

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
STRES NA DELOVNEM MESTU**

MAŠA ŽORŽ

IZJAVA

Študentka Maša Žorž izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRES.....	2
1.1 Opredelitev stresa	3
1.2 Pozitivni in negativni stres	4
1.3 Faze stresa.....	6
2 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU	8
2.1 Stres v službi.....	8
2.2 Preobremenjenost z delom.....	9
2.3 Delo je bolj intenzivno	9
2.4 Delo zahteva več časa.....	9
2.5 Delo ustvarja izčrpanost zaradi obremenjenosti	10
2.6 Pomanjkanje organiziranosti	10
2.7 Načini komuniciranja	10
2.8 Elektronska pošta povzroča stres in zmanjšuje produktivnost	11
3 ZMANJŠEVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU	11
3.1 Strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih	12
3.2 Krajšanje delavnika	12
3.3 Delovni čas	13
3.4 Bioritem usklajen z vrtenjem Zemlje	13
3.5 Z odmori zavračamo stres.....	14
4 KONSTANTEN STRES NA DELOVNEM MESTU-POT PROTI IZGORELOSTI	14
4.1 Stopnje izgorelosti	15
4.2 Prihaja generacija izčrpanosti.....	15
4.3 Zaradi stresa trpita dve tretjini ljudi	16
4.4 Najdlje delajo v Bolgariji, stres pa sega tudi v Skandinavijo.....	16
4.5 Slovenci so v službi nezadovoljni	17
4.6 Smrt zaradi stresa.....	17
5 POSLEDICE IN STROŠKI STRESA	17
5.1 Posledice za posameznika	17
5.2 Posledice za organizacijo.....	19
6 OBVLADOVANJE STRESA	20
6.1 Sami lahko obvladamo stres	21
6.2 Humor in »ravnotežje«	22
6.3 Zdrava organizacija	22
6.4 Izobraževalni sistem-osnovni vzrok neuspešnega obvladovanja stresa	24
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Pozitivni stres</i>	4
<i>Slika 2: Negativni stres</i>	5
<i>Slika 3: Razmerje med zahtevami in sposobnostmi</i>	6
<i>Slika 4: Raven učinkovitosti glede na stopnjo vznburjenosti</i>	16

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Tri osnovne stopnje stresa</i>	7
<i>Tabela 2: Vzroki stresa</i>	8
<i>Tabela 3: "Uničevalci" komunikacije</i>	11
<i>Tabela 4: Kako rečemo "ne" in to resno mislimo</i>	22

UVOD

Stres na delovnem mestu lahko prizadene zaposlene na vseh položajih ter v podjetjih vseh velikosti in iz vseh panog. V podjetjih sta potrebna tako stalen nadzor kot nenehne izboljšave psihosocialnih značilnosti delovnega okolja, da bi ustvarili kakovostna delovna mesta in zagotovili zdravje zaposlenih. Po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu je stres danes druga najpogostejše prijavljena zdravstvena težava, povezana z delom, in po podatkih za leto 2005 prizadene kar 22 odstotkov delavcev v evropski uniji (v nadaljevanju EU). Glavni vzroki so negotova zaposlitev, časovni pritisk, tog in naporen delovni čas, čustveno nasilje pri delu ter slaba usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem. Pomemben je odprt in pozitiven odnos do sebe, ljudi in sveta okoli sebe ter pomirjenost s situacijo, ki je ne moremo spremeniti. Pri obvladovanju stresnih situacij je zelo pomembno, da znamo in zmoremo načrtovati svoj čas. Če se želimo uspešno upreti nadvladi stresa, moramo najprej ugotoviti, na kakšen način lažje obvladujemo težave, kakšen je naš "lastni stil" reševanja težav.

Ko se podjetniki in vodje sprašujejo o razlogih za slabo produktivnost, neučinkovitost, negativno klimo in moteno komunikacijo, le redko pomislijo na stres. Ni res, da pritisk žene ljudi k večji učinkovitosti ali celo pospešuje produktivnost organizacije. Zdravo podjetje je tisto, ki ima nizko stopnjo bolezni, poškodb in drugih nezmožnosti delavcev, hkrati pa še vedno ostaja konkurenčno na svojem trgu. Takšno naj bi vselej prizadevalo za ohranjanje glavnih značilnosti uspešne organizacije-priznanja zaposlenim za dobro opravljeno delo, zagotavljanja možnosti za razvoj njihove kariere, uveljavljanje organizacijske kulture, ki ceni individualnega delavca in skrb, da bodo dejanja vodstva vselej v skladu z vrednotami organizacije. Za zdravo organizacijo, torej takšno z minimalno stopnjo stresa, zadovoljnimi in produktivnimi ljudmi ter konkurenčno in donosno osnovo, je potrebno prizadevno delo na dveh glavnih področjih. Prvo so temeljne organizacijske spremembe, drugo pa učinkovito upravljanje stresa.

V zaključni strokovni nalogi bom proučila stres na delovnem mestu, saj postaja danes vse večji problem tako za zaposlene kot tudi za podjetja. Stresu se ne moremo izogniti, lahko ga zmanjšamo oziroma omilimo. Vse več zaposlenih se srečuje s stresom, saj je vedno več neplačanih nadur, kratkih časovnih rokov, slabe komunikacije z nadrejenimi. V podjetjih se pojavlja visoka fluktuacija, kar podjetju prinaša visoke stroške z uvajanjem novega kadra, izgubo časa, nizko produktivnost dela.

Namen zaključne strokovne naloge je predvsem prikazati, kaj je stres in njegov pomen za posameznika v delovnem okolju in za podjetje. S številnimi dejavniki zmanjševanja stresa bom poskušala bralca osredotočiti na te dejavnike, in mu pomagati pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu. Prikazati stroške stresa za posameznika in za podjetje, in kako stroške lahko zmanjšamo.

Cilj je podrobno predstaviti stres na splošno in na delovnem mestu. V sami nalogi spoznamo, da stres ni lahko samo negativni, ampak tudi pozitiven pojav. Podrobneje spoznati vzroke stresa, katerim se lahko delno izognemo in s tem zmanjšujemo stres na delovnem mestu ter dejavnike zmanjševanja stresa. Prikazati, da stres lahko obvladujemo tudi sami, in ne čakamo na sodelavca ali bližnjega. V delovnem okolju je potrebno vzpostaviti pozitiven odnos do sodelavcev in izboljšati komunikacijo do drugih. Prvo se je potrebno vprašati, kako se obnašaš sam, potem lahko grajaš druge zaposlene, in poskušaš reševati probleme na miren in razumljiv način.

Naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V prvem poglavju bom definirala in opredelila stres na podlagi več avtorjev, opisala značilnosti pozitivnega in negativnega stresa ter podrobno razčlenila tri faze stresa. V naslednjem poglavju bom naštel in opisala vzroke stresa, nato sledijo dejavniki za zmanjševanje stresa. V četrtem poglavju bom navedla primere, ki pripeljejo do konstantnega stresa na delovnem mestu oziroma poti proti izgorelosti, v petem bom opisala posledice stresa tako za posameznika kot tudi za organizacijo in v zadnjem šestem poglavju obvladovanje stresa, ki ga lahko obvladamo tudi sami.

1 STRES

Prvi, ki je začel opisovati stres je bil Sely leta 1936, kasneje pa se je s tem pojavom ukvarjalo še veliko ljudi. Rakovec-Felser (1991, str. 47) pravi, da je stres situacija alarma, stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti.

Le nekaj desetletij nazaj smo bili bolj sproščeni, vzeli smo si čas zase, za družabnost in živeli dosti bolj umirjeno. Do sprememb v načinu življenja je prišlo zaradi drugačnih potreb in možnosti. Pomanjkanje ciljev v življenju in spoznavanje negotovosti začuti vse več ljudi (Kožar, 1995, str. 12). Stres lahko povzroči vsaka okoliščina, v kateri kdo ocenjuje naše vedenje in je neločljiv del naravne zgradbe življenja. Večje pozornosti so po navadi deležni negativni pojavi, kljub temu da stres povzroči tako negativne kot pozitivne posledice. Na splošno se stres nanaša na okoliščine, ki posamezniku postavljajo fizične ali psihične zahteve, kot tudi na čustvene odzive (Spielberger, 1985, str. 4).

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

Stres in dejavnike stresa določajo posameznikova osebnost, energija, izkušnje ter širše in ožje okolje, v katerem živi oseba. Določeni dogodek je lahko za nekoga stresor, za drugega pa dobrodošla spodbuda v življenju (Tekavčič-Grad, 2008). Doživetje stresa povzroča spremembo vedenja, ki se kaže v slabši kakovosti izdelkov, pojavljanju napak, begu iz delovne situacije. Stres delavec doživi kot grožnjo sebi, podjetju pa doživetje stresa delavca pomeni upad učinkovitosti, slabšo kakovost, večjo verjetnost nezgod pri delu. Interes delavca in delodajalca je, da se stres obvladuje čim bolj učinkovito in se njegov nastanek prepreči, če je le mogoče (Preobremenjenost in stres, 2008).

