ljubljana, junij 2023

NEJA BAJEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Neja Bajec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management stresa na delovnem mestu: Tehnike in priporočila za zaposlene v organizacijah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 RAZUMEVANJE STRESA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Zgodovina stresa</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Pojem stres</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 Faze delovanja stresa .....	4
1.2.2 Vrste stresa.....	4
<b>1.3 Dejavniki stresa – stresorji</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Posledice stresa</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5 Izgorelost</b> .....	<b>6</b>
<b>2 STRES NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Vzroki za stres</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Lastnosti zaposlenih pod stresom</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Vpliv stresa na podjetje</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4 Slovenci in stres</b> .....	<b>10</b>
<b>3 PREMAGOVANJE STRESA</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Soočanje s stresom na ravni posameznika</b> .....	<b>12</b>
3.1.1 Prehrana .....	12
3.1.2 Organizacija časa.....	12
3.1.3 Fizične aktivnosti.....	13
<b>3.2 Soočanje s stresom na ravni podjetja</b> .....	<b>13</b>
3.2.1 Strategije za zmanjšanje stresa .....	14
3.2.2 Programi za dobro počutje .....	15
<b>4 RAZISKOVALNI DEL</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1 Tehnike sproščanja</b> .....	<b>16</b>
4.1.1 Meditacija.....	16
4.1.2 Joga .....	16
4.1.3 Masaže .....	17
<b>4.2 Priporočila</b> .....	<b>17</b>
4.2.1 Dober spanec .....	17
4.2.2 Pravilno dihanje.....	18

4.2.3	Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	18
<b>4.3</b>	<b>Uspešna praksa podjetja Google.....</b>	<b>19</b>
<b>4.4</b>	<b>Intervjuji.....</b>	<b>20</b>
<b>4.5</b>	<b>Ugotovitve.....</b>	<b>23</b>
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>25</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Top pet stresnih dogodkov .....	5
Tabela 2: Fizični povzročitelji stresa.....	8
Tabela 3: Psihološki povzročitelji stresa .....	8
Tabela 4: Dejavniki povečevanja stresa na delovnem mestu.....	9

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kako pride do izgorelosti? .....	7
---	---

## UVOD

Vsakodnevne spremembe v našem življenju so postale nekaj popolnoma običajnega. Lahko so to prilagoditve na delovnem mestu, v zasebnem življenju ali pa v svetu (npr. pandemija). Z vsemi temi nevsakdanjimi razmerami se mora soočiti vsak posameznik. Redko kdaj pomislimo na posledice vseh teh sprememb; med največjo običajno uvrščamo prav stres. Svetovna zdravstvena organizacija domneva, da je v 21. stoletju stres ena največjih nevarnosti, ki vpliva na naše zdravje. Prav tako je težko ignorirati dejstvo, da naj bi že vsaka tretja oseba imela simptome stresa in da je stres razlog za približno 60 % današnjih bolezni (Treven, 2005, str. 13).

Za stres poznamo veliko definicij. Načeloma so vse povezane z negativno stranjo stresa, čeprav ni vedno tako. Ljudje se na različne dogodke v življenju odzovemo z različnimi čustvi. Če dogodek na nas negativno vpliva, se odzovemo z žalostjo in jezo. Takrat govorimo o negativnem stresu ali distresu. Ta je za nas v prekomernih količinah lahko zelo škodljiv. Če pa je dogodek za nas pozitiven, se odzovemo z veseljem in srečo, tukaj govorimo o pozitivnem stresu ali eustresu (NIJZ, 2016a). Določena stopnja stresa pri posamezniku ni zaskrbljujoča, pravzaprav je priporočljiva, saj ima mnogo pozitivnih lastnosti. Problem predstavlja previsoka stopnja stresa, ki lahko posamezniku povzroči velike psihične in tudi fizične težave (Battison, 1999, str. 6).

Stres je v zadnjih letih zelo pogost tudi na delovnih mestih, na kar se bom osredotočila v zaključni strokovni nalogi. Znanstveniki trdijo, da je stres najbolj prisoten prav v podjetniških vodah. Za dobro opravljanje našega dela je zelo pomembno, da se s stresom znamo pravilno soočiti. To je postalo nujno za uspešno delovanje v organizacijah. Soočanje s stresom na delovnem mestu lahko opišemo kot veččino, ki se jo lahko nauči prav vsak posameznik. Nihče od nas se stresu ne more izogniti, lahko pa se ga naučimo obvladovati (Mihalič, 2020, str. 4).

Namen moje zaključne strokovne naloge je podrobneje opisati management stresa na delovnem mestu ter predstaviti nekatere tehnike in priporočila za obvladovanje le-tega. Cilj je v raziskovalnem delu poiskati podjetje, ki stres na delovnem mestu dobro obvladuje. S številnimi priporočili in tehnikami v raziskovalnem delu je cilj tudi to, da bralce spodbudim k temu, da poskusijo stres na svojem delovnem mestu obvladovati.

V prvem poglavju bom predstavila stres na splošno. Začela bom z zgodovino stresa, potem pa obrazložila faze in vrste stresa. Kot že omenjeno, poznamo poleg negativnega tudi pozitiven stres. V nadaljevanju bom opisala dejavnike in posledice stresa ter na kratko predstavila tudi izgorelost.

V drugem poglavju bom stres povezala z organizacijo oz. z delovnim mestom. Opisala bom, zakaj je dandanes stres tako pogost na delovnem mestu, lastnosti zaposlenih pod vplivom

stresa in kakšne so lahko posledice za podjetje. Proučila bom tudi spopadanje Slovencev s stresom na delovnem mestu in v kakšni količini je ta prisoten v naših podjetjih.

V tretjem poglavju bom podrobneje predstavila, kako se s stresom soočati in kako ga obvladovati. Najprej bom podala napotke za posameznike, nato pa še napotke za podjetja.

V zadnjem, četrtem poglavju, pa sledi raziskovalni del. Začela bom z nameni in cilji raziskovanja, nato bom predstavila priporočila za obvladovanje stresa. Nadaljevala bom s tehnikami sproščanja za boljše obvladovanje stresnih dejavnikov in predstavila uspešno prakso svetovno znanega podjetja. Sledili bodo intervjuji, ki jih bom opravila z določenimi zaposlenimi. Namen intervjujev je ugotoviti, kolikšna količina stresa je prisotna na delovnem mestu posameznikov. V sklopu intervjujev si bom zadala tudi dve hipotezi. Po opravljenem raziskovalnem delu bom predstavila še vse ugotovitve in nalogo zaključila s sklepom.

## **1 RAZUMEVANJE STRESA**

Stres je danes zelo pogosto uporabljena beseda. Hiter tempo življenja in vsakodnevne obremenitve nam predstavljajo velik povod za nastanek stresnih situacij (Mojpsihoterapevt.si, brez datuma a). Poleg tega raziskave kažejo, da smo ljudje skozi leta postali mnogo bolj občutljive narave. Naše sposobnosti za spopadanje s stresom so se močno zmanjšale. Oba dejavnika skupaj, hiter tempo življenja in občutljivost na spremembe, sta človeštvo pripeljala do tega, da se iz dneva v dan vrtimo v začaranem krogu stresnih situacij (Newhouse, 2000, str. 13). Dandanes je težko ohraniti stabilno notranje ravnovesje. Z lahkoto lahko trdimo, da ne obstaja človek na tem svetu, na katerega stresne situacije nimajo prav nobenega vpliva – od otrok, ki se borijo za boljše ocene, do odraslih, ki si želijo boljšega položaja v službi. Na vse nas ima stres zelo velik vpliv (Treven, 2005, str. 9). Najbolj pa naj bi bil prisoten pri mlajših odraslih, ki imajo okoli 20 let (Middleton, 2014, str. 12).

### **1.1 Zgodovina stresa**

Da bi sploh lahko razumeli stres, se moramo najprej vrniti daleč v zgodovino. S stresom so se soočali že naši predniki pred mnogimi leti. Če smo natančni, se je stres pojavil že pri jamskem človeku. Ko je jamski človek srečal neko žival, za katero je vedel, da ji ni kos, je to zanj predstavljalo stresno situacijo. Takrat so se ljudje na stres odzvali z begom, saj so vedeli, da je to edini način, da preživijo. Danes spopadanje s stresom ni tako drugačno, kot bi si mogoče mislili. Nevarnost napada živali so zamenjali drugi sprožitelj stresa, kot je npr. služba. Za primerjavo s preteklostjo lahko za primer vzamemo javno nastopanje. Ko moramo govoriti pred veliko množico ljudi, se večina izmed nas počuti zelo neprijetno. Stanje se še dodatno poslabša, če svoj tekst tik pred nastopom pozabimo. Takrat dobimo občutek, da je edini način za preživetje to, da zbežimo stran; tako kot jamski človek. Zato lahko trdimo, da

stres ostaja enak kot v preteklosti, le dejavniki, ki ga povzročajo, so se skozi čas spremenili (Elkin, 2014, str. 26).

Prvič se je beseda stres pojavila v sklopu medicine. Uporabil jo je Hans Selye, ki je stres odkril zgolj po naključju. Ugotovil je, da na tkivu posameznika nastanejo poškodbe, ko se znajde v neprijetni situaciji. Selye je stres prvotno poimenoval splošni prilagoditveni sindrom, kasneje pa je uvedel pojem stres (Treven, 2005, str. 17).

Selye je stres poskušal pojasniti skozi tri faze: alarm, odpor in izčrpanost. Alarm se pripeti, ko nam nek dejavnik sproži stresno stanje. Posledice so pospešeno dihanje in hitrejši srčni utrip. Če se stresen dejavnik ne umiri, sledi druga faza, odpor. V tej fazi se na stres odzovemo, kar lahko traja tudi več tednov ali mesecev. Navzven deluje, kot da se je telo na stres navadilo (Mojsiphoterapevt.si, brez datuma b). Če se dejavnik po drugi fazi še vedno ne umiri, lahko pride do tretje faze, izčrpanost. Ta nastopi, ko se telo bori že več mesecev ali let. Tukaj pa obstajata dve poti. Lahko se vrnemo v prvotno fazo in se vrtimo v krogu ali pa se tretja faza začne kazati v bolezenskih znakih, kot je depresija (Treven, 2005, str. 17).

Kasneje so se oblikovale še mnoge teorije in definicije o stresu. Nekateri še danes trdijo, da je stres nekaj, pred čimer ljudje bežimo, tako kot je pred nevarnostjo bežal jamski človek. Pojavila se je tudi teorija, da vsi ljudje na stresno situacijo reagiramo popolnoma enako ne glede na naš karakter. Kasneje so znanstveniki ugotovili, da ni tako, saj se vsak izmed nas na določene situacije odzove popolnoma drugače. Še danes ne obstaja popolna definicija, ki bi natančno opisala stres (Belšak, 2019).

