

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Mohorič

Obvladovanje stresa na delovnem mestu in storilnost
zaposlenih: primer družbe Savatech, d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Mohorič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Obvladovanje stresa na delovnem mestu in storilnost
zaposlenih: primer družbe Savatech, d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

*Za podporo in nasvete pri pisanju diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorju,
doc. dr. Branku Iliču.*

*Nadalje se zahvaljujem gospem Mariji Rjavec, Mateji Dolenc in Bojani Matajdl iz
družbe Savatech, d.o.o., ki so mi posredovale vse potrebne podatke in komentarje ter
omogočile izvedbo vprašalnika med zaposlenimi.*

*Prav tako se zahvaljujem zaposlenim v družbi Savatech, d.o.o., za njihovo sodelovanje,
saj so mi s svojimi odgovori omogočili boljši vpogled v stanje te družbe.*

*Nenazadnje pa se iskreno zahvaljujem tudi svoji družini za vso podporo in razumevanje
v času študija.*

OBVLADOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU IN STORILNOST ZAPOSLENIH: PRIMER DRUŽBE SAVATECH, d.o.o.

Stres je danes eden od največjih sovražnikov ljudi, saj lahko negativno vpliva na njihovo zdravje, posledično pa tudi na njihovo delovno storilnost. Kot vse pogostejši razlog zanj ljudje navajajo delo in z njim povezane dejavnike. Od njihove osebnosti in odpornosti na stres pa je odvisno, kako se bodo nanj odzvali. Stres namreč ni le negativen pojav, temveč ima lahko tudi pozitivne učinke na delovno storilnost zaposlenih. Hans Selye je celo trdil, da je določena količina stresa nujna za njihov optimalen delovni učinek. Če ga je premalo, se posamezniki dolgočasijo, če ga je preveč, so utrujeni, lahko celo izgoreli. Ker je stres postal stalnica našega življenja, ga mora vsak posameznik skušati čim bolj obvladati. To je mogoče storiti z različnimi prostočasovnimi aktivnostmi. Ker pa povzroča številne stroške tudi organizacijam, je obvladovanje stresa izrednega pomena za njihovo uspešnost. To lahko storijo z različnimi metodami na primarni, sekundarni in terciarni ravni. V empiričnem delu diplomskega dela sem preverila, kakšne metode uporabljajo v družbi Savatech in kako so z njimi zadovoljni zaposleni.

Ključne besede: stres, vzroki za stres, posledice stresa, delovna storilnost, metode obvladovanja stresa

WORKPLACE STRESS MANAGEMENT AND EMPLOYEES' LABOUR EFFICIENCY: AN EXAMPLE OF THE SAVATECH, d.o.o. COMPANY

Nowadays, stress is one of the biggest enemies of people because it can have a negative impact on their health and consequently on their labour efficiency. Work and work-related factors are becoming one of the most frequent causes of stress. Reaction to it depends on the individual's personality and susceptibility to stress. However, stress is not just a negative phenomenon – it can also have a positive impact on people's labour efficiency. Hans Selye even claimed that a certain amount of stress is necessary for an individual's optimal labour efficiency. If there is not enough stress, people get bored, but if there is too much of it, people get tired or even burnt out. As stress is ever-present in our life, it is the duty of every individual to manage stress as good as one can. This is possible through different activities in leisure time. Stress also causes different costs to organizations so managing stress is vital for their success. This can be achieved with several methods implemented on a primary, secondary and tertiary level. In this paper, I have investigated which methods are used for managing stress in the Savatech company and how satisfied the employees are with them.

Key words: stress, causes of stress, consequences of stress, labour efficiency, methods for managing stress

KAZALO

1 UVOD	9
1.1 RELEVANTNOST IZBRANE TEME.....	9
1.2 HIPOTEZE	10
1.3 METODOLOGIJA	10
1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	11
2 OPREDELITEV STRESA	12
2.1 NEGATIVNI IN POZITIVNI STRES	15
2.2 ZNAKI STRESA	16
3 STRES NA DELOVNEM MESTU	19
3.1 VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU	21
3.1.1 Dejavniki, povezani z delom.....	21
3.1.1.1 Poklici oziroma vrsta zaposlitve.....	21
3.1.1.2 Delovni čas in urnik dela.....	24
3.1.1.3 Delovna preobremenjenost in podobremenjenost	26
3.1.1.4 Delovne razmere.....	28
3.1.1.5 Organizacijske spremembe.....	29
3.1.2 Dejavniki, povezani z vlogo v organizaciji.....	31
3.1.2.1 Konfliktnost vlog.....	32
3.1.2.2 Nejasnost vloge.....	32
3.1.2.3 Stopnja odgovornosti za druge	33
3.1.3 Dejavniki, povezani z razvojem kariere.....	34
3.1.3.1 Problem napredovanja	34
3.1.3.2 Negotovost zaposlitve	35
3.1.3.3 Slabi dohodki	35
3.1.4 Dejavniki, povezani z odnosi na delovnem mestu.....	35
3.1.5 Dejavniki, povezani z organizacijsko strukturo in klimo.....	37
3.1.5.1 Organizacijska kultura in klima	38
3.1.5.2 Organizacijska raven.....	38
3.1.5.3 Participacija, svoboda odločanja in način kontrole	39
3.1.5.4 Pomanjkanje komunikacij in informacij.....	40