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

1.1 Opredelitev stresa

Na eni strani opredelimo stres kot neskladje med dojemanjem zahtev in na drugi strani kot sposobnosti za obvladovanje zahtev (Looker & Gregson, 1993, str. 31). Beseda pomeni napetost, pritisk, obremenitev, in je v današnjem tempu življenja že močno uveljavljena. Izvor besede prihaja iz angleščine in je prevzet iz fizike. Posameznik se poskuša privaditi na notranje in zunanje pritiske (stresorje), saj je stres psihološki, fiziološki in vedenjski odgovor posameznika (Tekavčič-Grad, 2008). Pri psiholoških reakcijah je oseba razburjena, jezna, agresivna, žalostna, potrta, brezvoljna in kronično izčrpana. Fiziološke reakcije pa se kažejo v pojavljanju glavobolov, bolečin v različnih delih telesa, razbijanju srca, nižji odpornosti, alergičnih reakcijah (Preobremenjenost in stres, 2008).

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

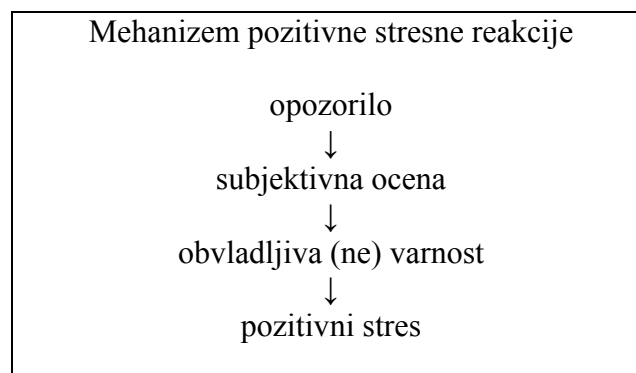
Stres je situacija, ko nas notranji ali zunanji dejavniki pripeljejo do stanja, da smo telesno in duševno v pripravljenosti na spopad ali umik. Stres ni samo nekaj negativnega, saj nas ne vodi samo k bolezni, ampak tudi lahko bistveno pripomore, da se bolezni izognemo (Rakovec-Felser, 1991, str. 71). Stres je dogodek, pravi najbolj preprosta in najširša razlaga, ki nas ogrozi in postavi v stanje, da se branimo. Stresni vir so vsi dogodki in situacije, ki ogrožajo naš socialni položaj in vrednote, ter nas čustveno prizadenejo in obremenijo (Kožar, 1995, str. 14).

1.2 Pozitivni in negativni stres

Izraz stres se pogosto napačno uporablja, saj ljudje pogosto pod tem izrazom pojmujejo le negativni stres. Vendar pa obstajata tako pozitivni ali evstres kot negativni ali distres. Evstres je prijazni ali pozitivni stres. V normalnih okoliščinah so zaposleni z aktiviranjem svojih reakcijskih organizmov sposobni vzpostaviti novo ravnovesje in se prilagoditi novim situacijam. Stres v tem primeru ni negativen fenomen. Prevlada, kadar se zavedamo, da bomo tudi zahtevni situaciji kos. To je možno le tedaj, kadar so sposobnosti večje od zahtev, zahteve pa pomenijo izziv in nas motivirajo za delo. Stresna reakcija nam pomaga vzpostaviti ravnovesje ter reagirati v dani situaciji. V tem primeru stresna reakcija povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost. To pa pripelje do samozavesti in pozitivno samopodobo (Stavanja, 2006, str. 6).

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

Slika 1: Pozitivni stres



Vir: Vrste in posledice stresa, 2008.

V primeru pozitivnega stresa ljudje opisujejo stres kot prijetno, vznemirljivo, spodbudno in navdušujoče občutje, zaupajo vase in so prepričani, da bodo kos vsem oviram (Looker & Gregson, 1993, str. 30).

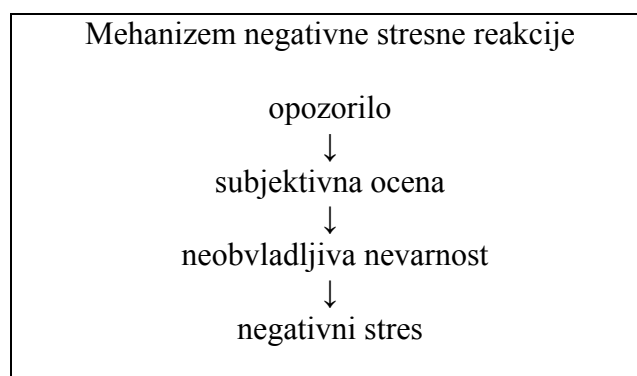
Učinki pozitivnega stresa:

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

Nekaj stresa je normalnega in potrebnega. Če je stres dolgotrajen, močan ali ponovljiv, če se je oseba nesposobna spopadati z njim ali pa občuti pomanjkanje podpore, govorimo o negativnem stresu (Stavanja, 2006, str. 6).

Negativni stres lahko povzroči upad učinkovitosti, zmogljivosti in nastanek bolezni, če mu postimo prosto pot. Delovanje škodljivega stresa občuti tudi gospodarstvo kot povečano odsotnost z dela, izgubo proizvodnje, zmanjšano produktivnost, nezgode na delovnem mestu, upad ustvarjalnosti in pomanjkanje svežih idej (Looker & Gregson, 1993, str. 30).

Slika 2: Negativni stres



Vir: Vrste in posledice stresa, 2008.

Znamenja škodljivega stresa:

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

Simptomi in posledice negativnega stresa:

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

(Vrste in posledice stresa, 2008)

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

Slika 3: Razmerje med zahtevami in sposobnostmi



zahteve

sposobnosti

Vir: Bajec, Kaj je stres in kako ga obvladovati, 2008.

1.3 Faze stresa

Če želimo prodreti v bistvo stresnih situacij, je potrebno vedeti, da stres poteka v treh fazah:

1. faza alarma
2. faza odpornosti
3. faza izčrpanosti

V prvi fazi, v fazi alarma, je delovanje organizma običajno močno vzburjeno. Spodbujen je tisti del vegetativnega živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg oziroma posamezniku omogoči akcijo in sprostí v njem energetske zaloge, ki to akcijo sploh omogočijo. To imenujemo stanje pripravljenosti. V tej fazi so opazni premiki v telesnih procesih; izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom.

V drugi fazi se pričnejo vključevati določeni mehanizmi, katere naloga je normalizirati telesne procese in jih vrniti v izhodiščni položaj. Tukaj govorimo o fazi prilagoditve na stres. Vključuje se tisti del živčnega sistema, ki daje energijo telesu, ali vsaj poskrbi, da ne pride do celotne izgube telesne energije. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven, ki posameznika energetsko osveži, ga spodbudi k določenim mislim in dejavnostim.

Ko kljub poskusom poravnave s stresom traja še naprej, se energetske zaloge pričnejo počasi upadati. Pojavljajo se znamenja utrujenosti. Situacija stresa vodi do izčrpanosti, če se v tem času nič ne spremeni. V tem primeru se pojavijo različne motnje v telesnih funkcijah, izražen je močan padec moči, v najhujšem primeru gre za prave tkivne okvare. Če številne obremenitve trajajo predolgo in če ne kaže, da se jih bo človek rešil, doživlja telesno nemoč in psihično odpoved. Pojavijo se občutja praznine, brezupa, nezainteresiranosti. Odpoved se kaže tudi v znižani delovni učinkovitosti, če je oseba v delovnem razmerju. Ne more se zbrati, nič zapomniti, usmeriti na konkretne vsebine, ne obvladuje svojih zmožnosti koncentracije in pozornosti, običajno se ji vsiljujejo vedno iste misli ter se z njimi vrti v nekakšnem začaranem krogu. Zaradi raztresenosti dela napake. Prizadeta oseba vse bolj zapleta in pogreza v stanje depresije, nič je ne veseli, hitro je utrujena, slabo spi, vstaja utrujena, hitro se vznemiri (Rakovec-Felser, 1991, str. 48-50).