## 1.2 Pojem stres

Kot sem že omenila, se je skozi zgodovino oblikovalo mnogo definicij glede stresa. Čeprav so si med seboj rahlo različne, je njihovo bistvo enako. Če povemo na kratko, je stres odziv posameznika na določeno neprijetno situacijo. V našem življenju obstaja mnogo stresnih situacij, s katerimi se srečujemo prav vsak dan. Lahko trdimo, da smo v stresu v vseh obdobjih svojega življenja; od trenutka, ko se rodimo, do trenutka, ko umremo (Newhouse, 2000, str. 11). Za nikogar ne moremo trditi, da je imun na stres. Lahko prizadene kogar koli izmed nas, razlika je zgolj, kako bomo nanj reagirali. Reakcijo posameznika določa več dejavnikov: izkušnje, starost, zrelost in okoliščine so le nekatere izmed njih. Za določene ljudi bo nek dogodek zelo stresen, medtem ko bo za druge nekaj vsakdanjega. Za primer lahko vzamemo izlet v tujino. Nekaterim predstavlja počitnice, drugim pa zelo stresno situacijo (NIJZ, 2016a).

Belšak (2019) navaja, da se naši organizmi pri določeni stresni situaciji razlikujejo v štirih korakih stresa:

- Prvi korak je reakcija na stres. Nekateri se začnejo potiti, imajo povišan srčni utrip, določeni pa nanj sploh ne reagirajo.

- Drugi korak je okrevanje po stresu, kjer imamo ljudje zopet različne načine okrevanja. Določeni so utrujeni in potrebujejo veliko časa, da se zopet postavijo na noge, drugi pa okrevanja sploh ne potrebujejo.
- Tretji korak predstavlja količino stresa, ki jo lahko posameznik prenese. Nekateri se izčrpajo že prvo minuto, drugi šele po nekaj mesecih.
- Zadnji, četrti korak, pa je odpornost na stres. Medtem ko nekateri ostanejo zdravi, se ostalim pojavijo posledice na zdravju.

Ne glede na različne reakcije ostaja dejstvo, da je v današnjem svetu stres postal naš najhujši sovražnik. Posledično je odgovoren za veliko bolezni, samomorov in nezadovoljstvo v življenju (Treven, 2005, str. 14).

### 1.2.1 Faze delovanja stresa

Kot že omenjeno, je Hans Selye opisal tri faze stresa. V prihodnosti so strokovnjaki faze predstavili na rahlo drugačen način. Dodali so še eno, dodatno fazo in jih skupaj predstavili bolj podrobno. Njihovo razlago uporabljamo tudi danes.

Prva faza se pripeti, ko se na stresno situacijo odzovemo. V tem trenutku poskušamo kar se da hitro najti rešitev za naš problem. Adrenalin se nam poveča in postanemo bolj pozorni. Ta faza traja le do ene ure. Sledi druga faza, ki jo lahko opišemo kot neke vrste depresijo. Adrenalin se nam zmanjša, občutimo praznino in življenje se nam zdi nesmiselno. V tretji fazi je telo še vedno pod stresom, vendar našo praznino poskušamo zapolniti s poživili, kot so kava in cigarete. Naše telo je utrujeno, pojavi se nespečnost in pade nam imunski sistem. V tej fazi je še možno ukrepati. Četrta faza pa nastopi, ko nam tudi poživila ne pomagajo več. Organi so že prizadeti in iz te faze se težko zopet poberemo. To je naše zadnje opozorilo, da se vrnemo nazaj v naše normalno življenje (Newhouse, 2000, str. 53).

### 1.2.2 Vrste stresa

Stres lahko delimo na več načinov. Prva delitev je zagotovo kratkotrajni in dolgotrajni stres. Kratkotrajni stres na posameznika dobro vpliva, saj nas motivira in vzpodbuja. Dolgotrajni pa se ponavlja večkrat, je zelo intenziven in ima na nas slab vpliv. Naslednja delitev je na pozitiven in negativen stres. Pozitiven je kratkotrajni stres, saj ima na človeka dober vpliv. Negativen vpliv pa ima na nas dolgotrajni stres, ki lahko vodi v različne bolezni (Lek d.d., 2022a).

Poleg tega lahko stres delimo še na eksogeni in endogeni. Eksogeni stres deluje od zunaj. To so vse nevšečnosti, na katere nimamo velikega vpliva. Lahko so to delovne ure v službi ali pa zamuda avtobusa. Na te stresne situacije se je treba privaditi, saj se nam lahko pripetijo kjer koli in kadar koli v vsakdanjem življenju. Na endogeni (notranji) stres pa imamo vpliv in ga načeloma lahko preprečimo. Endogene stresne situacije si mnogokrat ustvarimo kar



sami. Mednje spadajo neorganiziranost, nezdrava prehrana, kajenje in drugo. Običajno jih je več kot zunanjih in nam lahko povzročijo tudi mnogo več škode. Za primer lahko vzamemo slušalke. Če glasbo preko slušalk poslušamo zelo naglas, lahko utrpimo težave s sluhom – endogeni stres. Če pa poslušamo zvoke avtomobilov in hrup na ulici, nam bo to povzročilo veliko manjšo škodo kot slušalke – eksogeni stres (Newhouse, 2000, str. 20).

### 1.3 Dejavniki stresa – stresorji

Zelo pomembno je, da poznamo razliko med stresom in stresorji. Stresorje opisujemo kot dejavnike stresa; torej vse tisto, kar bo v nas sprožilo stresno reakcijo. To je lahko stiska, spor, poškodba ali pa obremenitev (Lek d.d., 2022a).

Poznamo zunanje in notranje stresorje. Med zunanje običajno štejemo denar, smrt bližnjega, bolezen, družino, službo, družbene norme in čas. Tukaj je predvsem treba dati poudarek na različne življenjske dogodke, ki so sami po sebi zelo stresni. V tabeli 1 lahko vidimo top pet dogodkov v naših življenjih, ki se nam lahko pripetijo in človeku predstavljajo veliko stresno situacijo. Relativno stresnost dogodka merimo od 1 do 100. 1 pomeni majhno količino stresa, medtem ko 100 predstavlja ogromno količino stresa. Kot lahko vidimo iz tabele 1, največjo stresnost predstavlja smrt partnerja (Treven, 2005, str. 31).

*Tabela 1: Top pet stresnih dogodkov*

<b>DOGODEK</b>	<b>RELATIVNA STRESNOST</b>
Smrt partnerja	100
Razveza	73
Privedba v zapor	63
Smrt v ožji družini	63
Poroka	50

*Prيرهjeno po Treven (2005, str. 31).*

Med notranje stresorje štejemo samokritiko, pesimizem, negotovost, perfekcionizem, prihodnost, samopodobo in identiteto. Tako zunanji kot notranji stresorji nam predstavljajo morebitno grožnjo, na katero telo odreagira s stresom (Nagoski & Nagoski, 2021, str. 4).

Da naš stres uspešno obvladamo, se je treba soočiti s stresorjem, ki stres povzroča. Pomembno je vedeti, da tudi če smo se uspešno soočili s stresorjem, to še ne pomeni, da je cikel stresa zaključen. Postavimo se v situacijo, da smo nezaposlen človek, ki ima hude finančne težave. Nekega dne na loteriji osvojimo veliko količino denarja. S tem smo se znebili našega stresorja (pomanjkanje denarja), vendar nismo zaključili stresnega cikla. Čez nekaj dni ali mesecev bomo ves ta denar zapravili in zopet bomo na začetku. Če se ne bomo soočili s stresorjem, se bo ta cikel iz dneva v dan ponavljal, dokler nam ne bo pustil posledic. Zato je pomembno, da najdemo vir našega problema in ga izničimo (Nagoski & Nagoski, 2021, str. 28).

## **1.4 Posledice stresa**

Ljudje se na stres odzovemo zelo različno. Prav tako pa so posledice stresa pri ljudeh lahko različne. Delimo jih na tri skupine: fiziološke, psihične in vedenjske.

Med fiziološke štejemo posledice, ki se kažejo na našem zdravju. Na začetku jih lahko opazimo predvsem v glavobolih in visokem krvnem pritisku. Skozi čas lahko napredujejo v hujše bolezni, kot so bolezni srca, težave s hrbtenico in rak (Treven, 2005, str. 44).

Psihične posledice so zelo odvisne od našega odnosa s stresom. Če smo zelo podvrženi stresnim situacijam, je večja verjetnost, da bomo občutili psihične posledice. Mednje štejemo različne družinske prepire, depresijo, izgorelost, fobije in nespečnost (Treven, 2005, str. 50).

Vedenjske posledice pa so značilne za ljudi, ki so vsak dan v stiku z močnimi stresnimi situacijami. Gre za posledice v naših navadah oz. v našem vedenju. Mednje spadajo kajenje, uživanje alkohola in drog (Treven, 2005, str. 57).

## **1.5 Izgorelost**

Ena izmed pogostih posledic stresa je lahko tudi izgorelost. Veliko ljudi enači stres in izgorelost, čeprav ni tako. Izgorelost lahko opišemo kot protest našega telesa, do katerega pride zaradi močnega neravnovesja v našem organizmu. Gre za hudo bolezen, ki se razvija postopoma in jo je v prvotnih fazah še možno zaustaviti. Ni smrtno nevarna, vendar posamezniku lahko povzroči veliko škode. Vsaka izgorelost posameznika je edinstvena. Razlikuje se predvsem zaradi dejavnikov, ki so jo povzročili. Vsak od nas izgorelost lahko utрпи zaradi različnih razlogov, simptomi pa so si običajno podobni. Zdravniki in psihologi nam lahko pomagajo zgolj površinsko, največ si lahko pomagamo sami, ko ugotovimo naš srž problema (Schmiedel, 2011, str. 15).

Izgorelost lahko opišemo tudi kot močno izčrpanje posameznika, ki običajno doleti 10 % ljudi. Medtem ko pri stresu občutimo tesnobo, se pri izgorelosti počutimo prazno (Mojpsihoterapevt.si, brez datuma a). Pri izgorelosti ima posameznik občutek strahu, da bo nekaj izgubil, če se ne bo dovolj potrudil. To je lahko služba, partner ali spoštovanje. Za zdravljenje močne izgorelosti je običajno potrebna psihoterapija (Mrevlje, 2014).

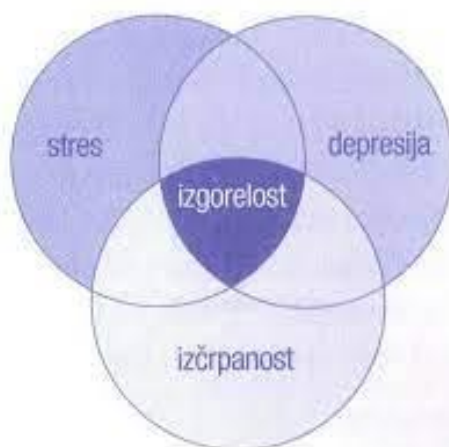
Kljub temu sta stres in izgorelost mnogokrat lahko povezana. Izgorelost je reakcija oz. posledica močnega stresa, običajno na delovnem mestu. Kaže se lahko z duševnimi ali telesnimi simptomi. Najpogostejši vzroki za nastanek izgorelosti so konflikti, monotonost, preobremenjenost in pomanjkanje podpore (Šušnjara, 2023).