3.1.6 Dejavniki, ki zadevajo odnos med delom in domom.....	41
4 POSLEDICE STRESA	43
4.1 VPLIV STRESA NA POSAMEZNIKE.....	43
4.1.1 Vpliv stresa na delovno storilnost.....	44
4.1.2 Poklicna izgorelost.....	47
4.2 VPLIV STRESA NA ORGANIZACIJO.....	50
5 OBVLADOVANJE STRESA	52
5.1 INDIVIDUALNE METODE OBVLADOVANJA STRESA.....	52
5.1.1 Upravljanje časa.....	53
5.1.2 Aktivno preživljanje prostega časa.....	54
5.1.2.1 Fizične aktivnosti.....	57
5.1.2.2 Meditacija.....	58
5.1.2.3 Joga.....	59
5.1.2.4 Počitek.....	59
5.2 ORGANIZACIJSKE METODE OBVLADOVANJA STRESA.....	60
5.2.1 Primarna stopnja obvladovanja stresa.....	61
5.2.1.1 Spremembe v makro okolju.....	61
5.2.1.1.1 Ustvarjanje ugodne organizacijske kulture in klime.....	61
5.2.1.1.2 Izboljševanje odnosov in socialne opore.....	63
5.2.1.1.3 Omogočanje pretoka informacij in učinkovite komunikacije ter razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev.....	63
5.2.1.1.4 Minimiziranje vpliva nevarnih in škodljivih delovnih razmer.....	64
5.2.1.1.5 Programi za načrtovanje in razvijanje kariere.....	66
5.2.1.1.6 Izboljševanje odnosa med zaposlenimi in novimi tehnologijami.....	67
5.2.1.2 Spremembe v mikro okolju.....	67
5.2.1.2.1 Preoblikovanje oziroma obogatitev dela.....	67
5.2.1.2.2 Prilagajanje delovnega časa.....	69
5.2.1.2.3 Zmanjševanje stresa zaradi izmenskega dela.....	71
5.2.1.2.4 Analiza in natančna opredelitev vloge.....	72
5.2.1.2.5 Izboljševanje možnosti zaposlenih glede kontrole in odločanja.....	73

5.2.2 Sekundarna stopnja obvladovanja stresa.....	74
5.2.2.1 Splošne delavnice o premagovanju stresa.....	74
5.2.2.2 Programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja.....	75
5.2.3 Terciarna stopnja obvladovanja stresa	75
5.2.3.1 Svetovanje in pomoč zaposlenim	76
5.2.3.2 Karierni dopust.....	76
6 OBVLADOVANJE STRESA V DRUŽBI SAVATECH, d.o.o.	78
6.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE SAVATECH, d.o.o.	78
6.1.1 Poslovni rezultati družbe Savatech, d.o.o.	78
6.2 METODE OBVLADOVANJA STRESA	80
6.2.1 Skrb za organizacijsko klimo	80
6.2.2 Metode za izboljševanje odnosov v organizaciji	81
6.2.3 Komuniciranje z zaposlenimi.....	81
6.2.4 Skrb za varnost in zdravje pri delu.....	82
6.2.5 Programi za načrtovanje in razvijanje kariere.....	84
6.2.6 Alternativne oblike dela – preoblikovanje in obogatitev dela	85
6.2.7 Fleksibilnost delovnega časa.....	86
6.2.8 Antistresni program za vodje	87
6.2.9 Projekt Družini prijazno podjetje.....	88
6.3 UČINKOVITOST METOD OBVLADOVANJA STRESA.....	91
6.3.1 Opis vzorca	91
6.3.2 Rezultati in njihova interpretacija	91
6.3.3 Predlogi in rešitve	97
7 SKLEP	101
8 LITERATURA	105
9 PRILOGE.....	112

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Shema splošnega adaptacijskega sindroma.....	15
Slika 4.1: Krivulja zmogljivosti	46
Slika 4.2: »Krivulja človekovega delovanja« Petra Nixona.....	49
Slika 5.1: Razmerje med načinom preživljanja prostega časa, stresom in bolezenskimi simptomi	56