Tabela 1: Tri osnovne stopnje stresa

TRI OSNOVNE STOPNJE STRESA
1. stopnja: ALARM
<i>Simptomi:</i> vznemirjenost, tesnoba, jeza, pobitost, strah
<i>Primer:</i> V službi vam odložijo pričakovano in obljubljeno napredovanje, ki ste ga že napovedali prijateljem.
<i>Kaj storiti:</i> Potrebno je identificirati in sprejeti občutke (se sprijazniti s položajem).
2. stopnja: OBRAMBA
<i>Simptomi:</i> zatajevanje čustev, čustvena osamitev, oženje interesov
<i>Primer:</i> Odločite se, da ne boste nikomur pokazali svojega razočaranja.
<i>Kaj storiti:</i> Načrtno se je treba izogniti izolaciji, se o problemu pogovoriti s prijatelji.
3. stopnja: IZČRPANOST
<i>Simptomi:</i> izguba samozavesti, nespečnost, nenavadno in prenapeto vedenje, telesne težave, kot na primer povišan krvni tlak, depresija, čir na želodcu, trzanje mišic itd.
<i>Primeri:</i> Položaj je tudi po več tednih nespremenjen in še vedno živite v negotovosti, ali boste sploh kdaj dočakali obljubljeno napredovanje.
<i>Kaj storiti:</i> Poiskati je treba zdravniško in/ali strokovno svetovalno pomoč (najbolje psihologa).

Vir: Marcon, Stres na delovnem mestu: Preden pregori žarnica, 1998, str. 38.

2 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU

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

Tabela 2: Vzroki stresa

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

Vir: Powell, Kako premagamo stres, 1999, str. 44.

2.1 Stres v službi

Najpomembnejši povzročitelj stresa v razvitem svetu je stresna služba. Zdravje zaposlenih ogroža pretiran stres, je prepričanih 64 odstotkov delodajalcev. Občutek socialne varnosti zaposlenih zmanjšuje nova informacijska tehnologija, vedno večja tekmovalnost in manjše potrebe po delovni sili, in to vpliva na nižje plače, za katero morajo zaposleni delati vedno več in dlje, če hočejo obdržati službo. Sinonim za stres postaja služba, in to je pojav, ki ga opažajo po vsem svetu. V službi je potrebno odkriti vzroke stresa in jih odpraviti. Za težave v službi ljudje krivdo prepogosto zavračajo nase, le redko podvomijo o primernosti same službe. Svoje strategije za premagovanje stresa je potrebno preveriti in razmisliti, kako bi jih izboljšali. Kadar je človek v stresu, se pogosto zateka k nekoristnim kratkoročnim strategijam npr. službeno delo nosi domov, dela pozno v noč, odlaša z nujnimi nalogami. To pa lahko dolgoročno povzroča hujše težave (Powell, 1999, str. 73).

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

Povzročitelji stresa na delovnem mestu so previsoke zahteve, ki jih zaposleni ne morejo izpolniti in obenem omejujejo njihovo svobodo odločanja, nizka podpora sodelavcev ter negotova prihodnost. Ljudje se namreč bojijo, da bo premalo dela, in da bodo zato izgubili službo. Moški zelo travmatično reagirajo na izgubo zaposlitve, rešitev iščejo v alkoholizmu, nekateri celo razmišljajo o samomoru. Ženske pa po navadi poiščejo pomoč pri zdravniku, največkrat zaradi manjših zdravstvenih težav. Zelo je pomembno, da se znamo braniti pred stresom, povsem to ni mogoče, do neke mere je stres celo dobrodošel. Pogosto se zgodi, da pregorimo, če neprestano delamo na meji svojih zmogljivosti (Bandur, 2003, str. 15).

2.2 Preobremenjenost z delom

Ključna razsežnost organizacijskega življenja je preobremenjenost z delom. Gledano s strani delodajalca, se le-ta enači s produktivnostjo, s strani delavca pa je obremenjenost čas in energija. Obremenjenost z delom vključuje delo, ki ga delavec opravlja, in količino tega dela. Nanjo vpliva trenutna kriza na delovnem mestu, in sicer na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno (Maslach & Leiter, 2002, str. 39-40).



2.3 Delo je bolj intenzivno

Namen organizacijskega zmanjševanja in drugih strategij za povečanje produktivnosti je, da manj ljudi opravi več dela. Če bi ljudje s pametnejšim načinom dela, in ne težjim, lahko naredili več z manj, bi bilo idealno. Manjši delovni sili bi organizacija omogočila, da postane bolj produktivna, če bi delo bolj načrtovale, če bi delo bolj gladko teklo in če bi skrčili zamudna opravila. Ta cilj se le redko doseže. Povečanje produktivnosti se pogosteje doseže zato, ker zaposleni delajo bolj in dlje, in ne zato, ker je menedžment pametnejši. Z večjimi naporii zaposlenega osebja se doseže povečana produktivnost dela. Delovne zahteve se prelivajo nepretrgano ena v drugo in časa za počitek med delovnimi obveznostmi ni več. Zdi se, kakor da podjetja preizkušajo teorijo, ali lahko ljudje delajo pri polni obremenjenosti v nedogled (Maslach & Leiter, 2002, str. 40).

2.4 Delo zahteva več časa

Podaljševanje delovnega tedna je izčrpavajoče. Ljudje s strokovno zaposlitvijo in vodstveni menedžerji delajo dlje, vendar kljub temu ne zmorejo držati koraka z nakopičenimi delovnimi zahtevami. Dolgi, napeti delavniki izčrpajo vso energijo, ljudje se odrekujejo času, ki je

namenjen samo njim, in zanemarjajo osebne obveznosti, da bi izboljšali produktivnost podjetja, a je le-ta navidezna in začasna (Maslach & Leiter, 2002, str. 42).

2.5 Delo ustvarja izčrpanost zaradi obremenjenosti

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

2.6 Pomanjkanje organiziranosti

Če je vir težav organiziranost, pot do odprave stresa verjetno ni ravna in kratka. Posameznik ne more storiti prav veliko, če pa se zbere nekaj sodelavcev skupaj, je možnosti za uspeh verjetno več. Ko je podjetje v težavah, se pojavijo različna znamenja kot so: pogosta zamenjava v sestavi zaposlenih, nizka delovna morala in storilnost, pogoste nezgode pri delu in odsotnost z dela, izčrpavanje delavcev, slabe delovne razmere. Vsi poklici niso enako stresni, zato se težave pojavljajo bolj zaradi narave dela kot zaradi organiziranosti (Battison, 1999, str. 40).

2.7 Načini komuniciranja

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

Tabela 3: "Uničevalci" komunikacije

"UNIČEVALCI " KOMUNIKACIJE
• ocenjevanje, obsojanje, kritiziranje • zmerjanje, poniževanje • moraliziranje, ukazovanje • ponujanje rešitev in reševanje težav namesto poslušanja • neprestano spraševanje, neprimerna vprašanja, vprašanja v trdilni obliki • seganje sogovorniku v besedo • omalovažujoč odnos do skrbi drugih ljudi

Vir: Powell, Kako premagamo stres, 1999, str. 116.

2.8 Elektronska pošta povzroča stres in zmanjšuje produktivnost

Pošiljanje elektronske pošte zmanjšuje produktivnost zaposlenih, je ugotovil Intel, zato je uvedel dan brez elektronske pošte. Vsak petek 150 Intelovih inženirjev uporablja "staromodne" načine komuniciranja in se poslužujejo telefonu. Elektronska pošta je že prišla tako v navado, da si inženirji, ki sedijo dve mizi narazen, raje pošiljajo elektronsko pošto kot, da bi vstali in se pogovorili, je ugotovil direktor Paul Otellini.

Dan brez interneta v Ameriki ni nova ideja, saj podobne poizkuse delajo tudi podjetja kot so US Cellular in Deloitte and Touche. Tudi pri podjetju PBD so uvedli petek brez elektronske pošte, saj je direktor posumil, da prevelika uporaba e-pošte zmanjšuje produktivnost. Z novim uvajanjem so postali zaposleni pri delu bolj uspešni, skupinsko delo je bolj učinkovito, stranke so bolj zadovoljne in problemi se hitreje razrešujejo.

Univerzi Glasgow in Paisley sta v študijah ugotovili, da zaradi ogromne količine elektronske pošte, tretjina zaposlenih občuti stres. Nekateri zaposleni preverjajo svojo elektronsko pošto tudi 30 do 40-krat na uro, saj morajo nemudoma odgovoriti na prejeto sporočilo (E-pošta povzroča stres in zmanjšuje produktivnost, 2007).

3 ZMANJŠEVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU

Stres na delovnem mestu je vseskozi prisoten. Pri nas mu šele v zadnjih letih namenjajo več pozornosti, saj je tekmovanje med zaposlenimi in s tem tudi pritisk nanje vse večji. V tujini so začeli to tematiko reševati veliko prej, a do danes niso bistveno napredovali. Ljudje se zavedajo problematike stresa na delovnem mestu. Zaposleni se mu morajo znati tudi sami izogniti oziroma nanj ustrezno reagirati, ne pa le vdano čakati, da se bodo razmere na delovnem mestu izboljšale. Na drugi strani pa morajo biti na kazalce stresa pozorni tudi delodajalci (Bandur, 2003, str. 15).