Izgorelosti prav tako ne smemo enačiti z delovno izčrpanostjo. Delovna izčrpanost je zelo pogosta, vendar ni nevarna in je minljiva. Do nje pride, ko si posameznik zada preveč dela,

vendar to traja kratko obdobje. Vsak od nas je izčrpanost zagotovo že občutil. Za izgorelost pa lahko trdimo, da gre za bolezensko stanje (Mikuš, 2015).

Običajno do izgorelosti pride zaradi prekomernega stresa, ki vodi v izčrpanost, ta pa vodi v depresijo. Za preprostejšo razlago si lahko ogledamo sliko 1, ki prikazuje tri omenjena stanja (stres, izčrpanost, depresija), in skupni presek, ki predstavlja izgorelost (Schmiedel, 2011, str. 21). Če povzamemo razliko; stres je lahko povod za izgorelost, ni pa razlog za nastanek izgorelosti (Pšeničny, 2018).

*Slika 1: Kako pride do izgorelosti?*



*Vir: Schmiedel (2011, str. 21).*

## **2 STRES NA DELOVNEM MESTU**

Veliko zaposlenih se sooča s pritiskom in preobremenjenostjo na delovnem mestu. Razlogi so običajno visoke delovne zahteve, težavni sodelavci in kratke časovne omejitve. Govorimo o nekompatibilnosti med zaposlenim in službo (Wikipedija, 2022). Negativni učinki stresa na delovnem mestu se kažejo predvsem v slabših delovnih rezultatih, zmanjšani ustvarjalnosti in višjem absentizmu. Statistika britanske vlade navaja, da vsak peti zaposleni čuti velik stres na svojem delovnem mestu. Poleg tega pa kar 14 % zaposlenih trdi, da je stres na delovnem mestu kriv za njihove bolezni. Zato je zelo pomembno, da si na svojem delovnem mestu ustvarimo bolj zdravo delovno okolje (Middleton, 2014, str. 13). Seveda je stres na delovnih mestih različen. V nekaterih službah je prisoten bolj, v drugih manj. Raziskave iz leta 2000 kažejo, da so top tri najbolj stresna delovna mesta predsednik države, gasilec in direktor (Treven, 2005, str. 21).

### **2.1 Vzroki za stres**

Vzroke za stres na delovnem mestu delimo na dve skupini. Prva skupina so fizični dejavniki. To so vsi dejavniki okoli nas, ki slabo vplivajo na našo produktivnost. Naloga vodij je, da

fizične dejavnike kar se da omejijo oz. poskrbijo, da na zaposlene nimajo prevelikega vpliva (Treven, 2005, str. 28). Tabela 2 predstavlja najpogostejše fizične dejavnike, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Mednje štejemo hrup, prah, svetlobo, nevarne snovi in vibracije.

*Tabela 2: Fizični povzročitelji stresa*

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hrup predstavlja vsak zvok, ki nas pri delu zmoti. Lahko so to preglasni sodelavci, glasen računalnik, hrup na ulici ali pa zvok telefona. Hrup moti našo koncentracijo, zmanjšuje produktivnost in velikokrat vodi do nenatančnosti in živčnosti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prah poleg tega, da je škodljiv za naše zdravje in lahko povzroči bolezni dihal, deluje tudi kot stresor. Govorimo predvsem o prahu v industriji, kjer so mu zaposleni izpostavljeni ves čas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Svetloba je dejavnik, ki najbolj vpliva na produktivnost in počutje. Naš delovni prostor mora biti osvetljen z dnevno in umetno svetlobo, vendar je pomembno, da ta ni premočna. Nepravilna svetloba poleg drugih dejavnikov povečuje utrujenost in lahko deluje kot stresor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nevarne snovi na delovnem mestu mnogim ljudem predstavljajo glavni vir stresa. Govorimo predvsem o znanstvenikih in zaposlenih v laboratoriju. Posledice dela z nevarnimi snovmi so utrujenost, stres, lahko pa vodijo tudi do okvare organov.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vibracije so velik stresor, če smo jim izpostavljeni dalj časa. To so lahko stroji, ki jih držimo v rokah, ali pa vibracije, na katerih stojimo. Gre za motnje, ki imajo velik vpliv na naše ravnotežje. Povečajo utrujenost in lahko vodijo tudi do poškodb.</li> </ul>

*Vir: Treven (2005, str. 28).*

Druga skupina pa so psihološki dejavniki. To so dejavniki, ki se nam na delovnem mestu lahko pripetijo. V tabeli 3 lahko vidimo najpogostejše psihološke dejavnike, ki sprožijo stres na delovnem mestu. Govorimo o preobremenjenosti, pogostih časovnih pritiskih, konfliktih, nejasnih vlogah pri delu in pomanjkanju kontrole v podjetju.

*Tabela 3: Psihološki povzročitelji stresa*

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preobremenjenost na delovnem mestu je ena od glavnih vzrokov za stres pri zaposlenih. Govorimo o preveliki količini dela, ki presega zmogljivosti zaposlenega. Negativno lahko vpliva tudi na naše zdravje in poveča tveganje za razvoj kroničnih bolezni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pogosti časovni pritiski povzročajo zaposlenemu veliko napetost in preobremenjenost. To lahko vodi v tesnobo, občutek nemoči, bolj pogoste pa so tudi napake, saj se naša hitrost dela zaradi kratkih rokov poveča in postanemo nenatančni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konflikti so mnogokrat povod za nastanek stresa in slabo vzdušje v kolektivu. Predstavljajo emocionalne obremenitve, ki jim lahko sledi povečana stopnja tesnobe in strahu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nejasne vloge pri delu lahko povzročajo stres zaradi nejasnih pričakovanj, kar lahko vodi do velike zmede zaposlenih, prav tako pa povzročijo slabo komunikacijo v podjetju.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pomanjkanje kontrole v podjetju lahko vodi do stresne reakcije, saj zaposleni lahko dobijo občutek nemoči, posledično pa se v podjetju počutijo nepotrebne.</li> </ul>

*Vir: Wikipedija (2022).*

Poleg naštetih dveh skupin dejavnikov, ki vplivajo na stres, je stopnja stresa odvisna tudi od delovnega mesta, ki ga opravljamo. Kot že omenjeno, so nekateri poklici bolj stresni kot drugi. Stresnost poklica pa je odvisna od posameznih dejavnikov, ki jim je priča zaposleni. V tabeli 4 lahko vidimo posamezne dejavnike, ki sami po sebi povečujejo stresnost

delovnega položaja. Mednje štejemo odločanje, nadzor, neprijetne delovne razmere, delo z ljudmi in opravljanje nestrukturiranih nalog.

*Tabela 4: Dejavniki povečevanja stresa na delovnem mestu*

▪ Odločanje. To velja predvsem za višje položaje v podjetjih, kot so direktorji ali nadrejeni posameznih oddelkov. Zadolženi so za sprejemanje odločitev v podjetju, s katerimi posledično vplivajo na uspešnost podjetja, kar predstavlja veliko odgovornost in povečuje količino stresa.
▪ Nadzor. Tukaj štejemo zaposlene, katerih delo je nadzorovanje naprav, materiala ali pa svojih podrejenih. Imajo veliko odgovornost, saj so zadolženi za to, da vse poteka tako kot mora. Prav tako so oni tisti, ki sprejmejo posledice, če se kaj zalomi, kar zna biti zelo stresno.
▪ Neprijetne delovne razmere. Gre za poklice, ki svojega dela načeloma ne opravljajo v pisarnah. Govorimo o rudarjih, gradbenikih ali preprosto zaposlenih, ki delajo na terenu. Ljudje, ki so izpostavljeni nevarnemu zunanjemu okolju, so načeloma bolj dovzetni za stres na delovnem mestu.
▪ Delo z ljudmi. Za poklice, ki so ves čas v kontaktu z ljudmi, velja, da so običajno bolj pod stresom. Izpostavimo lahko predvsem natakarje, ki so zaradi določenih gostov mnogokrat slabe volje in posledično zapadejo v stres.
▪ Opravljanje nestrukturiranih nalog. Govorimo predvsem o umetnikih, kot so slikarji, pisatelji in glasbeniki. Njihov poklic ne temelji na običajnem delavniku, ampak na njihovem ustvarjanju. Če nimajo ideje za svoje delo, se mnogokrat znajdejo pod stresom.

*Vir: Treven (2005, str. 21).*

Višja kot je stopnja dejavnika, višja je stopnja stresa. Seveda lahko na stres na delovnem mestu vplivajo tudi drugi dogodki, ki izvirajo predvsem iz našega zasebnega življenja. Vzroki so lahko različni pri vsakem posamezniku, vendar se vzorci načeloma ponavljajo. Običajno gre za težave v zasebnem življenju, težave zaradi denarja in službe, težave z zdravjem ali pa smrt v družini (Battison, 1999, str. 10). Veliko vzrokov za stres je odvisnih tudi od našega načina življenja. Povečanje stresa nam v veliki količini predstavlja naša nezdrava prehrana, ki je značilna za prenaporno delo v službi, saj si mnogokrat ne vzamemo časa za normalen, stabilen obrok (Newhouse, 2000, str. 14).

## **2.2 Lastnosti zaposlenih pod stresom**

Kot že rečeno, nismo vsi ljudje enako dovzetni za stres. Osebnostne lastnosti ljudi, ki so bolj nagnjeni k stresu, se ponavljajo. Običajno so to ljudje, ki so zelo tekmovalni. Zanje je značilen deloholizem, strah pred neuspehom, visoka pričakovanja in strah pred porazom. To so načeloma ljudje, ki so najbolj ustrezni za položaj vodij in nadrejenih (Mihalič, 2020, str. 21).

Običajno zaposleni na svojem delovnem mestu uživajo in nimajo težav z ločevanjem dela od zasebnega življenja. Poleg tega jim njihovo delo predstavlja izziv in način za izražanje samega sebe. Če pa ni tako in imamo občutek, da se v delu utapljammo, je to prvi znak, da smo pod vplivom stresa. Tipične lastnosti zaposlenih pod stresom se kažejo v težki

koncentraciji, utrujenosti in nezanimanju. Taki ljudje tudi večkrat zbolijo, prisotni so pri vseh konfliktnih in jim ni mar za njihovo delo (Elkin, 2014, str. 296).

Lastnosti zaposlenih pod stresom se kažejo tudi v njihovi prilagodljivosti. Nekdo, ki je zelo prilagodljiv, lažje obvladuje stres. Sposoben se je na stresno situacijo hitro odzvati in sprejme vse potrebne prilagoditve, da se stresa znebi. Drugi ljudje, ki niso tako prilagodljivi, stresno situacijo vzamejo kot napad. Stres doživljajo s tesnobo, so nezadovoljni in zelo neprilagodljivi. Taki posamezniki običajno iščejo krivico in ne rešitev. Prilagodljivost pa je tudi nekaj, kar človek pridobi skozi leta izkušenj (Mihalič, 2020, str. 22).