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Kategorizacija poklicev	22
Tabela 3.2: Lestvica poklicev glede na njihovo stresnost	23
Tabela 4.1: Organizacijski stroški stresa	50
Tabela 6.1: Kazalci poslovanja družbe Savatech, d.o.o.	80

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: Sestava Poslovne skupine Sava (na dan 25.3.2008)	112
PRILOGA B: Organizacijska shema družbe Savatech, d.o.o.	112
PRILOGA C: Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)	113
PRILOGA Č: Delež izvoza v odstotkih	113
PRILOGA D: Čisti poslovni izid (v mio EUR).....	114
PRILOGA E: Povprečno število zaposlenih	114
PRILOGA F: Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega (v mio EUR)	115
PRILOGA G: Dodana vrednost na zaposlenega (v mio EUR)	115
PRILOGA H: Vprašalnik	116

1 UVOD

1.1 RELEVANTNOST IZBRANE TEME

Stres ni nov pojav. Poznali so ga že naši daljni predniki. Razlika med stresom nekoč in danes pa je velika. Nekoč je ljudem služil kot orodje za preživetje, danes pa je njegov učinek ravno obraten. Pojavljajo se namreč trditve, da je stres v 21. stoletju velik sovražnik ljudi. Razlog za to pa so seveda velike in hitre spremembe, ki imajo za posledico izjemno turbulentne čase. Posledično se posamezniki soočamo z vse hitrejšim tempom življenja, vse večjimi zahtevami in pritiski, ki jih moramo izpolniti, pri vsem tem pa pozabljamo na tiste dejavnike in aktivnosti v življenju, ki nam kljub vsemu prinašajo vsaj malo sprostitev. Vse to vodi v poslabšanje fizičnega in duševnega zdravja, zaradi česar je stres razlog za marsikatero bolezen ali celo prezgodnjo smrt.

Potrebno pa je poudariti dve stvari. Prvič, ni vsak stres negativen stres, ki slabo vpliva na posameznike, temveč poznamo tudi pozitiven stres, ki posameznike spodbuja in jim daje moči za nove dosežke. In drugič, posamezniki se razlikujemo po dovzetnosti za stres. Zato je lahko za nekoga določena količina stresa spodbudna, za drugega pa že uničujoča. Pomembno pa je to, da se naučimo čim bolj obvladovati stres, kajti le tisti, ki bodo na to dobro pripravljeni, bodo v teh časih preživeli in si zagotovili normalno življenje. Stres namreč povzroča veliko dejavnikov, s katerimi se soočamo skorajda na vsakem koraku. To so lahko spremembe v domačem ali delovnem okolju, izguba ljubljene osebe, finančne, partnerske oziroma težave na delovnem mestu.

V diplomskem delu obravnavam stres na delovnem mestu, ki postaja vse večji problem tako za posameznike kot za organizacije. Delo je namreč eden od največjih povzročiteljev stresa. Na eni strani se organizacije zaradi globalizacije soočajo s hitrimi spremembami, novimi tehnologijami, z vse večjimi pritiski, tržnimi nihanji in vse večjo konkurenco, kar vpliva tudi na zaposlene. Ti so postavljeni pred izbiro: ali delati do onemoglosti, se s tem boriti za obstoj svojega delovnega mesta in biti podvržen ogromni količini stresa ali pa odstopiti od te bitke. Veliko posameznikov se odloča za prvo možnost, zaradi česar je stres zanje neizogiben. Posledično trpi njihov osebni razvoj, zadovoljstvo, trpi njihova družina, prav tako pa tudi njihova uspešnost in produktivnost na delovnem mestu, ki nadalje vplivata na uspešnost organizacije in krog je sklenjen. Zato je obvladovanje stresa na ravni posameznika in organizacije ena izmed temeljnih strategij.

Namen diplomskega dela je prikazati pomen stresa in njegovih učinkov za posameznike in organizacije ter metode, s katerimi ga ti lahko obvladujejo. Znano je namreč, da če posamezniki in organizacije poznajo stres, njegove učinke in posledice, potem se z njim tudi lažje in učinkovitejše soočajo.

Prvi cilj diplomskega dela je predstavitev koncepta stresa v širšem smislu in koncepta stresa na delovnem mestu, njegovih vzrokov, posledic ter individualnih in organizacijskih metod obvladovanja le-tega.

Drugi cilj pa je preučitev metod obvladovanja stresa v družbi Savatech, d.o.o., in njihove učinkovitosti.