3.1 Strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih

Turkova (2005, str. 27) navaja, da je namen uvajanja strategij, zmanjšanje ali popolna odprava stresa v delovnem okolju. Zato je pred ukrepanjem obvezno podrobno analizirati delovno okolje in dejavnike, ki vplivajo na stres.

- Preoblikovanje dela

Pri oblikovanju delovnih mest naj podjetje upošteva značilnosti in želje posameznikov, če so vsebinski dejavniki dela (odgovornost, samostojnost, priznanje, možnosti za napredovanje) ustrezni, to vpliva na nižjo raven stresa.

- Fleksibilno načrtovanje dela

Zaposleni lahko bolje usklajujejo zasebno življenje in službo z uvedbo fleksibilnega prihoda in odhoda z dela, še bolj pa z uvedbo možnosti dela na domu.

- Razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev

Manjša verjetnost za nastanek stresa je, čim bolj učinkovita komunikacija med hierarhičnimi ravni, ki je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja menedžerja (spodbude, pohvale, graje), zato jih je treba ozavešiti in izobraziti na tem področju.

- Ustvarjanje ugodne organizacijske klime

Na zmanjšanje stresa vpliva tudi decentralizacija, uvedba participativnega odločanja in skrb za dobro klimo na podlagi letnih merjenj.

- Načrtovanje in razvijanje kariere posameznika

Načrtno ukvarjanje podjetja z razvojem posameznih zaposlenih povečuje kakovost in količino opravljenega dela, zmanjša pa se število odpovedi delovnega razmerja. Pri tem mora s samoocenitvijo in analizo priložnosti aktivno sodelovati vsak posameznik.

- Oblikovanje ustreznih delovnih razmer

Sem spada urejanje fizičnih delovnih razmer (zagotavljanje ustrezne svetlobe) in spreminjanje delovnih postopkov (večje število krajših odmorov).

3.2 Krajšanje delavnika

Nekaterim delodajalcem bi se krajšanje delavnika zdelo nezaslišano, čeprav se strokovnjaki že nekaj časa sprašujejo o učinkovitosti dolgih delovnih ur. Britanski Inštitut za zaposlovanje študije je ugotovil, da nezadovoljstvo zaposlenih z načinom dela narašča s številom ur, ki jih preživijo na delovnem mestu. Če je prisoten spanec, upada kakovost dela, zato zaposleni

naredi več napak, spremeni se hitrost dela in socialno vedenje. Daljši delavnik negativno vpliva tudi na motivacijo, na izostajanje z dela in pogostost menjavanja služb. Zaposleni so nezadovoljni z uravnoteženostjo svojega službenega in zasebnega življenja, ki je zaradi dela za marsikaj prikrajšano, če morajo dolgo ostajati v službi. Dolgi delavnik mnogi navajajo kot vzrok za izgorevanje na delovnem mestu. Sindrom izgorevanja poznajo tako v javnem kot zasebnem sektorju, največkrat mu podležejo delavci, ki delajo v izmenah. Postajajo čustveno izmučeni, saj se počutijo neprestano pod pritiskom, izgubljajo svojo pravo osebnost in se obnašajo negativno in neprijazno do tistih, ki jim želijo pomagati, o sebi pa menijo, da v življenju niso dovolj dosegli (Volk, 2004, str. 14).

3.3 Delovni čas

Delovni čas je potrebno oblikovati tako, da se zaposleni izognejo konfliktom med zahtevami in odgovornostmi. Priporočljivo je uvajanje premičnega delovnega časa, še zlasti za zaposlene, ki imajo otroke. Delovne norme se morajo ujemati z zmožnostmi in sposobnostmi ljudi, naloge morajo biti smiselne in spodbujati izvajalce, da vložijo vanje vse svoje znanje in spretnosti, vloge in odgovornosti zaposlenih naj bodo jasno določene, predvsem možnosti za napredovanje. Zelo pomembno je, da dobijo delavci možnost sodelovanja pri odločanju in uvajanju sprememb na svojih delovnih mestih kot tudi v organizaciji ter s tem pridobijo občutek nadzora nad delovnim mestom (Bandur, 2003, str. 15).

3.4 Bioritem usklajen z vrtenjem Zemlje

Kdor se hoče učinkovito izogniti stresu na delovnem mestu, mora upoštevati, da krivulja človekovih psihofizičnih sposobnosti med bioritmom doseže tri pomembne dnevne minimume in enega nočnega, ki jih je mogoče pravočasno predvideti in se jim s spretno strategijo celo izogniti. Okrog 10. ure dopoldne doseže organizem prvi, blažji minimum psihofizičnih potencialov. Drugi močnejši in izrazitejši je okrog 14. ure in tretji, spet blažji, okrog 18. ure zvečer. Zaradi počitka, med 3. in 4. uro zjutraj, je nočni minimum le eden. Takrat organizem zahteva počitek in sprostitvev. Človek naj bi bil najbolj utrujen okrog sedme ure, potem ko vstane. Med minimumom, ko je organizem najbolj občutljiv, naj se delavec izogiba stresnih situacij in opravlja predvsem bolj prijetna in nezahtevna, rutinska dela ter čas izkoristi tudi za odmor.

Poleg minimumov se organizem ponaša tudi z maksimumi sposobnosti, ko je izjemno vitalen ter maksimalno odporen prosti stresu. Pri zdravem človeku poznamo štiri vrhove sposobnosti in vitalnosti, ki se zvrstijo čez dan. Prvi je že takoj zjutraj, okrog pol devetih, a se ga žal mnogi sploh ne zavejo oziroma ga zaradi neustreznega urnika ne utegnejo izkoristiti. Drugi, najizrazitejši optimum učinkovitosti se začne okrog dvanajstih, tudi tega mnogi mimogrede preskočijo in zamudijo oziroma izkoristijo za kosilo ali odmor. Tretji maksimum sposobnosti se pojavi okrog šestnajstih, zato mnogi v zadnji uri, tisti, ki delajo do petih, lahko še veliko postorijo in so tako naslednji dan bolj razbremenjeni in sproščeni. Zadnji, četrti izrazitejši maksimum odpornosti proti stresu, se začne okrog 20. ure zvečer, večina preživi doma (Mazi, 2003, str. 15).

3.5 Z odmori zavračamo stres

Človek ne zapravlja časa, če si med delom privošči kratek počitek. Takšen človek celo več napravi kakor tisti, ki dela brez počitka. Kdor dela ustvarjalno, mora znati smotrno počivati. Počitek o pravem času pomeni okrevanje od stresa, saj odmori lahko stresne reakcije oslabijo in človeka več ne obremenjujejo, ampak jih spodbujajo. Priporočljivo je, da v delovnih odmorih za poživitev krvnega obtoka stopimo na zrak ali pa napravimo nekaj telovadnih vaj. Odmor rešuje utrujenost, človeka sprošča (Lindemann, 1977, str. 119).

4 KONSTANTEN STRES NA DELOVNEM MESTU-POT PROTI IZGORELOSTI

V zadnjih letih je med glavnimi razlogi za stres pri nas predvsem podaljševanje delovnega časa, ki je vse bolj nepredvidljivo. Stres je prisoten na najnižji ravni kot tudi na najvišji (Žaler, 2006).

Izgorelost je stanje fizične, čustvene in duševne izčrpanosti, ki nastopi kot posledica dlje trajajoče čustveno zahtevne obremenitve na delovnem mestu. Pri tem gre za krizo vrednot, ki vodi do preobrazbe osebnosti in iskanja novega odnosa do dela, ljudi in sveta, in ne le za čustveno in nevrološko krizo. Čeprav je dokazano, da je prekomerni stres na delovnem mestu eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti, pa izgorelost ni ne kronični stres ne posledica zgolj preobremenjenosti z delom. Tisti ljudje, ki delajo z ljudmi so najbolj izpostavljeni. Pojavijo se lahko še težave v posameznikovem osebnem in družabnem življenju z vse pogostejšimi konflikti v partnerskih odnosih, odnosih z lastnimi otroki, sorodniki, prijatelji, sosedmi in znanci. Takšen človek nenadoma začne razmišljati o menjavi poklica ali o prezgodnji upokojitvi. Te pojave najpogosteje opažajo pri zdravstvenih delavcih, pri vzgojiteljih, učiteljih, socialnih delavcih, policistih, kriminalistih in drugih, ki delajo izključno z ljudmi, v precejšnji meri lahko tukaj prištevamo tudi menedžerje oziroma vodilne in vodstvene delavce. Za zadovoljno opravljanje poklica je pomembna skladnost osebnostnih lastnosti posameznika in zahtev delovnega mesta. Spmembe, predvsem neugodne, pa tudi ugodne, v posameznikovem življenju lahko pospešijo ali sprožijo pojav sindroma izgorelosti. Skoraj praviloma pregorijo najsposobnejši, najodgovornejši, najbolj zavzeti in najučinkovitejši ljudje, tisti, ki so bili do zloma uspešnejši od povprečja, z delom preplavljeni in preobremenjeni ljudje, in predvsem tisti, ki dobijo občutek, da veliko več dajejo, kot za to dobijo. Sindrom je opaziti pri posameznikih, ki so občutljivi, topli, angažirani v odnosih z ljudmi, in pri nekaterih drugih posameznikih, ki so dobro energetske opremljeni, gorijo za svoje delo, pravi delovni narkomani. To so pogosto nekoliko bolj agresivne, tekmovalne, intenzivne in aktivne osebnosti, ki zelo nihajo v svojem razpoloženju. Težko prenašajo stres in frustracije, so nagle jeze, razburljivi, ne prenesejo kritike svojega dela, silovito reagirajo, če niso cenjeni in čaščeni, ali če je delo, ki ga opravljajo, nad ali pod njihovimi sposobnostmi (Bilban, 2006).