### **2.3 Vpliv stresa na podjetje**

Posledice stresa se kažejo na posamezniku, omenila sem jih že v prvem poglavju. Stres na delovnem mestu v veliki količini vpliva tudi na stanje v podjetju. Pomembno je, da organizacija poskrbi za dobro počutje zaposlenih. Stres na delovnem mestu je nevaren predvsem zato, saj lahko v prekomerni količini vodi do napak in sprejemanja napačnih odločitev, ki imajo lahko velik vpliv na delovanje organizacije. Prav tako vodi zaposlenega do razdvojitve med delom in družino (Mihalič, 2020, str. 13).

Posledice na organizaciji lahko poimenujemo tudi kot širše posledice stresa. Kažejo se predvsem na uspešnosti podjetja. Če ima podjetje veliko število zaposlenih, ki se soočajo s stresom, to slabo vpliva na delovanje. Podjetju se zaradi stresa tudi večajo stroški, kar je posledica napak in napačnih odločitev. Stroške v podjetju predstavljajo vse odsotnosti zaposlenih zaradi stresa. Raziskave kažejo, da je 32 % ljudi nenapovedano odsotnih z dela zaradi bolezni, 21 % zaradi družinskih zadev, kar 19 % pa zaradi stresa (Treven, 2005, str. 98).

Poleg vseh naštetih posledic, ki nam jih lahko prinese stres, pa obstaja še ena hujša nevarnost. Stres na delovnem mestu lahko skozi leta enostavno postane del našega vsakdana. Preprosto ga sprejmemo in postane nam nekaj normalnega. Zelo je pomembno, da se z njim soočimo, saj je to edini način, da zaživimo kakovostno življenje in da z veseljem opravljamo naše delo (Mojpsihoterapevt.si, brez datuma a).

### **2.4 Slovenci in stres**

Stres na delovnem mestu naj bi bremenil 28 % zaposlenih v evropskih državah. Evropska raziskava o kakovosti dela iz leta 2007 je temeljila na vprašanju, ali zaposleni menijo, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi prekomernega dela. 28,6 % ljudi iz evropskih držav je trditev potrdilo. Enako raziskavo so strokovnjaki opravili v Sloveniji, kjer je bil odstotek pritrdilnih odgovorov mnogo višji, kar 45,6 %. Te visoke številke potrjujejo dejstvo, da so slovenski zaposleni močno pod vplivom stresa (Delo d.o.o., 2011).

Slovenci smo znani po svojih dobrih delovnih navadah in zanesljivosti. Vendar to lahko večkrat pripelje do prevelike obremenitve na našem delovnem mestu. Večina Slovencev težko najde ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Podatki kažejo, da je stres na delovnem mestu v Sloveniji pogost pojav. Slovenci naj bi bili na samem vrhu evropskih držav, ki se soočajo s stresom na delovnem mestu. Stres je prav tako eden izmed glavnih razlogov za odsotnost z dela v Sloveniji (Dnevnik d.d., 2021). Podatki Nacionalnega inštituta za javno zdravje iz leta 2019 kažejo, da je več kot polovica slovenskih delavcev, natančneje 52,5 %, vsaj občasno izpostavljena stresu na delovnem mestu. Delež pa naj bi bil nekoliko višji med ženskami kot med moškimi (NIJZ, 2016b).

Količina stresa na delovnem mestu se razlikuje med posameznimi panogami in poklici. Raziskave kažejo, da največ stresa v Sloveniji doživijo ljudje, ki so zaposleni v zelo intenzivnih panogah. Mednje štejemo zdravstvene delavce, gasilce, vojake, policiste, učitelje in socialne delavce. Razlogov za nastanek stresa je več, vendar je eden izmed glavnih razlogov v Sloveniji stik s strankami, ki zna biti zelo težaven. Pogost je tudi pri zaposlenih, ki so na delovnem mestu preobremenjeni in imajo delovno mesto zagotovljeno zgolj za določen čas (Delo d.o.o., 2011). Stres je ne glede na vse podatke in opravljene raziskave zelo težko meriti. Nekateri ljudje morda o svojem stresu na delovnem mestu ne poročajo ali pa ga sploh ne tretirajo kot problem. Zato lahko trdimo, da je dejanska pogostost stresa na delovnem mestu še višja, kot kažejo raziskave (Vošnjak, 2015).

Strokovnjaki opozarjajo, da večina podjetij v Sloveniji ne izvaja zadostne promocije zdravja na delovnem mestu. Z vlaganjem v to bi se znižala stopnja stresa, posledično bi se zmanjšale posledice, prav tako pa naj bi se produktivnost povečala za 20 %. Narastlo bi zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšali bi se stroški, ki nastanejo zaradi odsotnosti. Podjetju naj bi se vsak evro, vložen v promocijo zdravja, povrnil krat dva. Prakse podjetij, ki v zdravje svojih zaposlenih veliko vlagajo, kažejo, da se je odsotnost z dela zaradi posledic stresa znižala tudi do 36 % (Vošnjak, 2015).

### **3 PREMAGOVANJE STRESA**

Čeprav se nam morda zdi nemogoče, je stres možno obvladovati in tudi premagati. Raziskave kažejo, da so tisti ljudje, ki svoj stres uspešno obvladujejo, bolj uspešni, optimistični, hkrati pa postanejo bolj ustvarjalni (Brečko, brez datuma). Vsak posameznik mora sam zase vedeti, kolikšna količina stresa mu predstavlja težavo. Kot sem že omenila v prejšnjih poglavjih, oseba lahko prenese različne količine stresa in se na stresne situacije odzove popolnoma drugače kot nekdo drug. Nekateri z lahkoto preživijo vse stresne situacije, medtem ko drugim že majhna količina stresa predstavlja velik problem (Mojpsihoterapevt.si, brez datuma a). V naslednjih podpoglavjih bom podrobneje predstavila, kako se s stresom lahko soočimo na ravni posameznika in na ravni podjetja.

### 3.1 Soočanje s stresom na ravni posameznika

Skozi leta so se oblikovala mnoga priporočila in tehnike, kako se posamezniki lahko soočimo s prekomernim stresom. Vsa naslednja priporočila ljudem olajšajo stresne situacije, jih pomirijo in jim pomagajo pri bolj kakovostnem življenju.

#### 3.1.1 Prehrana

Tekom zaključne strokovne naloge sem že izpostavila, da je hrana, ki jo vnašamo v telo, zelo pomemben dejavnik, ki lahko močno vpliva na naš stres. Zdrava prehrana je pomembna za naše zdravje, prav tako pa za naše splošno psihično počutje. S pomočjo uravnotežene prehrane se izboljša naš odziv na stresne situacije (Mojs psihoterapevt.si, brez datuma a).

Pomembno je, da obrokov ne spuščamo, tudi če imamo natrpan urnik. Idealno je, da na dan pojemo tri glavne obroke: zajtrk, kosilo in večerjo. Med njimi si lahko privoščimo še dva vmesna obroka; takrat je najbolj primerno, da pojemo sadje (Treven, 2005, str. 70). Predvsem zajtrk je eden izmed tistih obrokov, ki ga mnogo ljudi spušča. Kot že vemo, je zajtrk najpomembnejši obrok, saj z njim začnemo delovni dan. Lahko si ga predstavljamo kot gorivo, ki ga naše telo čez dan potrebuje. Za ljudi, ki zajtrka ne uživajo, velja, da so čez dan bolj utrujeni (Elkin, 2014, str. 299). Predvsem kadilci so podvrženi temu, da obroke izpuščajo. Velikokrat jim obrok predstavlja kar prižig cigarete, kar ima na dolgi rok lahko hude zdravstvene posledice (Battison, 1999, str. 35).

Ključen je tudi vnos pijače. Pomembno je, da čez dan spijemo dovolj vode. Da količino popite vode merimo, si lahko priskrbimo steklenico z oznakami, tako da smo skozi cel dan na tekočem, koliko vode smo zaužili (Treven, 2005, str. 70). Kava načeloma ne predstavlja velikega problema, če jo pijemo v normalnih količinah. Še boljše pa je, da kavo zamenjamo za kos sadja, košček čokolade ali lonček jogurta (Elkin, 2014, str. 310). Prav tako se moramo izogibati prekomernemu uživanju alkohola in sladkih pijač (Newhouse, 2000, str. 97).

Poleg vseh naštetih nasvetov moramo upoštevati tudi to, da vsak dan jemo raznoliko hrano. Enolična prehrana ima lahko na dolgi rok tudi hujše posledice (Battison, 1999, str. 34). Uravnotežena prehrana pa ne izboljša zgolj našega zdravstvenega stanja, izboljša tudi naše počutje, kakovost življenja in naše razmišljanje (Newhouse, 2000, str. 75).

#### 3.1.2 Organizacija časa

Svoj čas se moramo naučiti kar se da dobro izkoristiti. Večina ljudi hodi v službo, ima družino, hobije, prav tako pa si želijo preživeti čas s prijatelji. Da bi jim vse to uspelo v enem dnevu, si morajo svoj dan dobro organizirati. S pomočjo organizacije dneva postanemo tudi bolj mirni, saj se zavedamo vseh stvari, ki jih moramo v tistem dnevu postoriti. Raziskave kažejo, da človek, ki si svoj dan dobro organizira, lahko opravi dvakrat več nalog kot človek, ki mu organizacije primanjkuje (Treven, 2005, str. 71).



Ljudje ne potrebujemo dosti časa, da si dan dobro organiziramo. Preprosto vzamemo list papirja in pisalo ter si zapišemo vse potrebne aktivnosti, ki jih moramo tisti dan nujno storiti. Poleg aktivnosti si lahko napišemo še ure oz. čas, namenjen določeni aktivnosti. Ko to storimo, bomo kmalu ugotovili, da ima dan zelo malo ur. Lahko si aktivnosti zapišemo tudi po pomembnosti oz. prioritetah. Na prvo mesto postavimo tiste, ki so zelo nujne. Seveda pa moramo v naš urnik všteti tudi osnovne aktivnosti, kot so obroki, počitek in čas zase. Vedno obstaja verjetnost, da nas bo kakšna stvar premotila in naših aktivnosti ne bomo v celoti opravili tako, kot smo si zamislili. Pomembno je, da se plana kar se da dobro držimo in tako v našem življenju vzpostavimo rutino (Treven, 2005, str. 72). Ko bomo na list papirja zapisali vse dogodke, se bomo počutili manj tesnobno, saj bomo na naš dan boljše pripravljeni (Elkin, 2014, str. 299).

### 3.1.3 Fizične aktivnosti

Za lažje spopadanje z našim stresom je pomembno, da smo športno aktivni. Med izvajanjem športnih aktivnosti običajno odmislimo na vse probleme, ki jih imamo, kar nam omogoča, da se sprostimo. Govorimo o športih, kot so hoja, tek, jahanje, plavanje, kolesarjenje itd. Pri izbiri športnih aktivnosti je pomembno, da izberemo takšno, ki ni tekmovalna. Tekmovalni športi, kot so košarka, rokomet in nogomet, nas bodo le še dodatno pripeljali do tega, da smo pod stresom. Idealno je, če si izberemo športno aktivnost, ki jo lahko izvajamo na prostem. Seveda se koristi fizičnih aktivnosti kažejo tudi v boljšem zdravstvenem stanju, posledično se v našem telesu počutimo dobro in postanemo bolj samozavestni. Šport nam pomaga tudi pri tem, da postanemo bolj ambiciozni, delo opravljamo bolj kakovostno in lažje sprejemamo odločitve (Treven, 2005, str. 62).