1.2 HIPOTEZE

Hipoteze, ki jih v diplomskem delu želim preveriti, so:

1. Stres na delovnem mestu je v zadnjem času eden največjih problemov v organizacijah.
2. Vzroki za stres na delovnem mestu pri zaposlenih se razlikujejo (npr. glede na raven delovnega mesta, delovnih nalog itd.).
3. Neustrezna oblikovanost dela in delovnih nalog sta najpogostejša razloga za stres.
4. Stres na delovnem mestu ne vpliva le na delovno življenje posameznika, temveč tudi na njegovo družinsko in družabno življenje.
5. Stres negativno vpliva na delovno storilnost zaposlenih, kar se izraža tudi na poslovnem uspehu organizacij.
6. Organizacijski stroški so zaradi vse večjega števila izgubljenih delovnih dni zaradi stresa in z njim povezanih zdravstvenih težav vse večji.
7. Pomemben dejavnik pri uspešnem obvladovanju stresa je pozornost organizacije na znake stresa in njena pripravljenost, da svojim zaposlenim pomaga stres čim bolje obvladovati.

1.3 METODOLOGIJA

Te hipoteze bom poskušala preveriti s pomočjo primerjalne opisne metode v teoretičnem delu ter deduktivne opisne metode in analize odgovorov zaposlenih v družbi Savatech, d.o.o., na vprašalnik v empiričnem delu tega diplomskega dela. V slednjem bom namreč opisala metode, ki jih za obvladovanje stresa pri zaposlenih

uporabljajo v tej družbi in ocenila zadovoljstvo zaposlenih z njimi. Nazadnje bom s pomočjo metode abstrakcije poskušala ugotoviti učinkovitost teh metod.

1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega. Prvega poleg uvoda tvorijo še štiri poglavja. V drugem poglavju opredeljujem stres in njegove znake. V tretjem poglavju opredeljujem stres na delovnem mestu in vzroke zanj (t.i. stresorje). Razdelim jih na šest glavnih skupin: dejavnike, povezane z delom, dejavnike, povezane z vlogo v organizaciji, dejavnike, povezane z razvojem kariere, dejavnike, povezane z odnosi na delovnem mestu, dejavnike, povezane z organizacijsko strukturo in klimo ter dejavnike, ki zadevajo odnos med delom in domom. V četrtem poglavju opredelim posledice stresa tako za posameznike kot tudi za organizacije. Pri posledicah za posameznike natančneje opredelim vpliv stresa na njihovo zdravje in delovno storilnost, poudarim pa tudi vse bolj razširjen pojav poklicne izgorelosti. Pri posledicah stresa za organizacije se osredotočim na stroške stresa, kot so na primer večja fluktuacija zaposlenih, veliko število izgubljenih delovnih dni, nižje zadovoljstvo in večji absentizem zaposlenih ter številne delovne nesreče. V petem poglavju opisujem individualne in organizacijske metode obvladovanja stresa.

Empirični del diplomskega dela je prikazan v šestem poglavju. V njem obravnavam družbo Savatech, d.o.o., in njene metode, s katerimi neposredno oziroma posredno obvladujejo stres pri svojih zaposlenih. Te metode bom najprej opisala, nato pa bom s pomočjo vprašalnika skušala ugotoviti njihovo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih z delovanjem njihove organizacije na področju obvladovanja stresa. Podatke mi bodo posredovale gospe Bojana Matajdl, samostojna organizatorica izobraževanja, Mateja Dolenc, specialistka HR, ter Marija Rjavec, delavska direktorica. V pomoč pa mi bodo tudi Letna poročila Poslovne skupine Sava in družbe Savatech, d.o.o., ter Sava, časopis Poslovne skupine Sava.

V sklepu povzamem vsebino diplomskega dela in bistvene ugotovitve ter potrdim ali zavrnem v uvodu postavljene hipoteze.

2 OPREDELITEV STRESA

Ko pomislimo na besedo stres, so prve asociacije, da je to nekaj neprijetnega, nekaj, kar nam grozi in na kar nimamo vpliva. Lahko bi rekli, da je to »nevidna bolezen« (Heller in Hindle 2001, 766). Tisočletja je bil stres dejavnik, ki je ljudem pomagal preživeti, danes pa je postal eden najbolj zahrbtnih in neizprosni sovražnikov. Je namreč vzrok številnih bolezni, nesreč, prezgodnjih smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti, nemogoče pa je oceniti izgube, ki jih zaradi zmanjšanih sposobnosti za delo povzroča gospodarstvu (Schmidt 2001, 6).

Beseda stres izvira iz latinščine. Prvič je bila uporabljena v 17. stoletju, in sicer kot opis nadloge, pritiska, muke in težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil in se uporabljal za označevanje mehanskega napora - pomenil je silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na osebo ali predmet. To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile (Spielberger 1985, 8).