4.1 Stopnje izgorelosti

Sindrom izgorelosti je kumulativen proces in se razvije postopoma v daljšem obdobju.

Bilban (2006) navaja štiri faze izgorelosti:

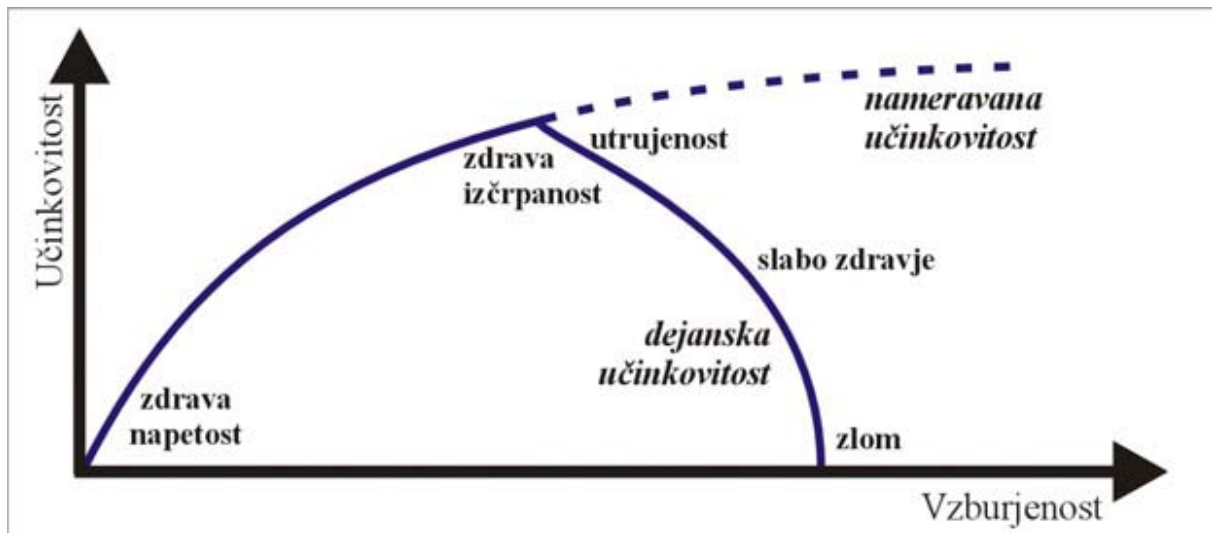
1. Faza velikega delovnega navdušenja: prevladuje izrazita potreba po potrjevanju, zato posameznik v doseganje ciljev vlaga velik trud. To pripelje do utrujenosti in posledično do upada delovne učinkovitosti.
2. Faza stagnacije: narašča frustriranost, ker vloženemu trudu ne sledi pričakovana nagrada. Ob tem se pojavljajo dvom o lastni kompetentnosti, negotovost pri delu, preutrujenost, nezadovoljstvo, motnje koncentracije. Motiviranost za delo upada, pojavljajo se tudi telesne težave.
3. Faza socialne izolacije: posameznik izgubi stik z notranjim svetom, v stikih z drugimi pa empatijo zamenjajo brezosebni odnos, nestrpnost. Druge posledice so izgube prijateljev in razdor zakona.
4. Faza apatije oziroma skrajna izgorelost: tu se že jasno pokaže depresivnost s samomorilnimi mislimi.

4.2 Prihaja generacija izčrpanosti

Neopravljeno delo, prevelike odgovornosti, hitre spremembe, zbranost in druge obveznosti povzročajo stres, ki se mnogokrat razvije v tako imenovano menedžersko bolezen. Pri mnogih se pojavijo težave zaradi dolgotrajne napetosti in pomanjkanja prostega časa. Sindrom izgorelosti bi najkrajše opredelili kot kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti. Christina Maslach, vodilna raziskovalka izgorelosti v svetu, pa ga opredeljuje kot psihološki sindrom, ki se izraža v obliki izčrpanosti, odtujenosti in zmanjšanje učinkovitosti ter je posledica kroničnih stresorjev v medosebnih odnosih pri delu (Žaler, 2006).

Razlika med zdravo utrujenostjo in stalno izčrpanostjo je ogromna. Dolga leta ju je proučeval londonski kardiolog P. Nixon (Evans & Russell, 1992, str. 119-120). Ko je človek "zdravo" utrujen, po navadi zaradi preveliko dela in premalo spanja, pomaga že dan ali dva daljšega spanja, da se telo zopet postavi v ravnovesje. Mnogokrat se zgodi, da so ljudje že utrujeni, a pred novimi pritiski menijo, da bodo zmogli. Če niso na vrhu krivulje lastne učinkovitosti, je to res, če pa so, je rezultat veliko slabša učinkovitost, slabo zdravje in končno zlom. Nixon s pomočjo skice (Slika 4) prikazuje odvisnost učinkovitosti od vzburjenosti. Mnogi bi se radi pomikali še naprej po črtkani črti, vendar zaradi prevelike vzburjenosti in stresa naša učinkovitost zelo upade in dosegamo ravno nasprotno učinke.

Slika 4: Raven učinkovitosti glede na stopnjo vzburjenosti



Vir: Evans & Russell, Ustvarjalni manager, 1992, str. 119.

Nixon ugotavlja, da je prvi korak, da se izvijemo iz te začarane vijačnice, dolgo spanje. Šele nato so ljudje sposobni pogledati na stvar iz druge, bolj oddaljene in celostne perspektive. Čim hitrejša bo naše življenje, tem pomembnejši bo počitek. Le tako bomo lahko ohranili svojo notranjo svežino in ravnovesje.

4.3 Zaradi stresa trpita dve tretjini ljudi

Po podatkih raziskav Eurostata v državah EU trpi zaradi najrazličnejših oblik in posledic stresa od 65 do 70 odstotkov prebivalstva. Največkrat je povezan z razmerami na delovnem mestu, brezposelnostjo in denarno stisko. Po mnenju strokovnjakov Svetovne banke in EU v državah članicah EU zaradi stresa izgubijo na milijone delovnih ur in več sto milijonov evrov narodnega dohodka. Med najvišje uvrščeni stresorji so delo, posel, poklic in kariera ter dejavniki, povezani z njimi. Posledice pa so nemalokrat depresija in izgorelost.

4.4 Najdlje delajo v Bolgariji, stres pa sega tudi v Skandinavijo

Stres se širi celo v države, ki so bile doslej znane po mirnem in udobnem življenju, kjer je bila socialna varnost močna in od posameznikov ni zahtevala trdega boja za preživetje. Ena izmed teh je Švedska, kjer so se ljudje znašli sredi hitrega življenjskega in delovnega tempa. Utrujen delavec ni dober delavec, kajti delo povzroča stres, ogroža zdravje, uničuje osebne odnose ter škoduje celo poslu. Po številu delovnih ur izstopajo Bolgarija, Estonija, Grčija, Madžarska, Latvija, Poljska, Romunija in Slovenija. To pa vsekakor niso države, ki so v gospodarstvu med najbolj cvetočimi v Evropi.

4.5 Slovenci so v službi nezadovoljni

Zaposleni v nobeni drugi članici EU niso tako nezadovoljni z razmerami na delovnem mestu kakor v Sloveniji. Delo v slabih razmerah, težave z motivacijo za delo in s produktivnostjo so dejavniki stresa, prevelikega števila delovnih ur, naraščanja števila pogodb o delu za določen čas več kot tretjine Slovencev. Mednarodni urad za delo je s svojimi raziskavami prišel do ugotovitve, da izgorelost in depresija postajata ključni poklicni bolezni 21. stoletja. Podatki iz Velike Britanije kažejo, da ima več kot polovica zaposlenih simptome zgodnjih faz izgorelosti, kar vsak deseti zaposleni pa doživi skrajno fazo izgorelosti, ki lahko trajno poškoduje njegove delovne zmožnosti.