Pomembno je, da izbrano športno aktivnost izvajamo redno. Veliko bolje je, če telovadimo nekaj minut vsak dan, kot pa le enkrat na teden (Newhouse, 2000, str. 102). Če se le da, telovadimo pred začetkom našega delovnega dne, torej zgodaj zjutraj. Tako se bomo zavedali, da smo danes že nekaj storili zase in se na delo odpravimo boljše volje (Elkin, 2014, str. 299).

## 3.2 Soočanje s stresom na ravni podjetja

Mnogokrat posamezniki naredijo vse v svoji moči, da bi se s stresom uspešno spopadli. Kljub temu pa se njihova raven stresa ne zmanjša, saj podjetje, v katerem so zaposleni, njihovim tehnikam nasprotuje. V nadaljevanju bom predstavila nekaj priporočil, ki jih podjetja lahko prakticirajo, da se zaposleni s stresom uspešno soočijo. Podjetja lahko pomagajo na dva načina: z uvedbo strategij za zmanjšanje stresa ali pa s programi za dobro počutje na delovnem mestu (Treven, 2005, str. 75).

### 3.2.1 Strategije za zmanjšanje stresa

Namen strategij, ki jih podjetja lahko uvedejo, je, da zmanjšajo dejavnike oz. stresorje, s katerimi se zaposleni soočajo. Da bi bile strategije učinkovite, mora podjetje podrobno analizirati vse stresorje na delovnem mestu in ugotoviti, kateri so tisti najbolj kritični. Na podlagi teh lahko kasneje uvedejo določene strategije (Treven, 2005, str. 76). V nadaljevanju bom opisala štiri strategije, ki jih podjetja najpogosteje prakticirajo.

**Fleksibilno načrtovanje dela.** To, da si zaposleni sam sestavi svoj urnik dela, v Sloveniji še ni tako pogosto, se pa v tujini iz leta v leto bolj uveljavlja. Fleksibilno načrtovanje dela zaposlenim omogoča, da si sami sestavijo urnik, kdaj bodo določene obveznosti opravili. Kljub temu imajo ure določene v nekem razponu. V tujini se predvsem uveljavlja prihod na delo med 7. in 9. uro in odhod iz dela med 15. in 17. uro. Tako je uveden sistem fleksibilnega delovnega časa. S tem zadovoljijo ljudi, ki so jutranje osebe, saj lahko pridejo na delo zelo zgodaj, upoštevajo pa tudi popoldanske oz. večerne tipe ljudi, ki lahko na delo pridejo bolj pozno. S fleksibilnim načrtovanjem dela imajo zaposleni večjo kontrolo nad svojim časom, s čimer se mnogim zmanjša količina stresa zaradi zamujanja v službo. Prilagodljiv delovni čas se kaže tudi v boljši učinkovitosti zaposlenih (Treven, 2005, str. 81).

**Ustvarjanje ugodne organizacijske klime.** Mnogim zaposlenim vir stresa predstavlja slabo vzdušje v podjetju. Delo v takem podjetju zna biti zelo naporno, zato je pomembno, da se organizacije s tem soočijo. Pomembno je, da se vsaj enkrat letno preveri, kakšna je organizacijska klima v podjetju. To lahko storijo s pomočjo anonimnih vprašalnikov, s katerimi podjetje od zaposlenih dobi konkretne, iskrene odgovore. Rezultate vprašalnikov je treba analizirati in na podlagi ugotovitev sprejeti določene ukrepe. Eden izmed ukrepov je lahko participativno odločanje. Gre za stil odločanja, kjer so zaposleni bolj vključeni v delovanje podjetja in sprejemanje odločitev. Posledično se počutijo bolj koristno in dobijo občutek moči. Raziskave kažejo, da se s tem ukrepom stopnja stresa lahko zelo zniža (Treven, 2005, str. 89).

**Oblikovanje ustreznih delovnih razmer.** V drugem poglavju sem podrobneje opisala dejavnike, ki zaposlenim lahko povečajo stres. To so hrup, prah, svetloba, nevarne snovi in vibracije. Podjetje mora te dejavnike kar se da zmanjšati oz. prilagoditi zakonskim odredbam. To lahko predstavimo na primeru hrupa: zaposlenemu mora podjetje zagotoviti ustrezne slušalke, skozi katere glasnega hrupa ne bo tako močno slišal. Pomembno pa je tudi, da se podjetja o stresnih dejavnikih podrobneje pogovorijo z zaposlenimi. Skupaj lahko pridejo do rešitve, kako bi olajšali delo kljub naštetim motečim dejavnikom. Mnogokrat so zaposleni tisti, ki lahko organizaciji podajo ideje oz. rešitve, saj so prav oni največ v stiku s stresnimi dejavniki (Treven, 2005, str. 92).

**Preoblikovanje dela.** Mnogo podjetij ne daje velikega poudarka na zadovoljstvo svojih zaposlenih. Dobra rešitev je, da njihovo delo obogatimo. Damo jim več odgovornosti, samostojnosti ali pa jim omogočimo možnost za napredovanje. Pomembno je tudi, da so

njihove naloge različne, saj enoličnost povzroča še dodaten stres. S tem bodo zaposleni bolj motivirani za svoje delo, doživljali bodo manj stresa, prav tako pa bodo s svojim delom zadovoljni (Treven, 2005, str. 78).

### 3.2.2 Programi za dobro počutje

Med programe za dobro počutje štejemo programe usposabljanja, programe za ohranjanje zdravja in programe za pomoč zaposlenim. Cilj vseh treh programov je, da se zaposleni seznanijo s stresom in z načini, kako ga lahko obvladujejo. Govorimo predvsem o delavnicah in izobraževanjih. Na programih posamezniki spoznajo tehnike sproščanja, kot sta npr. meditacija in joga, ki ju bom podrobneje opisala v četrtem poglavju. Podjetje lahko programe izvaja samo, lahko pa se povežejo z zunanjimi izvajalci. Številke kažejo, da se je na mnogih delovnih mestih z uvedbo določenih sprostitev programov stopnja stresa zmanjšala. Čeprav je v programe treba vložiti določeno količino denarja, se podjetju ta strošek povrne v zadovoljstvu zaposlenih in manjšem absentizmu (Treven, 2005, str. 93).

## 4 RAZISKOVALNI DEL

Raziskovalni del moje zaključne strokovne naloge temelji na kvalitativni raziskavi. Odločila sem se, da uporabim več pristopov in tehnik, pri katerih bom uporabila tako primarne kot sekundarne podatke.

V sklopu sekundarnih podatkov bom s pomočjo literature podrobneje opisala tehnike sproščanja, ki nam lahko pomagajo pri našem stresnem življenju. Nato bom predstavila priporočila za posameznike, kako lahko z majhnimi koraki zmanjšajo in obvladujejo svoj stres. Predstavila bom tudi uspešno prakso podjetja Google, kjer bom podrobneje razložila, kako skrbijo za dobro obvladovanje stresa zaposlenih na delovnem mestu.

Primarni podatki zajemajo intervjuje, ki sem jih opravila s tremi zaposlenimi. Intervjuji so potekali konec meseca aprila 2023, z vsemi sem jih opravila v živo. Intervjuvanci se med seboj močno razlikujejo, tako po poklicu, spolu kot starosti. Prvi intervjuvanec je moški, star 54 let, direktor manjšega družinskega podjetja. Primarna dejavnost podjetja je prodaja embalaže za kmetijstvo in industrijo tako v Sloveniji kot v tujini. Svoje delo opravlja že dobrih 30 let. Druga intervjuvanka je ženska, stara 34 let, po poklicu učiteljica razrednega pouka. Zaposlena je na osnovni šoli v okolici Ljubljane, svoje delo opravlja skoraj že 10 let. Tretja intervjuvanka pa je ženska, stara 25 let, zaposlena v hotelu na področju marketinga. Hotel je zelo priljubljen na slovenski obali, z delom pa je začela pred kratkim. S pomočjo njihovih odgovorov bom na koncu poglavja podala ugotovitve glede stopnje stresa intervjuvancev.

## 4.1 Tehnike sproščanja

Da se uspešno soočimo s stresom na delovnem mestu, nam lahko pri tem pomagajo določene tehnike sproščanja, ki jih bom predstavila v nadaljevanju. Znanstveniki trdijo, da že rahla sprememba telesne drže lahko pozitivno vpliva na naš stres. Tehnike sproščanja nam pomagajo, da smo bolj mirni, poleg tega pa s pomočjo njih tudi sprostimo svoje mišice (Zavod-tivoli.si, 2020).

Tehnik sproščanj obstaja veliko, pomembno je, da si vsak posameznik izbere eno ali dve, ki mu najbolj ustrežata (Mihalič, 2020, str. 50). Priporočljivo je, da se tehnike sproščanja izvajajo vsak dan. Nekatere izmed njih nam vzamejo zelo malo časa, vendar je njihov pozitiven vpliv kljub temu zelo velik. Z našo izbrano tehniko sproščanja lahko stresni proces tudi hitreje zaključimo (Battison, 1999, str. 50). V nadaljevanju bom predstavila tri najbolj pogoste in učinkovite tehnike sproščanja.

### 4.1.1 Meditacija

Zdravstveno je dokazano, da meditacija ugodno vpliva na naše počutje in ublaži posledice vsakodnevnega stresa. Poleg tega veča našo ambicioznost, ustvarjalnost, koncentracijo in učinkovitost. Pomaga nam tudi pri tem, da se v svoje misli bolj poglobimo (Kaštrun, 2020). Meditacija je primerna predvsem za ljudi, ki so zaradi stresa že utrpeli določene bolezni: govorimo o boleznih srca ali pa težavah z želodcem. Preko meditacije se zopet lahko sprostimo in svojim mišicam zagotovimo počitek. Prakticiramo jo lahko tudi za zmanjševanje čustvenih težav (Treven, 2005, str. 63).

Pri meditaciji je pomembno poudariti, da se vrednost in pozitiven vpliv meditacije večata s pogostostjo uporabe. Zato je priporočljivo, da si vsak dan vzamemo nekaj minut za prakticiranje le-te (Battison, 1999, str. 62). Da je naša meditacija uspešna, je pomembna predvsem pravilna drža in pravilni položaj izvajanja. S pravilno držo sprostimo naše mišice in stres, saj je mnogokrat prav nepravilna drža naš vir stresa. Pravilne drže se naučimo lahko preko mnogih knjig o meditaciji. Zelo pomembna je tudi zbranost. To lahko najlažje dosežemo z osredotočenostjo na en predmet in umirjenim dihanjem (Battison, 1999, str. 63).