Zunanjo silo oziroma pritisk, ki deluje na posameznike, imenujemo stresor. Predstavlja vsako dogajanje v okolju - okoliščine ali dogodke, ki lahko pri posameznikih sprožijo stresno reakcijo (Looker in Gregson 1993, 89). Lahko se nanašajo neposredno na izkušnje posameznikov na delovnem mestu, izvirajo pa tudi iz nedela in osebnih faktorjev (Schermerhorn in drugi 2005, 372). Stresorji imajo pri posameznikih različne učinke, od njihovega dojetanja in načina, kako se ponavadi spoprimejo s pritiski iz okolja, pa je odvisno, ali bo neki dogodek prerasel v stresor ali ne (Looker in Gregson 1993, 89).

Danes poznamo veliko definicij stresa. Ne obstaja namreč noben dogovor, kako bi moral biti definiran, prav tako pa ne obstaja nobena osnovna teorija o stresu¹ (Buunk in drugi 1998, 147). Zato je pomembno, da obstaja določen dogovor, vsaj o širšem pomenu - o njegovi naravi². Tako je bilo v številni literaturi o stresu zaključeno, da

¹ Razlog za to je, da so v preučevanje stresa vključene mnoge discipline, od biologije, psihologije, sociologije do epidemiologije. Pomanjkanje splošne definicije se izraža tudi v tem, da so znotraj pojma stres preučevani mnogi različni pojavi, od nezadovoljstva z delom, seksualnih težav, kajenja, absentizma do bolezni, alkoholizma, nasilja in nesreč (Buunk in drugi 1998, 147–148).

² Pomanjkanje dogovora bi lahko resno oviralo raziskave o stresu in kasnejši razvoj učinkovitih strategij obvladovanja stresa (Cox in drugi 2000, 10).

glede na njegov izvor obstajajo trije bistveni, sicer različni, a prekrivajoči se pristopi k definiciji in raziskovanju stresa. Prvi pristop se imenuje **inženirski pristop**. Stres definira kot zunanjo silo, ki je običajno razumljena kot obremenitev ali zahteva, postavljena pred posameznika, ali kot škodljiva oziroma ogrožajoča značilnost (delovnega) okolja. Ta pristop stres v študijah obravnava kot neodvisno spremenljivko, kot okoljski vzrok za bolezni. Drugi pristop se imenuje **fiziološki pristop**. Stres definira v smislu skupnih fizioloških učinkov številnih škodljivih stimulusov. Stres obravnava kot odvisno spremenljivko - kot poseben fiziološki odziv na škodljive dražljaje okolja³. Tretji pristop pa se imenuje **psihološki pristop**. Stres definira v smislu dinamičnih interakcij med posameznikom in njegovim (delovnim) okoljem. Je namreč posledica neskladja med posameznikovimi zmožnostmi in sposobnostmi ter željami in zahtevami okolja⁴ (Cox in drugi 2000, 10, 32).

Ti pristopi predstavljajo podlago, na kateri so nastale naslednje definicije stresa:

Luban - Plozza in Pozzi (1994, 12) ga definirata kot reakcijo organizma na dražljaje iz okolja, ki vključuje znake obrambe in prilagajanja.

Heller in Hindle (2001, 766) stres pri posamezniku definirata kot motnjo, ki vpliva na telesno in duševno počutje človeka in se pojavi takrat, ko od telesa zahtevamo, da dela preko svojih zmožnosti.

Seličeva (1999, 53–54) trdi, da je stres univerzalen fenomen, ki ga opredeljuje množica definicij, v vseh pa je možno najti dva temeljna poudarka:

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

Lahko ga opredelimo kot doživetje psihosocialne narave, ki ima za posledico psihično trpljenje in neprijetne, za organizem ogrožajoče fiziološke procese. Človekov odziv na neugodno dogajanje je funkcija dogodka in osebe. Pri tej so prag občutljivosti, intenziteta in način reagiranja odvisni od bioloških in psiholoških dejavnikov. Zmožnost obvladovanja stresa sooblikujejo številne značilnosti okolja in osebnosti.

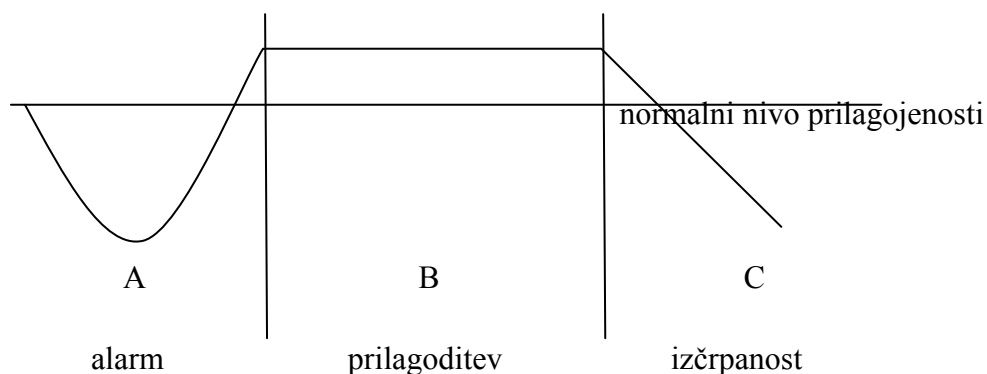
³ Tovrstni odziv je preučeval Hans Selye z modelom splošnega adaptacijskega sindroma, ki je opisan v nadaljevanju 2. poglavja.