4.6 Smrt zaradi stresa

Zadnje statistične raziskave so pokazale, da na Japonskem narašča število smrti zaradi stresa v službi. Po podatkih tamkajšnjega Ministrstva za zdravstvo je število smrti zaradi prevelike obremenitve na delovnem mestu naraslo. Med umrlimi je bilo 133 moških in deset žensk, 49 jih je bilo starih med petdeset in šestdeset let, 38 pa med štirideset in petdeset. Japonska je edina država na svetu, ki ima v svojem jeziku besedo za smrt zaradi preveč dela - karoši (Žaler, 2006).

Yoshomiori Hasegawa, strokovnjak za karoši, meni, da je večina umrlih imela tudi več kot 60 do 70-urni delovni teden. Večinoma so po letih obsedenega dela tako "naviti", da se ne morejo sprostiti niti v redkih urah prostega časa. Vzrok za tak način življenja so občutek manjvrednosti, samopotrjevanje, želja po popolnosti. Morda tudi beg pred dolgočasjem, neuspešnim zasebnim življenjem, samim seboj?

Zasvojenost z delom je družbeno sprejemljiva in celo nagrajena. Deloholizem temelji na podmenah, v skladu s katerimi je pretiravanje sprejemljiv slog življenja. Spodbujata ga lojalnost do dela in naša želja, da bi bili družbeno koristni, in naj bi bil posledica zelo zahtevnih služb in družinskega življenja v 21. stoletju. Zmedenost ali pozabljivost so pogosti simptomi deloholizma, na pozornost pa škodljivo vplivata tako stres kot utrujenost. Človek, ki preveč dela, sčasoma izgublja ljudi v svoji bližini in njegovo zasebno življenje propada (Kopčavar-Guček, 2004).

5 POSLEDICE IN STROŠKI STRESA

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

5.1 Posledice za posameznika

Človek se je prisiljen prilagajati stresni situaciji. Posledice, ki jih pušča stres izkusi vsak zaposleni na neki točki življenja. Posledice se delijo na tri glavne skupine: čustvene, vedenjske in telesne. Vsi ljudje ne občutijo stresa zaradi enakih vzrokov, saj se na stres in

okolščine, v katerih nastaja, odzivajo različno. Nekdo lahko popolnoma enako situacijo enkrat oceni kot izziv, naslednjič pa kot negativni stres. Simptomi stresa so predvsem neprijetni, lahko pa so tudi uničujoči tako za posameznika kot tudi podjetje (Košmrlj, 2004, str. 12).

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

1. Čustveni simptomi:

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

2. Vedenjski simptomi:

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

3. Telesni simptomi:

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

V fiziološkem smislu stres pri posamezniku sproži alarmno reakcijo in organizem se odzove s pripravo telesa na obrambo. Živčni sistem je vznemirjen in sprostiti se hormoni, ki naj bi izostrili čute, povečali pulz, poglobili dihanje in povečali mišično napetost. Ta odgovor organizma je pomemben, ker pripravi telo na reagiranje v primeru nevarnosti. Stresne reakcije so pri posameznikih podobne ne glede na to, kje pride do njih. Kratke in občasne stresne reakcije ne povzročajo škode. Če pa mora telo neprestano odgovarjati na tak način, začne

samo sebi povzročati škodo (Stress at work, 2008). To pripelje do bolezni, kot so čir na želodcu, vnetje črevesja in mišične težave. Slabša tudi delovanje imunskega sistema, kar lahko pripelje do nastanka rakavih obolenj (Di Martino, 2003, str. 15).

5.2 Posledice za organizacijo

Stres ne prizadene le posameznikov v podjetju ampak tudi celotno podjetje. Vsak, ki zaradi stresa ne dela tako, kot bi moral, prenaša stres na sodelavce, nadrejene in podrejene in tako prihaja do stresa v celotnem podjetju, saj je stres nalezljiv (Košmrlj, 2004, str. 14).

Stres na organizacijskem nivoju prepoznavamo po sledečih simptomih: visoka raven absentizma, visoka fluktuacija zaposlenih in večje število delovnih nesreč. Zmanjša se stopnja produktivnosti, zniža raven kvalitete, poveča število napak. Pojavijo se slabši medsebojni odnosi ter medosebni konflikti.

Stroški, ki jih organizacijski stres povzroča organizaciji:

- Stroški bolniških dopustov, ki nastanejo zaradi pojavnosti s stresom povezanih bolezni in poškodb.
- Stroški odškodninskih zahtevkov zaposlenih, ki lahko dokažejo, da se jim je poslabšalo zdravstveno stanje ali znižala kvaliteta življenja zaradi pojava delovnega stresa.
- Stroški zaradi izgube ugleda in poslovnih izgub kot posledica negativne publicitete, ki spremlja primere delovnih nesreč, šikaniranja, nadlegovanja in diskriminacije. Ti stroški vključujejo stranke, ki preidejo h konkurenci, ker nočejo biti povezani s takimi dogodki. Takšne organizacije se soočijo s težavami pri zagotovitvi ustreznih kadrov ter obdržanju najboljših obstoječih kadrov, kajti le malokdo si želi delati za podjetje s takim ugledom.
- Organizacijski in menedžerski stroški, povezani z obrambo pred pritožbami o doživljanju stresa ter posredovanju za njegovo zmanjšanje.
- Stroški zaradi pojava zaskrbljenosti, zmanjšanja morale in motivacije, ko zaposleni ugotovijo, da se je sodelavcem zaradi izpostavljenosti stresu poslabšalo zdravstveno stanje.

Stroške, ki so posledica stresa v organizaciji, pa lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Neposredni stroški so stroški zaradi povečanega absentizma in fluktuacije zaposlenih, zmanjšane delovne storilnosti in produktivnosti, nesreč in bolezni. Posredni stroški pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov med zaposlenimi ter slabše delovne klime v podjetju. Poslabšata se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, pri njih prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, ravno tako se zmanjšajo kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Slabši odnosi in izostanek komunikacije povzročijo poslabšanje kvalitete dela, povečanje absentizma, odhajanje najboljših zaposlenih ter pogostejše pojavljanje napak. Pri zaposlenih se zmanjša občutek pripadnosti družbi, kar se odraža v neupoštevanju delovnih

procedur, zamujanju na delo, dolgih delovnih odmorih, zmanjšanju spoštovanja delodajalčeve lastnine, poslabšanju storitev, lansiranju poškodovanih proizvodov. Sabotiranje dela žrtev in izostanek komunikacije botrujeta zmanjšanju produktivnosti in povečanju napak. Posledica je slabša kakovost, zmanjšanje zadovoljstva, povečanje pritožb strank in zato slabši ugled podjetja. Stres povzroča tudi zatekanje v bolniško odsotnost in iskanje pravic iz invalidskega zavarovanja. To pomeni dodatne stroške za gospodarsko družbo in prizadeti sklad ter zmanjšana sredstva za preživljanje prizadetega delavca (Stavanja, 2006, str. 8-9).

6 OBVLADOVANJE STRESA

Prvo pravilo za učinkovito obvladovanje stresa je, da sprejmemo dejstvo, da se stresu ne moremo izogniti. Nekateri ljudje so pozorni na vsako nevarnost in se ji poskušajo izogniti, ker se vsak dan posebej trudijo, da bi bili čim manj pod vplivom stresa. S takim početjem pa ustvarjajo stres, ki se mu želijo izogniti. Dnevnu stresu se ne moremo izogniti, ker je neizogiben, in sprejeti je potrebno vse tiste dejavnosti, ki obvezno sodijo v delo (spremembe delovnih navodil, številni telefonski klici, popravljanje papirjev, opravljanje dodatnih delovnih nalog, nepričakovana opravila). Drugo pravilo je, da pozabimo na mite o stresu, ki med ljudmi veljajo za splošno znane. Žunec (2004) našteva samo nekaj glavnih, ki se jih ljudje oklepajo in uporabljajo kot izgovor:

- Ljudje so prepričani, da doživljajo stres, zaradi preveč nalog, ki jih ne zmorejo opraviti v delovnem času, in prav zato je stres povezan s preobremenjenostjo. Največji vir stresa v delovnem okolju so neurejeni odnosi s sodelavci. Če opravljamo svoje delo v krogu sodelavcev, ob katerih se počutimo prijetno, smo spodbujeni in spoštovani, velja, da lahko izpolnimo precej več nalog.
- Če ljudje uživajo v neki stvari, lahko z njo pretiravajo brez hujših posledic in delajo tudi 12 ur na dan, pa zaradi tega ne bodo trpeli. A kljub temu velja, da opravljanje dela, ki nas veseli, moramo uskladiti njegovo količino s količino prostega časa ali poskrbeti za učinkovite odmore med delom (aktivna sprostitev, rekreacija in podobno).
- Tisti, ki zelo malo ali skoraj nič ne delajo, ne doživljajo stresa in so v veliki prednosti pred "reveži", ki morajo garati za doseganje svojih ciljev, saj je stres bolj povezan s preveč kot premalo dela. Ljudje, ki ne opravljajo svojega dela učinkovito ali nimajo izziva na delovnem mestu, doživljajo veliko več napora in stresa, ne občutijo zadovoljstva s sabo, nimajo rezultatov in spoštovanja, medtem ko tisti, ki trdo delajo in dosegajo svoje cilje, pogosto z doseženimi rezultati precej zmanjšajo obremenjenost s stresom (veselje nad uspehom premaga občutek napora).
- Nekatera delovna mesta so že po definiciji bolj stresna. Posledice stresa so neurejeni odnosi v delovnem okolju in neurejena organizacija dela, kar prinese do obremenitve s stresom. Posameznik, ki opravlja bolj stresno službo v spodbudnem okolju, je manj pod stresom kot posameznik, ki opravlja razmeroma nestresno službo v okolju, v katerem se s sodelavci izrazito ne razume.