### 4.1.2 Joga

Joga je primerna predvsem za ljudi, ki so močno podvrženi stresnim situacijam in so mnogokrat prezaposleni. Velja za eno najstarejših tehnik sproščanja, ki izhaja iz Indije (Battison, 1999, str. 66). S pomočjo joge se naučimo stres bolje obvladovati. Poleg tega, da je joga odlična za sproščanje našega telesa, ima tudi druge prednosti. Skozi jogo lahko spoznamo pravilen način dihanja, s čimer izboljšamo prejem kisika. Umiri nam srčni utrip in zniža krvni tlak (Ćulibrk, 2021). Gre za vzdrževanje ravnovesja med telesom in duhom. Skozi jogijsko prakso se lahko še bolj poglobimo v naše misli. Za lažje razumevanje joge jo

lahko razdelimo na dva dela. Prvi je fizični del, ki je sestavljen iz določenih vaj in položajev, ki so nastali skozi leta. Psihični del joge pa predstavlja neko vrsto meditacije (Treven, 2005, str. 64). Lahko jo izvajamo doma sami ali pa v skupini. Že nekaj osnovnih položajev, kot je npr. položaj sveče, nam lahko močno pomaga pri obvladovanju stresa (Battison, 1999, str. 69).

#### 4.1.3 Masaže

Redne masaže so priporočljive predvsem za ljudi, ki večino svojega dela opravljajo za računalnikom oz. večino svojega delovnika preživijo za pisalno mizo. Prav zaradi prekomernega sedenja se zaposleni soočajo z nepravilno držo, napetostjo v mišicah (predvsem v vratu), kar vodi do prekomernega stresa. Poleg tega, da masaža odpravlja napetost, je dobra tudi za boljši krvni pretok v telesu (Treven, 2005, str. 67). Pri masaži je predvsem pomembno, da se odvija v primernem okolju, kjer se počutimo udobno. Poleg masaže je priporočljiva tudi aromaterapija, pri kateri poleg standardne masaže uporabimo še eterična olja. Za odpravljanje stresa so najbolj primerna eterična olja iz sivke in melise (Battison, 1999, str. 71).

## 4.2 Priporočila

Poleg tehnik sproščanja za obvladovanje stresa obstajajo tudi določena priporočila, kako lahko v naših življenjih zmanjšamo količino stresa. Priporočila so namenjena prav vsem posameznikom, ki bi se radi spopadli s svojim stresom in postali bolj mirni.

#### 4.2.1 Dober spanec

Mnogokrat se ne zavedamo, kako močno lahko pomanjkanje spanca vpliva na naše življenje. Zaradi nespečnosti smo mnogokrat manj skoncentrirani, stvari si slabše zapomnimo in smo tudi bolj dovzetni za stresne situacije. Ko je človek pod stresom, običajno potrebuje še več spanca, s katerim lahko pridobi dodatno energijo. Če telesu tega ne omogočimo, se naš stres iz dneva v dan zvišuje. To lahko povzroči tudi nočne more in pogosta prebujanja sredi noči (Treven, 2005, str. 55).

Poznamo dve vrsti nespečnosti (Lek d.d., 2022b):

- Kratkotrajna nespečnost običajno traja manj kot tri tedne in je povezana s stresnimi dogodki.
- Kronična nespečnost je posledica kratkotrajne nespečnosti, običajno traja več kot tri tedne in se nam pojavlja bolj pogosto.

Za odrasle osebe je primerna količina spanca od sedem do devet ur na noč. Najboljše je, če se ta cikel zgodi med deseto uro zvečer in šesto uro zjutraj. Pomembno je tudi to, da je naš

ritem konsistenten in da se vsak večer odpravimo v posteljo ob približno enaki uri. Zdravniki priporočajo tudi popoldanski počitek, ki naj bi trajal do pol ure. Če se vseh teh priporočil glede spanca držimo, bomo na stres postali bolj odporni (Treven, 2005, str. 55).

Ne smemo pozabiti na dejstvo, da mora biti naš spanec kakovosten. Preden se odpravimo spat, moramo biti mirni in sproščeni. Vsaj eno uro pred spanjem se je priporočljivo izogibati elektronskim napravam, kot sta telefon in televizija. Čeprav imamo velikokrat občutek, da se zaradi prekomernega dela nimamo časa naspati, si moramo za dober spanec vedno vzeti čas. Če se cikel nenaspanosti pojavlja dalj časa, lahko to vodi do kronične utrujenosti, preobremenjenosti in izgorelosti (Treven, 2005, str. 55).

#### 4.2.2 Pravilno dihanje

Čeprav nam dihanje vsem predstavlja nekaj samoumevnega, je tudi pravilen način dihanja zelo pomemben za dobro obvladovanje stresa. Če je naše telo dovolj oskrbljeno s kisikom, smo na stres bolj odporni, postanemo bolj skoncentrirani in pozorni. Za boljše dihanje je priporočljivo tudi redno zračenje poslovnih prostorov. Poleg tega je pomembno, da je naše dihanje ravno pravnjše; ne sme biti preplitko niti pregloboko. Če se znajdemo v stresni situaciji, je najboljša odločitev ta, da se sprostimo in zadihamo. Predstavljamo si, da z vsakim dodatnim izdihom izločamo stres iz našega telesa. V taki situaciji je priporočljivo, da zrak vdihnemo skozi nos, medtem ko ga izdihnemo skozi usta. Zelo pomembno je, da v stresnih situacijah ne zadržujemo diha, saj to vodi še do dodatnega stresa (Treven, 2005, str. 59). Skozi leta so se oblikovale določene dihalne tehnike, ki pomagajo pri obvladovanju stresa. Mednje štejemo globoko, trebušno in osredotočeno dihanje (Rems Arzenšek, 2023).

#### 4.2.3 Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Včasih se nam zdi popolnoma nemogoče ustvariti primerno ravnotežje med službo in zasebnim življenjem. Vendar je to ravnotežje ključno za doseg poklicne in zasebne sreče. Če tega ravnotežja nimamo, smo še dodatno podvrženi stresu. Pri ravnotežju je ključen poudarek, da v našem vsakdanu ne sme trpeti naše poklicno življenje, prav tako pa ne sme trpeti naše zasebno življenje. Pomembno je, da med njima dobro ločujemo; da službe ne prinašamo domov in da problemov doma ne prinašamo v službo. Da to dosežemo, je potrebna disciplina in dobra samoorganizacija (Treven, 2005, str. 65).

Dobro ravnoesje je zelo težko doseči, običajno je za to potrebno kar nekaj časa. Najboljše priporočilo glede doseganja ravnotežja je, da se moramo potruditi po svojih najboljših močeh. Težko smo najboljši oče/žena in najboljši sodelavec/direktor hkrati. Za uspešno vzpostavitev ravnotežja je dovolj, da se trudimo, kar vodi do osebne in poklicne sreče. Poleg tega uravnovešenost izboljša naše odnose, za delo smo bolj zavzeti, povečuje pa se tudi naša ustvarjalnost (Kališnik, 2022).

### 4.3 Uspešna praksa podjetja Google

Podjetje Google velja za eno izmed najuspešnejših organizacij, saj gre za eno največjih tehnoloških podjetij na svetu, v katerem bi želel delati vsak posameznik. Svojim zaposlenim nudijo veliko ugodnosti, kot so npr. radodarni dopusti, dobre plače, brezplačna prehrana, posebni prostori za spanje in še mnogo drugih. Poleg tega so znani tudi po tem, da znajo zelo dobro skrbeti za počutje svojih zaposlenih (Thomson, 2016).

V Googlu se zavedajo, kako močno lahko stres zaposlenih vpliva na poslovanje organizacije. Spoznali so, da stresa na delovnem mestu ni možno popolnoma odstraniti, lahko pa ga dobro obvladujejo (Porter, 2015).

Skozi leta so se zelo dobro naučili obvladovati stres zaposlenih. Nenehno izvajajo raziskave in analize, da ugotovijo, kako stres na delovnem mestu zmanjšati. Nudijo zelo dobro delovno okolje, s katerim spodbujajo produktivnost zaposlenih; v prostorih imajo naravno osvetlitev in ergonomske stole. Nudijo tudi fleksibilen delovni čas, saj menijo, da so njihovi zaposleni bolj produktivni, če si sami izberejo delovne ure. Uvedli so tudi programe za zdravje, kjer izvajajo jogo, meditacijo in masaže. Spodbujajo druženje med zaposlenimi, tako da velikokrat organizirajo konference, piknike, izlete in športna tekmovanja. Dobro skrbijo tudi za mentalno zdravje svojih zaposlenih, saj jim nudijo osebno svetovanje, kjer se lahko v primeru težav pogovorijo s strokovnjaki (Elias, 2020).

Velik poudarek dajejo na čuječnost (angl. mindfulness). Čuječnost lahko razumemo kot prakso, da smo prisotni v trenutku. Ima mnogo prednosti, z njo pomirimo svoje misli in posledično tudi lažje razmišljamo. Preko tega se posameznik boljše spozna in ugotovi, kaj so njegove glavne prioritete in cilji (Thomson, 2016). Čuječnost je v sklopu Googla odkril Chade-Meng Tan, ki je bil v podjetju zaposlen kot inženir. Ugotovil je, da tako on kot njegovi zaposleni nikoli niso svojega dela popolnoma odmislili. Njegova rešitev za to je bila čuječnost; torej, da zaposleni živijo zgolj v trenutku in da ne razmišljajo preveč vnaprej. Skozi prakticiranje čuječnosti so zaposleni postali bolj zdravi in produktivni (Schneider, 2017).

Pri podjetju Google čuječnost predstavlja pomemben del njihovega pristopa k dobremu počutju zaposlenih. Leta 2007 so začeli program Search Inside Yourself, ki je namenjen obvladovanju stresa in izboljšanju počutja z uporabo čuječnosti. Program je kmalu postal zelo priljubljen in se danes izvaja v različnih podjetjih po celem svetu. Preko programa se zaposleni naučijo tehnik meditacije, dihalnih vaj, pomaga pa tudi pri boljši medsebojni komunikaciji. S pomočjo čuječnosti se lahko naučimo dobro poslušati druge, kar izboljša sodelovanje v podjetjih (Schneider, 2017).

Glede na zgoraj našteje razloge lahko trdimo, da podjetje Google zelo dobro skrbi za svoje zaposlene in za njihovo zdravje. Izvajajo številne prakse za obvladovanje stresa, poleg tega pa se iz leta v leto poskušajo na tem področju še izboljšati. Podjetja jih lahko jemljejo za zgled in predstavljajo šolski primer, kako poskrbeti za zdravje in dobro počutje zaposlenih.

## 4.4 Intervjuji

S pomočjo opravljenih intervjujev sem pridobila še dodatne informacije glede zaposlenih in stresa na delovnem mestu. Pred opravljenimi intervjuji sem si zadala naslednji dve hipotezi.

**H1:** Stopnja stresa se močno razlikuje glede na poklic posameznika.

**H2:** Podjetja/organizacije v Sloveniji ne izvajajo zadostne promocije zdravja.

### a) Moški, 54 let, direktor manjšega družinskega podjetja

♦ Ali bi sami zase rekli, da ste zaradi svoje službe pod stresom? Če ja, kako se kažejo posledice le-tega v vašem življenju?