⁴ Podrobneje opisano v definiciji Lookerja in Gregsonove v 3. poglavju.

V medicinskem smislu stres pomeni stopnjo izčrpanosti in utrujenosti organizma. Stres predstavlja fiziološki, biološki in psihološki odziv na situacijo, ki izzove stresno reakcijo (Hunsaker in Hunsaker 1991, 128).

Pojem stresa je leta 1949 v medicino uvedel kanadski endokrinolog Hans Selye. Takrat je opisal model stresa, ki ga je poimenoval **splošni adaptacijski sindrom** (General Adaptation Syndrome – GAS). Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, stereotipni in nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje (Luban - Plozza in Pozzi 1994, 14). Kaže se kot mehanizem vpliva duševnosti na telo, s katerim človek reagira na napore, utrujenost, razočaranje, jezo, ali pa se uporablja kot psihosomatski mehanizem za uravnavanje in uravnoveženje napetosti, kar pomeni zaznavo in pripravo telesa na posebne obremenitve (Schmidt 2001, 7). Splošni adaptacijski sindrom poteka skozi naslednje tri faze: **faza alarma**, v kateri se organizem skuša mobilizirati s sredstvi fizioloških in hormonskih sprememb, da bi se zaščitil pred grožnjami. To je stanje splošne pripravljenosti. Če stresor traja dlje in če obstaja možnost, da se ga premaga, se začne **faza prilagoditve na stres**. V tej fazi se začnejo vključevati drugi telesni mehanizmi, katerih naloga je znova normalizirati telesne procese in jih povrniti v izhodiščni položaj. Do te faze je učinek stresa lahko pozitiven, saj posamezniku daje energijo. Drugače pa je, ko stresna situacija kljub vsem naporom traja dalje. Po dolgotrajni izpostavljenosti stresorju se namreč prilagoditvena energija sistema, s katerim se borimo proti stresorju, počasi izčrpa, pojavijo se prva znamenja utrujenosti in če se nič ne spremeni, se doseže zadnja faza, **faza izčrpanosti**. Posameznik se zaradi obremenitev znajde na robu svojih moči. Običajno mu poidejo telesne moči, hkrati pa izgubi tudi upanje, da bo kaj uspel spremeniti, kar pomeni, da odpoveduje tudi psihično. Pojavijo se občutja nemoči, brezupa in brezvoljnosti, kar lahko vodi tudi do apatije (Rakovec Felser 2002, 54–55). Shemo splošnega adaptacijskega sindroma prikazuje Slika 2.1.

Slika 2.1: Shema splošnega adaptacijskega sindroma



Vir: Rakovec Felser (2002, 53).

Na pomembne elemente stresa sta opozorila tudi C. Bernard in W.B. Cannon, ki sta razvila **model beg – borba**. Trdila sta, da se lahko posamezniki na različne stresogene dejavnike (biološke, fizikalne, kemijske, socialne in psihološke) odzovejo bodisi tako, da se umaknejo oziroma zbežijo, ali pa nasprotno, gredo v spopad z njimi. Reakcija beg – borba je lahko bolj ali manj avtomatična in nagona, lahko pa je odločitev, da se na primer umaknemo, povsem tehtna in premišljena. Prvi ali drugi stil reakcije sama po sebi določata, koliko bodo pritiski posameznika obremenjevali in ga na koncu izčrpali. Torej ni vse v »objektivnosti« obremenitev. Obseg in dolgotrajnost stresa sta v veliki meri odvisna od vsakega posameznika, koliko se je pripravljen z nastalimi življenjskimi situacijami soočiti, jih videti takšne, kot so, ter se nato z njimi tudi spopasti. Na vsak način je situacija, ki se ji zgolj prepusti, zanj na koncu lahko bolj obremenilna in izčrpavajoča, kot če se z njo aktivno, premišljeno in vztrajno spopade (Rakovec Felser 2002, 52–53).