6.1 Sami lahko obvladamo stres

Žunec (2004) je mnenja, da pogosto živimo v napačnem prepričanju, zaradi katerega doživljamo različne oblike in stopnje stresa. Poskrbeti je potrebno, da so odnosi v delovnem okolju pozitivni, in ne čakajmo vedno na potezo sodelavca ali druge osebe, bodimo aktivni in vzemimo stvari v svoje roke. Poleg smeha, ki naj bi vplival na zmanjšanje stresa, navaja še nekaj temeljnih napotkov za učinkovito obvladovanje oziroma zmanjšanje stresa na delovnem okolju:

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

Žunec (2004) meni, da je zdravje posameznika pomembno za podjetje, da je pomembno tudi za organizacijo pa potrjujejo naslednji podatki:

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

Pri posamezniku je obvladovanje stresa iskanje njegovih načinov obrambe lastne integritete, ustvarjanje lastne podobe, obvladovanje življenjskih in delovnih situacij. Pomembno pa je tudi ohranjanje lastne razpoložljivosti. V delovnem okolju pa je obvladovanje in preprečevanje stresa investicija v ergonomske pogoje dela, prilagajanje tehnologije in organizacijskih pogojev ter zagotavljanje ustreznih usposabljanj (Preobremenjenost in stres, 2008).

Pri obvladovanju stresnih situacij je zelo pomembno, da znamo in zmoremo načrtovati svoj čas, ter ko česa ne zmoremo ali ne obvladamo se v nekaterih primerih naučimo reči »ne«. Najprej moramo ugotoviti, na kakšen način lažje obvladujemo težave, če se želimo uspešno upreti nadvladi stresa. Vsak si je v življenju našel svoje, povsem individualne načine, ki ustrezajo njegovi osebnosti, količini energije, ki jo pripomore in jo lahko potroši. Če pa

želimo dobro obvladati stres, moramo ugotoviti vzročno povezavo med stresorjem in stresom, saj šele razumevanje vzroka in posledice omogoči boj proti posledicam (Tekavčič-Grad, 2008).

Tabela 4: Kako rečemo "ne" in to resno mislimo

KAKO REČEMO "NE" IN TO RESNO MISLIMO
• BODITE KRATKI. Zavrnitev naj bo kratka, jedrnata in brez dolgih, nepotrebnih opravičil. • BODITE VLJUDNI. Zavrnitev naj bo izrečena na vljuden in obziren način. • OHRANITE MIRNE ŽIVCE. Prijazen odgovor, izrečen mirno in počasi, lahko precej omehča surovost neposredne zavrnitve. • BODITE POŠTENI. Preprost uvod lahko pripomore k odkriti in poštenu zavrnitvi. • RECITE "NE" IN POJDITE. Obotavljanje bi si ljudje utegnili razlagati kot negotovost, to pa bi povzročilo še večjo zmedo. • VADITE. Pred ogledalom odigrajte situacijo, v kateri nekaj zavrnete.

Vir: Powell, Kako premagamo stres, 1999, str. 90.

6.2 Humor in »ravnotežje«

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

6.3 Zdrava organizacija

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

prizadevno delo na dveh glavnih področjih. Prvo so temeljne organizacijske spremembe, drugo pa učinkovito upravljanje stresa.

1. Temeljne organizacijske spremembe

Spremembe v organizacijski politiki so najbolj neposredna metoda preprečevanja stresa pri delu. Ta obsega opredelitev vseh vidikov stresa (čezmerna obremenitev, prevelika ali premajhna pričakovanja, negativno ozračje, slaba komunikacija) in oblikovanje strategij za zmanjšanje ali preprečevanje ugotovljenih vzrokov. Volčič (2003) navaja nekaj idej, kako to storiti učinkovito:

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

2. Učinkovito upravljanje stresa

Skoraj polovica velikih organizacij v Ameriki in Evropi svojim zaposlenim zagotavlja posebne izobraževalne in praktične programe za obvladovanje pri njihovem delu. V takšnih programih poučujejo zaposlene o naravi in vzrokih stresa, njegovih učinkih na zdravje in tehnikah za preprečevanje stresa, kot je obvladovanje časa ali sprostitvene tehnike. Tudi v Sloveniji vse več podjetij namenja pozornost omenjenim programskim oblikam, a žal največkrat ne skupaj z navedenimi organizacijskimi spremembami, tako da so učinki zelo kratkoročni. V procesih preprečevanja stresa je treba upoštevati tri pomembne korake. Prvi korak obsega predvsem ugotavljanje razlogov za nastanek stresa in določanje trenutnih razmer. Vodja mora poskrbeti za skupinske pogovore z zaposlenimi, si zagotoviti poročila o delavcih, meriti njihova stališča, razmere, v katerih delajo, stopnjo stresa, zdravja, zadovoljstva in motivacije, zbirati objektivne podatke in jih analizirati, da odkrije prave razloge za stres. V drugem koraku mora določiti primerno strategijo za ukrepanje in jo uresničevati. Sem sodi postavljanje izobraževalne strategije in obveznih pristopov k izvajanju različnih programov za preprečevanje stresa. Glede na izbrane podatke o zaposlenih, njihovih prizadevanjih in obremenitvah mora opredeliti, kateri programi najbolj zadovoljijo potrebe zaposlenih.

Tukaj gre predvsem za seminarje in delavnice za obvladovanje časa, izboljševanje komunikacijskih veščin, učenje sprostitvenih tehnik, postavljanje in doseganje ciljev, osebno izgradnjo ter samomotivacijo. Zadnji korak pomeni merjenje učinkov programov, vrednotenje napredka in pozorno opazovanje sprememb pri zaposlenih, kar zadeva stopnjo stresa, zdravja in zadovoljstva pri delu in s samim sabo. Na podlagi teh meritev je treba ponovno presoditi o novih ukrepih in snovanju novih programov, če so potrebni.

Drži, da je vsako podjetje specifično in ima pri vsakem stres drugačen vpliv, odvisno od njegove velikosti, vodstvene sestave, dejavnosti in kompleksnosti. Če na organizacijo pogledamo kot na vsoto posameznikov, od katerih ima vsak svoje potrebe, cilje, ambicije, ki se poleg poklica nanašajo tudi na osebno življenje, potem je snovanje strategij za preprečevanje stresa precej lažje (Volčič, 2003).

6.4 Izobraževalni sistem-osnovni vzrok neuspešnega obvladovanja stresa

Poglavitni krivec posledic stresa ni sam stres, stresorji ali spremembe, temveč naše neznanje obvladovanja le-teh. Zato prihodnost izobraževanja ne sme temeljiti zgolj na pridobivanju in prenosu informacij, ampak mora osnovni namen izobraževanja postati globoko zavedanje človeka o njegovih temeljnih zmožnostih in sposobnostih. Človeku je potrebno že kot otroku predstaviti lastne možnosti napredka in v njem ustvariti višjo samopodobo, le tako se bo lahko vsak posameznik samostojno spopadal z vse večjimi problemi vsakdanjika, preživel in se razvijal. Trenutni sistem izobraževanja predstavlja enega izmed osnovnih vzrokov nezmožnosti obvladovanja stresa. Razvija namreč le delno uporabo možganov, ki nam omogoča delne dosežke, in s tem znanja "po delčkih". Tako nikoli nismo povsem zadovoljni in zato ustvarjamo probleme znotraj in okrog sebe. Le z izkušnjo celostnega stanja zavesti bomo lahko razvili polni potencial možganov (Kure, 2002, str. 19).