Lahko trdim, da je stres na mojem delovnem mestu zagotovo prisoten. To delo opravljam že dobrih 30 let in stopnja stresa je bila na začetku mnogo nižja, kot je sedaj. Menim, da se stres viša tudi s starostjo, saj v naše življenje pridejo tudi zdravstvene težave, zaradi katerih tudi težje opravljamo svoje delo. Posledice stresa se v mojem življenju kažejo predvsem v slabi volji in posledično tudi slabih odnosih. Zaradi stresa večkrat postanem bolj konflikten in rečem stvari, ki jih sploh ne mislim. Stres se mi je začel kazati tudi na zdravju; pojavile so se mi težave s kožo, za katere zdravniki trdijo, da so prav posledice stresa. Je pa stopnja stresa odvisna od dneva, nekatere dneve je stres prisoten bolj, druge manj. Opazil sem, da postanem bolj živčen predvsem pred pomembnimi sestanki s poslovnimi partnerji.

♦ Kaj menite, da je glavni razlog za vaš stres na delu?

Kot sem že omenil, menim, da stres pride tudi z leti. Kar pa se tiče mojega položaja, se mi zdi, da je glavni razlog stresa predvsem velika količina odgovornosti. Kot direktor sem zadolžen, da podjetje deluje tako, kot mora, in da uspešno skrbim tudi za svoje zaposlene. Poleg tega opravljam tudi druga opravila v podjetju, zato menim, da sem prav zaradi prevelike količine dela mnogokrat pod stresom. Menim, da je stres prisoten tudi zaradi dela z ljudmi, saj veliko poslujem s poslovnimi partnerji, kar zna včasih biti zelo stresno. Poleg tega se veliko pogovarjam tudi s svojimi kupci in zaposlenimi, za kar menim, da zna biti stresno. Je pa zagotovo položaj direktorja eden izmed bolj stresnih poklicev.

♦ Ali v vašem podjetju izvajate kakšne programe za promocijo zdravja, ki posledično zmanjšajo količino stresa na delu?

V našem podjetju ne izvajamo specifičnih programov za promocijo zdravja, lahko omenim zgolj to, da se o stresu veliko pogovarjamo. Če se kakšen zaposlen počuti preobremenjenega, se o tem zagotovo pogovorimo in poskušamo problem rešiti. Izpostavim lahko zgolj občasne teambuildinge, s pomočjo katerih odmislimo delo in probleme. Te običajno izvajamo enkrat na leto, to pa je tudi vse.



♦ Ali sami uporabljate kakšne tehnike za obvladovanje stresa (npr. joga, meditacija, redne masaže)?

Mnogokrat sem že poskusil z jogo in meditacijo, vendar glede teh tehnik nisem bil preveč konsistenten, zato tudi ni bilo velikega učinka. Prav tako pa redko najdem čas za opravljanje omenjenih tehnik, saj večino časa preživim v službi ali z družino. Pred kratkim sem začel z rednimi masažami in menim, da se je moje stanje od takrat rahlo izboljšalo. Zato trenutno hodim na masažo enkrat na mesec, drugih tehnik pa ne prakticiram.

#### **b) Ženska, 34 let, učiteljica razrednega pouka**

♦ Ali bi sami zase rekli, da ste zaradi svoje službe pod stresom? Če ja, kako se kažejo posledice le-tega v vašem življenju?

Večino časa nisem pod stresom zaradi službe, saj svoje delo učiteljice zelo rada opravljam. Menim tudi, da moj poklic ni tako stresen kot nekateri, vendar se je tudi ta že pojavil. Posledice so se kazale predvsem v slabi volji, vendar stres še nikoli ni vplival na moje zdravje. Velikokrat zaradi stresa svojega dela tudi ne opravljam tako dobro, to občutijo tudi moji učenci, zato se trudim slabo počutje čim manj kazati navzven. Stres se je nekajkrat pokazal tudi v napakah pri popravljanju testov, saj sem zaradi prekomernega stresa v zasebnem življenju bila nenatančna.

♦ Kaj menite, da je glavni razlog za vaš stres na delu?

Menim, da je glavni razlog za stres v mojem poklicu predvsem velika odgovornost, ki jo nosimo učitelji. S tem mislim predvsem kakšne izlete in ekskurzije, ko smo odgovorni za veliko število otrok. Kot vemo, pa otroci dandanes znajo biti zelo navihani in polni energije. Vendar kljub temu menim, da moje delo ni preveč stresno, saj mislim, da obstajajo mnogo bolj stresni poklici, kot je moj.

♦ Ali v šoli izvajate kakšne programe za promocijo zdravja, ki posledično zmanjšajo količino stresa na delu?

Večkrat na leto se na naši šoli odvijajo določena izobraževanja in delavnice glede zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Ta sicer niso obvezna, vendar se jih sama zelo rada udeležim. Poleg tega, da se naučim veliko novega, je to tudi priložnost, da se s svojimi sodelavci še bolj spoznam in zblížam. Prav tako sem na izobraževanjih že mnogokrat izvedela kakšne uporabne stvari. Menim, da bi se taka izobraževanja morala prakticirati večkrat, kot se. Prav tako pa imamo v sklopu šole na voljo psihološko podporo, ki nam je vedno na voljo.

♦ Ali sami uporabljate kakšne tehnike za obvladovanje stresa (npr. joga, meditacija, redne masaže)?

Že dobra tri leta se ukvarjam s pilatesom. Moj glavni razlog za začetek s pilatesom ni bil stres, vendar želja po gibljivosti. Skozi čas sem ugotovila, da ima pilates dober vpliv tudi na moj stres in na moje počutje na splošno. Z drugimi tehnikami se trenutno ne ukvarjam, mogoče se bom začela v prihodnosti.

### **c) Ženska, 25 let, zaposlena v hotelu na področju marketinga**

♦ Ali bi sami zase rekli, da ste zaradi svoje službe pod stresom? Če ja, kako se kažejo posledice le-tega v vašem življenju?

V hotelu sem se zaposlila pred petimi meseci, zato sem na svojem delovnem mestu še novinka. Prav zaradi tega se mi zdi, da sem mnogokrat pod stresom zaradi službe, saj se nisem še dobro ustalila. Delo samo po sebi ni tako stresno, vendar določenih stvari še ne znam dobro opravljati, kar v meni vzbudi velik stres. Posledice stresa se kažejo predvsem v moji živčnosti, rahlo pa se mi stres kaže tudi na zdravju, v slabem počutju in glavobolih.

♦ Kaj menite, da je glavni razlog za vaš stres na delu?

Menim, da je moj glavni razlog predvsem to, da se na delo še nisem dobro navadila. Poleg tega še nisem dobro spoznala svojih sodelavcev, kar mi predstavlja velik stres, saj se v kolektiv nisem še dobro vključila. Večkrat sprejemam tudi kakšne telefonske klice določenih strank, kar mi zopet predstavlja stres, saj zna biti delo z ljudmi kar naporno in neprijetno. Sama zase menim, da nisem tako dobra v komunikaciji, tako da mi delo z ljudmi ni ravno najljubše.

♦ Ali v hotelu izvajate kakšne programe za promocijo zdravja, ki posledično zmanjšajo količino stresa na delu?

Kot sem že omenila, sem v hotelu zaposlena kratek čas, tako da še nisem bila priča programom za dobro počutje. Kolikor sem seznanjena, se nekajkrat na leto zaposleni udeležijo določenih izobraževanj glede dobrega usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Nas pa naš nadrejeni večkrat vpraša, ali je na delu vse tako, kot mora biti. Večkrat nam poudarja, da nam je vedno na voljo, če pride do kakšnih problemov oz. slabega počutja. To se mi zdi super, saj imamo zaposleni osebo, na katero se lahko vedno obrnemo.

♦ Ali sami uporabljate kakšne tehnike za obvladovanje stresa (npr. joga, meditacija, redne masaže)?

Nikoli še nisem prakticirala tehnik za obvladovanje stresa, čeprav sem že večkrat prebrala, da znajo zelo pozitivno vplivati na splošno počutje človeka. Po resnici povedano, mi vedno zmanjka časa oz. si ga ne vzamem, čeprav se zavedam, da bi si ga morala.

## 4.5 Ugotovitve

V sklopu ugotovitev bom analizirala hipotezi, ki sem si ju zadala pred opravljenimi intervjuji.

**H1:** Stopnja stresa se močno razlikuje glede na poklic posameznika.

To hipotezo lahko glede na odgovore intervjuvancev potrdim. Kot lahko vidimo iz intervjujev, se stopnja stresa razlikuje glede na določene dejavnike. Medtem ko direktor meni, da je zaradi svojega položaja pod velikim stresom, učiteljica meni ravno obratno. Iz tega primera je vidno, da višja kot je stopnja odgovornosti na delovnem mestu, večja je količina stresa. Učiteljica je prav tako potrdila, da se količina stresa poveča na izletih in ekskurzijah prav zaradi večje odgovornosti. Intervjuvanci so tudi potrdili dejstvo, da delo z ljudmi močno poveča stres, kar sem predstavila že v teoretičnem delu. Z opravljenimi intervjuji sem to še dodatno potrdila. Čeprav se stopnja stresa razlikuje glede na poklic, lahko trdimo, da je stres danes (vsaj občasno) prisoten prav v vseh panogah.

**H2:** Podjetja/organizacije v Sloveniji ne izvajajo zadostne promocije zdravja.

Tudi to hipotezo lahko potrdim, saj se programi za zdravje in dobro počutje v podjetjih intervjuvancev ne prakticirajo tako pogosto oz. v nekaterih primerih niso obvezni. Čeprav so vsi trije intervjuvanci potrdili, da se programi vsaj v neki meri na njihovem delovnem mestu izvajajo, se ne izvajajo tako pogosto, kot bi se morali. Če za primer vzamemo podjetje Google, ki za svoje zaposlene zelo dobro skrbi s konstantnimi programi, lahko trdimo, da nihče od intervjuvancev ni priča tako dobri skrbi za zaposlene. Kot sem predstavila že v teoretičnem delu, je za slovenska podjetja značilno, da se promocija zdravja ne prakticira tako pogosto, čeprav bi imela zelo pozitiven vpliv na počutje zaposlenih, prav tako pa na uspešnost podjetja. Z opravljenimi intervjuji sem to še dodatno potrdila. Kljub temu pa menim, da se bo to v prihodnosti spremenilo, saj slovenska podjetja iz leta v leto večji poudarek dajejo na dobro počutje zaposlenih.

## SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem podrobneje preučila stres na delovnem mestu in podala tehnike ter priporočila za organizacije. Prišla sem do zaključka, da je soočanje s stresom v današnjih časih postalo nekaj popolnoma običajnega. Čeprav smo se s stresom sprijaznili, se ne zavedamo, kako močan vpliv ima lahko na naše zdravje. Lahko trdimo, da je vsak izmed nas pod vplivom stresa ne glede na našo starost. Stres je danes razlog za mnogo bolezni, samomorov in nezadovoljstvo v življenju.