2.1 NEGATIVNI IN POZITIVNI STRES

Izraz stres se pogosto nepravilno uporablja, saj si ljudje pod tem pojmom predstavljajo le negativni fenomen s številnimi škodljivimi posledicami. Pri tem pa se ne zavedajo, da je določena količina stresa pravzaprav nujno pomembna za njihovo učinkovito delovanje in za normalno življenje. V splošnem namreč ločimo dve vrsti stresa. Prva vrsta je negativni ali škodljivi stres, ki ga imenujemo tudi *distres*⁵. Je tisto, kar ljudje običajno pojmujejo pod pojmom stres. To so negativni učinki, do katerih pride zaradi dolgotrajnega, močnega in ponavljajočega se delovanja stresorjev, poleg tega pa se je

⁵ Izraz je uporabil Selye, da bi poudaril razliko med stresom kot normalnim (vsakdanjim, neizbežnim) pojavom in stresom, ki ima patološke značilnosti in posledice (Selič 1999, 66).

oseba nesposobna spopadati z njimi ali pa občuti pomanjkanje podpore. Distres se prav tako pojavi, ko prvotna napetost ni zadovoljivo razrešena, delovanje stresorja pa se nadaljuje. Povzročajo ga emocionalni in psihični pritiski ter šoki, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam⁶ (Selič 1999, 66; Božič 2003, 20). Negativne učinke škodljivega stresa občutijo tako posamezniki kot tudi organizacije⁷.

Druga vrsta stresa je pozitivni ali prijazen stres, ki ga imenujemo tudi evstres. V tovrstnih stresnih okoliščinah so posamezniki z aktiviranjem svojih reakcijskih organizmov sposobni vzpostaviti novo ravnovesje in se prilagoditi novim situacijam (Di Martino in Musri 2001, 6). Tovrstni stres se pojavi, ko so sposobnosti večje od zahtev. Takrat si posamezniki želijo novih izzivov in zanimivih nalog, radi bi pustili prosto pot ustvarjalnosti, zastavljene cilje zlahka dosežajo in tekmovanje se prelevi v čisto veselje. Stres torej začne delovati njim v prid na vseh življenjskih področjih. Zato posamezniki to vrsto stresa opisujejo kot prijetno, vznemirljivo, spodbudno in navdušujoče občutje, ki jih navda s samozavestjo, pozitivno samopodobo in občutkom sposobnosti obvladovanja nalog, izzivov in zahtev ne glede na njihovo težavnost. To ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost⁸ (Looker in Gregson 1993, 30, 35).

2.2 ZNAKI STRESA

Če se vprašamo, kdo je v večji nevarnosti, da zboli za stresom, natančnega odgovora ni, saj pri vsakem posamezniku obstaja določeno tveganje. Vsak ima določeno točko zloma, ko ne more več prenašati bremen, ki mu jih nalaga življenje. Pri tem pa stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako težko (ali lahko) rešljivi, saj lahko določen dogodek za nekoga predstavlja stresor, za drugega pa dobrodošlo spodbudo v

⁶ Značilne preobremenitve, ki lahko porušijo ravnovesje stresa in so vzroki za negativni stres, so: opravljanje zahtevnih nalog v hudi časovni stiski, prevzemanje zahtevnih zadolžitev in spoprijemanje z nalogami, ki jim nismo kos, napredovanje na delovno mesto, ki presega naše sposobnosti, zaskrbljenost zaradi morebitne brezposelnosti, nesorazmerje med dohodki in izdatki, sovpadanje težav v zasebnem življenju in na delovnem mestu (Looker in Gregson 1993, 33–34).

⁷ Opisani v 4. poglavju.

⁸ Znaki pozitivnega stresa pri ljudeh so: evforičnost, zanesljivost, vznemirjenost, velika motiviranost, razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče, umirjenost, uravnovešenost, učinkovitost, sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost, marljivost, živahnost, vedrost, nasmejanost (Looker in Gregson 1993, 70).

življenju⁹ (European Commission 2002, 9). Posledično so različni tudi znaki stresa, ki jih lahko opazimo pri posameznikih. Strokovnjaki so te znake razdelili v nekaj glavnih skupin, med katerimi so pomembnejši tisti, ki jih navaja Neil S. Hibler (v Luban - Plozza in Pozzi 1994, 13–14). Definiral je naslednje tri skupine znakov, ki so prvi znanilci, da je nekdo preveč izpostavljen stresu:

1. Čustveni znaki

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

2. Vedenjski znaki

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

⁹ Eden izmed glavnih razlogov za to so tudi različni tipi osebnosti, tip A in tip B. Osebnostni tip A sta oblikovala Friedman in Rosenman. Opisala sta ga kot glavni vedenjski rizični faktor za srčnožilne bolezni. Ljudje tipa A bodo namreč po njihovih ugotovitvah dvakrat bolj verjetno dožveveli kap ali srčni napad kot tisti iz skupine B, pa čeprav bodo opravljali enako vrsto dela in živeli v podobnih okoliščinah (Cox in drugi 2000, 50). Osebnosti tipa A namreč kažejo naslednja nagnjenja: tekmovalnost, vihravost, agresivnost, nepotrpežljivost, oblastnost, stremljenje k popolnosti, nemir, točnost, iskanje pozornosti. Nasprotnje temu osebnostnemu tipu pa je osebnostni tip B. Osebe tega tipa kažejo naslednja znamenja: netekmovalnost, mirnost, potrpežljivost, odmaknjenost, sproščenost, zadovoljstvo, ljubijo rutino, oklevanje, so zadovoljni, če opravljajo delo neopaženo, zato tudi bolje prenašajo stres (Heller in Hindle 2001, 816).