SKLEP

Stres je vpliv, ki smo mu podvrženi vsi, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Srečujemo ga vsepovsod, saj je prisoten v vseh okoliščinah in v današnjem tempu življenja je že močno uveljavljen. V določeni meri nas spremlja vse življenje, naj bomo otrok, študent, oče ali mati, direktor, brezposelna oseba ali upokojenec. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Neka stopnja stresa je povsem normalna, saj pomaga premagovati izzive vsakdanjosti. Previsoka stopnja stresa pa povzroči neprijetne odzive telesa. Nekaj stresa potrebujemo, saj nam omogoča, da se osredotočamo, sprejemamo odločitve in delujemo pozitivno. Kadar imamo občutek, da zahteve okolja presegajo naše zmožnosti, je stres škodljiv in zdravju nevaren. Obstajata pozitivni in negativni stres. Gospodarstvo občuti zahrbtno delovanje škodljivega stresa kot povečano odsotnost z dela, izgubo proizvodnje, zmanjšano produktivnost, nezgode

na delovnem mestu, upad ustvarjalnosti in pomanjkanje svežih idej. Najhujša oblika škodljivega stresa je, da lahko povzroči telesno oslabeledost ali celo smrt kot posledico srčnega infarkta, raka, depresije ali živčnega zloma. Pozitivni stres pa opisuje prijetno, vznemirljivo, spodbudno in navdušujoče občutje. Kadar nas prevzame dobra plat stresa, si želimo novih izzivov in zanimivih nalog, radi bi pustili prosto pot ustvarjalnosti, zastavljene cilje zlahka dosegamo in tekmovanje se prelevi v čisto veselje.

Sinonim za stres postaja služba, saj je le-ta najpomembnejši povzročitelj stresa. Najpogostejši vzroki stresa v službi so preobremenjenost, odnašanje službenega dela domov, reševanje konfliktov, premalo spodbude in podpore itd. Kljub visoki produktivnosti in profitu, bi delo moralo ostati zdravo in dopuščati delavcem dovolj časa in energije tudi za uravnoteženo zasebno življenje. Na obremenjenost z delom vpliva trenutna kriza na delovnem mestu, in sicer na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Ljudje s strokovno zaposlitvijo in vodstveni menedžerji delajo dlje, vendar kljub temu ne zmorejo držati roka z nakopičenimi delovnimi zahtevami. Zaradi obremenjenosti delo ustvarja izčrpanost in le-ta spodkopava zmožnost za delo z občutkom, zato je potrebno vložiti veliko energije, da se s pozornostjo in spoštovanjem osredotoči na druge.

Preoblikovanje dela je ena izmed strategij za zmanjševanje stresa pri zaposlenih. Pri fleksibilnem načrtovanju dela zaposleni lahko bolje usklajujejo zasebno življenje in službo, še bolj pa z uvedbo možnosti dela na domu. Nekaterim delodajalcem bi se krajšanje delavnika zdelo nezaslišno, čeprav se strokovnjaki že nekaj časa sprašujejo o učinkovitosti dolgih delovnih ur. Daljši delavnik negativno vpliva tudi na motivacijo, na izostajanje z dela in pogostost menjavanja služb. Dolgi delavnik mnogi navajajo kot vzrok za izgorevanje na delovnem mestu. Sindrom izgorevanja poznajo tako v javnem kot zasebnem sektorju, največkrat mu podležejo delavci, ki delajo v izmenah. Delovni čas je potrebno oblikovati tako, da se zaposleni izognejo konfliktom med zahtevami in odgovornostmi. Med delom si moramo privoščiti kratek počitek, saj odmori lahko stresne reakcije oslabijo in človeka več ne obremenjujejo, ampak jih spodbujajo.

Zaradi konstantnega stresa na delovnem mestu prihaja do izgorelosti. Izgorelost je stanje fizične, čustvene in duševne izčrpanosti, ki nastopi kot posledica dlje trajajoče čustveno zahtevne obremenitve na delovnem mestu. Za zadovoljno opravljanje poklica je pomembna skladnost osebnostnih lastnosti posameznika in zahtev delovnega mesta. Spremembe, predvsem neugodne, pa tudi ugodne v posameznikovem življenju lahko pospešijo ali sprožijo pojav sindroma izgorelosti. Izgorevanje se vedno lažje pojavi takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bajec, D. Kaj je stres in kako ga obvladovati. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.svetujem.com/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=32
2. Bandur, S. (2003, 21. oktober). Tekmovanje med zaposlenimi in s tem tudi pritisk nanje je vse večji. *Delo*, (24), 15.
3. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
4. Bilban, M. (2006, 3. november). Poklicne izgorelosti čedalje več. *Finance*.
5. Di Martino, V. (2003). *Relationship between work stress and workplace violence in the health sector*. Geneva: ILO.
6. E-pošta povzroča stres in zmanjšuje produktivnost. (2007, 22. oktober). Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=244>
7. Evans, R. & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
8. Kopčavar -Guček, N. (2004, marec). Smrt zaradi preveč dela. *Manager*.
9. Košmrlj, P. (2004). *Upravljanje stresa na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kožar, A. (1995). *Premagajmo stres in druge bolezni z vajami avtogenega treninga*. Ljubljana: Lunik.
11. Kure, A. (2002). *Obvladovanje stresa kot managerski izziv prihodnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lindemann, H. (1977). *Premagani stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
13. Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Luban-Plozza, B & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
15. Marcon, P. (1998, 2. julij). Stres na delovnem mestu: Preden pregori žarnica. *Gospodarski vestnik*, (25), 38.
16. Maslach, C. & Leiter, M.P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
17. Mazi, N. (2003, 21. oktober). Bioritem usklajen z vrtenjem Zemlje. *Delo*, (24), 15.
18. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Preobremenjenost in stres. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.cilizadelo.si/default-30400.html#b>
20. Rakovec-Felser, Z. (1991). *Človek v stiski, stres in tesnoba*. Maribor: Založba Obzorja.
21. Spielberg, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
22. Stavanja, D. (2006). *Prepoznavanje in soočanje s stresom na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Stress at work. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.cdc.gov/niosh/pdfs/stress.pdf>
24. Tekavčič-Grad, O. Stres in kako ga obvladati. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://med.over.net/za_bolnike/bolezni_clanki/stres_clanek_3.htm
25. Turk, D. (2005, 19. december). Podjetja lahko obvladajo stres zaposlenih. *Finance*, (244), 27.

26. Volčič, N. (2003, 6. junij). Zdrava organizacija-nizka stopnja absentizma in poškodb pri delu. *Finance*, (108).
27. Volk, L. (2004, 1. junij). Nezadovoljstvo narašča s številom ur, preživetih v službi. *Delo*, (28), 17.
28. Vrste in posledice stresa. Najdeno 10. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.dominor.si/stres/vrste-posledice/>
29. Žaler, J. (2006, 25. maj). Konstanten stres na delovnem mestu-pot proti izgorelosti. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti-471.aspx>
30. Žunec, B. (2004, 17. januar). Stres je lahko naš zaveznik. *Finance*, (221).

PRILOGE

PRILOGA 1: Zunanji dejavniki stresa na delovnem mestu

Battison (1999, str. 12) pravi, da številni dejavniki, povezani z delovnim okoljem ali delom, lahko delujejo stresno:

- Težave z zbranostjo in produktivnostjo
- Pogosto izostajanje z dela
- Napeti odnosi s kolegi ali popravljanje mlajšim sodelavcem nerazumne zahteve
- Preverjanje svojega dela in sprejemanje odločitev v afektu
- Imate prijetno urejeno delovno mesto?
- Imate naravno svetlobo?
- Izpostavljenost predirljivim zvokom ali bleščanje računalniškega zaslona
- Ni možnosti za zasebnost
- Odrezanost od sodelavcev
- Nalaganje nepotrebnih opravil nadrejenega
- Delati dolgo brez odmora
- Bati se novosti
- Premalo upoštevanje vaše sposobnosti
- Je vaše delo natančno opredeljeno?
- Težko usklajevanje dela in zasebnih obveznosti
- Ustrahovanje
- Prevelika ali premajhna nadzorovanost.

PRILOGA 2:

Powell (1999, str. 73) navaja dvanajst nasvetov za premagovanje stresa v službi

- Pokažite svoja čustva. Ne zatirajte svojih čustev in občutkov.
- Vzemite si čas za družabno življenje. Ne odpovedujte se prostemu času.
- Ne odlašajte. Naloge, ki jih morate opraviti, opravite takoj.
- Prerazporedite dolžnosti. Ne mislite, da morate vse opraviti sami.
- Naučite se reči "ne". Ni treba, da prevzamete vsako delo, ki vam ga naložijo.
- Privoščite si redne odmore za kavo, kosilo, klepet.
- Ne delajte nadur.
- Ne postanite zasvojeni. Vzdržite se odvisnosti od alkohola, cigaret, hrane.
- Služba in dom naj bosta ločena. Službenega dela ne jemljite domov.
- Ne bodite perfekcionista. Tudi 80 odstotni rezultat je dober.
- Prosite za pomoč. Če imate probleme, jih zaupajte kolegom.
- Ne pozabite, da je služba le služba.