Uspešno sem dosegla namen moje zaključne strokovne naloge, ki je bil, da podrobneje opišem management stresa na delovnem mestu ter predstavim tehnike in priporočila za obvladovanje le-tega. V prvem poglavju sem uspešno predstavila stres na splošno, potem pa

še stres na delovnem mestu. Kar se tiče stresa na delovnem mestu, sem podrobneje opisala fizične in psihološke dejavnike, ki so ključni za veliko količino stresa na delovnih mestih. Dotaknila sem se tudi teme spopadanja s stresom v Sloveniji, saj imamo Slovenci velike težave z vzpostavljanjem ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Prav tako podjetja v Sloveniji ne izvajajo zadostne promocije zdravja na delovnem mestu, čeprav bi se s tem zmanjšala stopnja stresa in povečalo zadovoljstvo zaposlenih.

V raziskovalnem delu sem uspešno predstavila tehnike in priporočila za boljše obvladovanje stresa, kar je bil tudi moj namen. Med tehnike sproščanja uvrščamo meditacijo, jogo in dihalne vaje. Z analizo literature sem ugotovila, da je najboljše izbrati eno ali dve tehniki, ki nam najbolj ustrezata, in jih izvajati vsak dan. Meditacija nam veča ustvarjalnost in koncentracijo, prav tako pa nam pomaga, da se v svoji misli bolj poglobimo. Joga velja za eno najstarejših tehnik sproščanja, ki nam prav tako lahko pomaga pri obvladovanju stresa. Skozi jogo spoznamo pravilen način dihanja, masaže pa so priporočljive za ljudi, ki veliko časa preživijo za pisalno mizo. Pomagajo nam pri odpravi napetosti in pri soočanju z nepravilno držo.

Glavna priporočila so zadostna količina spanca, pravilno dihanje in vzpostavitev dobrega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Nespečnost je velikokrat razlog za naš stres. Pomembno je, da je naš ritem konsistenten, naš spanec mora biti kakovosten in trajati mora od sedem do devet ur na noč. Pravilno dihanje je zelo pomembno za dobro obvladovanje stresa. Če telesu zagotovimo dovolj kisika, bomo na stres bolj odporni. Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je zelo pomembno, da posameznik najde svojo notranjo srečo. Pomembno je ločevati med delom in družino, to pa lahko dosežemo s trudom, dobro disciplino in samoorganizacijo.

Moj cilj je bil, da v sklopu raziskovalnega dela predstavim podjetje, ki stres na delovnem mestu dobro obvladuje. Kot dobro prakso sem predstavila podjetje Google, ki velja za eno izmed najuspešnejših podjetij na svetu. Poleg poslovnih uspehov zelo dobro skrbijo za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Zaposlenim nudijo fleksibilen delovni čas, programe za dobro počutje in dobro delovno okolje, ki spodbuja produktivnost. Pomemben del njihovega pristopa je tudi čuječnost, ki jo izvajajo skozi program Search Inside Yourself. Namenjen je spoznavanju tehnik za soočanje s stresom in izboljšanju počutja z uporabo čuječnosti. Google predstavlja zelo dober zgled, kako skrbeti za zdravje in dobro počutje zaposlenih.

V raziskovalnem delu sem opravila tudi tri intervjuje, v sklopu katerih sem si podala dve hipotezi. Moja prva hipoteza je bila, da se stopnja stresa razlikuje glede na poklic posameznika. To hipotezo sem na podlagi odgovorov lahko potrdila. Pri vseh treh intervjuvancih je stres prisoten, pri nekaterih bolj, pri drugih manj. Dejstvo pa je, da je danes stres prisoten skoraj že na vseh delovnih mestih. Glede na odgovore sem lahko potrdila tudi mojo drugo hipotezo, ki je bila, da podjetja/organizacije v Sloveniji ne izvajajo zadostne promocije zdravja. Čeprav so vsi intervjuvanci deležni vsaj rahle promocije zdravja na

delovnem mestu, ta ni zadostna. Kot sem že omenila, menim, da bo v prihodnosti promocija zdravja v Sloveniji bolj pogosta, saj podjetja vedno bolj odkrivajo njene prednosti.

Stres na delovnem mestu je postal zelo resen izziv, s katerim se soočamo. Pomembno je, da se zavedamo njegovih negativnih učinkov in si prizadevamo za učinkovite strategije obvladovanja stresa. S pomočjo tehnik in priporočil lahko skupaj dosežemo spremembe in omogočimo, da stres na delovnem mestu postane bolj obvladljiv. S tem bomo dosegli boljše odnose, srečnejše ljudi in večjo uspešnost na delovnih mestih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
2. Belšak, K. (2019, 8. januar). *Razumevanje in obvladovanje stresa*. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://www.zdstudenti.si/aktualno/strokovni-prispevki/razumevanje-in-obvladovanje-stresa/>
3. Brečko, D. (brez datuma). *Dvajset načinov, kako obvladati stres na delovnem mestu (1. del)*. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://www.adma.si/dvajset-nacinov-kako-obvladati-stres-na-delovnem-mestu-1-del>
4. Čulibrk, A. (2021, 20. april). *Stres in vsakdanja joga* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <https://sfu-ljubljana.si/sl/blog/stres-vsakdanja-joga>
5. Delo d.o.o. (2011, 31. marec). *Stres na delovnem mestu v Sloveniji še slabo obvladan*. Pridobljeno 26. februarja 2023 iz <https://old.delo.si/prosti-cas/zdravje/stres-na-delovnem-mestu-v-sloveniji-se-slabo-obvladan.html>
6. Dnevnik d.d. (2021, 16. oktober). *Slovenci v vrhu po stresu na delovnem mestu*. Pridobljeno 26. februarja 2023 iz <https://www.dnevnik.si/1042975186>
7. Elias, J. (2020, 27. november). *Google is tackling mental health challenges among employees through 'resilience training' videos*. Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <https://www.cnn.com/2020/11/27/google-tackling-mental-health-among-staff-with-resilience-training.html>
8. Elkin, A. (2014). *Obvladovanje stresa za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
9. Kališnik, P. (2022, 26. marec). *Ravnovesje med poklicnim delom in zasebnim življenjem*. Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <https://www.delo.si/polet/ravnovesje-med-poklicnim-delom-in-zasebnim-zivljenjem/>
10. Kaštrun, A. (2020, 12. junij). *Ali lahko stres na delovnem mestu uravnavamo z meditacijo in kako to vpliva na naše možgane, telo in življenje?* Pridobljeno 12. aprila

- 2023 iz [https://www.linkedin.com/pulse/ali-lahko-stres-na-delovnem-mestu-uravnavamo-z-kako-vpliva-ka%C5%A1trun?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/ali-lahko-stres-na-delovnem-mestu-uravnavamo-z-kako-vpliva-ka%C5%A1trun?trk=portfolio_article-card_title)
11. Lek d.d. (2022a). *Stres*. Pridobljeno 26. februarja 2023 iz <https://lek.si/sl/skrb-za-zdravje/stres/>
  12. Lek d.d. (2022b). *Stres in nespečnost*. Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <https://lek.si/sl/skrb-za-zdravje/stres/stres-nespecnost/>
  13. Middleton, K. (2014). *Stres - Kako se ga znebimo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
  14. Mihalič, R. (2020). *Kako obladujem stres pri delu: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
  15. Mikuš, Š. (2015, 3. avgust). *Boste zaradi dela (i)zgoreli?* Pridobljeno 1. marca 2023 iz [https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/15\\_08FinanceIzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/15_08FinanceIzgorelost.pdf)
  16. Mojpsihoterapevt.si. (brez datuma a). *Kaj je stres?* Pridobljeno 26. februarja 2023 iz <https://www.mojpsihoterapevt.si/stres>
  17. Mojpsihoterapevt.si. (brez datuma b). *Stopnje stresa*. Pridobljeno 26. februarja 2023 iz <https://www.mojpsihoterapevt.si/clanek/Stopnje-stresa/id/155>
  18. Mrevlje, N. (2014, 31. avgust). *Sindrom izgorelosti – delo prek vseh meja*. Pridobljeno 1. marca 2023 iz <https://siol.net/trendi/odnosi/sindrom-izgorelosti-delo-prek-vseh-meja-234189>
  19. Nagoski, A., & Nagoski, E. (2021). *Izgorelost : ključ do razumevanja stresnega cikla*. Ljubljana: Hiša knjig, HKZ.
  20. Newhouse, P. (2000). *Življenje brez stresa*. Ljubljana: Tomark.
  21. Nacionalni inštitut za javno zdravje - NIJZ. (2016a, 3. junij). *Kako strese stres?* Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/kako-strese-stres/>
  22. Nacionalni inštitut za javno zdravje - NIJZ. (2016b, 11. januar). *Vlaganje v duševno zdravje in dobro počutje delavcev prinaša koristi organizacijam in zaposlenim*. Pridobljeno 4. marca 2023 iz <https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/vlaganje-v-dusevno-zdravje-in-dobro-pocutje-delavcev-prinasa-koristi-organizacijam-in-zaposlenim/>
  23. Porter, J. (2015, 16. november). *How Google And Others Help Employees Burn Off Stress In Unique Ways*. Pridobljeno 12. aprila 2023 iz

<https://www.fastcompany.com/3053048/how-google-and-other-companies-help-employees-burn-off-stress-in-unique-ways>

24. Pšeničny, A. (2018). *Kaj je stres?* Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/stres-sai/kaj-je-stres>
25. Rems Arzenšek, N. (2023, 19. maj). *Pravilno dihanje lahko lajša stres in izboljša naše zdravje.* Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <https://vizita.si/dusevnost/dihalne-tehnike.html>
26. Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost : ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo = Burnout.* Maribor: Mettis bukvarna.
27. Schneider, M. (2017, 19. september). *This Simple Practice Keeps Google Employees From Burning Out. You Can Use It Too.* Pridobljeno 14. aprila 2023 iz <https://www.inc.com/michael-schneider/this-simple-practice-keeps-googlers-from-burning-o.html>
28. Šušnjara, Ž. (2023, 20. februar). *Izgorelost je vse bolj prisotna med nami* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. februarja 2023 iz <https://www.mojbioterapevt.com/blog-zdravje/izgorelost-je-vse-bolj-prisotna-med-nami1922023>
29. Thomson, S. (2016, 4. oktober). *This is how Google creates happier, more productive employees.* Pridobljeno 14. aprila 2023 iz <https://www.weforum.org/agenda/2016/10/this-is-how-google-creates-happier-more-productive-employees/>
30. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa.* Ljubljana: GV založba.
31. Vošnjak, A. (2015, 1. oktober). *Stres na delovnem mestu vodi v izgorelost.* Pridobljeno 4. marca 2023 iz <https://www.dnevnik.si/1042721522>
32. Wikipedija. (2022). *Stres na delovnem mestu.* Pridobljeno 26. februarja 2023 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Stres\\_na\\_delovnem\\_mestu](https://sl.wikipedia.org/wiki/Stres_na_delovnem_mestu)
33. Zavod-tivoli.si. (2020, 12. december). *Tehnike sproščanja na delovnem mestu.* Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <http://www.zavod-tivoli.si/tehnike-sproscanja/>