3. Telesni znaki

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

3 STRES NA DELOVNEM MESTU

Današnja družba je družba sprememb, ki jih je moč čutiti na vseh področjih življenja, tudi na delovnem mestu (Maslach in Leiter 2002, 1). Delovanje podjetij, in s tem tudi delovna mesta, so se namreč v primerjavi s predhodnimi desetletji bistveno spremenili. Organizacije se soočajo z vse večjo globalizacijo, konkurenco, potrebami po prestrukturiranju in reorganizaciji proizvodnje in menedžmenta ter stalnimi spremembami v tehnologiji, potrebnih znanjih, veščinah in pogojih dela (Potrč 2007, 6–7). Posledično postaja delovno mesto v ekonomskem in psihološkem smislu vse bolj hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor, kar posameznike čustveno, telesno in duhovno izčrpa. Dnevne delovne zahteve, družina in druge obveznosti načenjajo njihovo energijo in motivacijo. Veselje in navdušenje za uspeh je vse težje doseči, zato predanost delu upada (Maslach in Leiter 2002, 1). Govorimo torej lahko o stresu na delovnem mestu¹⁰. Po mnenju mnogih avtorjev se je pojavnost tega stresa v zadnjem času izredno povečala, zaradi česar je delo v moderni zahodni družbi prvotni vzrok oziroma eden izmed največjih povzročiteljev stresa¹¹ (Buunk in drugi 1998, 145; Ornelas in Kleiner 2003, 66). Pri tem je potrebno poudariti, da do stresa na delovnem mestu pogosto prihaja tudi v povezavi s stresnimi dogodki v zasebnem življenju¹². Zato ga ne moremo obravnavati samo z vidika dela, ampak moramo v njegovo obravnavo vključiti tudi komponente izven dela in v zasebnem življenju (Božič 2003, 16).

¹⁰ Evropska komisija za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti ga definira kot vzorec čustvenih, kognitivnih, vedenjskih in fizioloških odzivov na neugodne in škodljive vidike vsebine dela, delovne organizacije in delovnega okolja. Je stanje, za katerega so značilne visoke stopnje vznemirjenja in stiske, pogosto pa tudi občutka, da se posameznik ne bo zmozel uspešno soočiti z nastalo situacijo (European Commission 2002, 7).

¹¹ Ko so po svetu med zaposlenimi opravljali raziskave o stresu, so ugotovili, da ima 25 odstotkov ljudi svoje delo za glavnega krivca stresa v življenju, 75 odstotkov pa jih verjame, da ima današnji delavec pri delu več opravka s stresom, kot ga je imela generacija prej (Volčič 2003a). Več kot 147 milijonov evropskih delavcev namreč poroča o hitrem delovnem ritmu in vse krajših rokih, več kot tretjina jih nima nikakršnega vpliva na razporeditev delovnih nalog, več kot čertina pa jih nima vpliva na njihov delovni ritem. Nadalje 45 odstotkov delavcev poroča o monotoniji dela, 44 odstotkov o nikakršni menjavi dela, 50 odstotkov pa o kratkih, ponavljajočih se nalogah. Tovrstni z delom povezani stresorji pa zagotovo prispevajo svoj davek tudi k zdravstvenim težavam zaposlenih: 13 odstotkov jih poroča o glavobolih, 17 odstotkov o bolečinah v mišicah, 20 odstotkov o utrujenosti, 28 odstotkov o stresu in 30 odstotkov o bolečinah v hrbtenici. Prav tako pa ti stresorji vplivajo tudi na tiste bolezni, ki so lahko celo smrtonosne (European Commission 2002, 3).

¹² Različni problemi v zasebnem življenju nedvomno poslabšajo delovno učinkovitost in koncentracijo posameznikov, povzročajo raztresenost ter posledično napake in nezgode pri delu. Prav tako so posamezniki zaradi doživljanja škodljivega stresa v zasebnem življenju manj odporni, zaradi česar se slabše spoprijemajo s pritiski in obremenitvami na delovnem mestu. Nasprotno pa urejeno družinsko življenje pomaga posameznikom premagovati tudi večje delovne pritiske in jih obvaruje pred škodljivim stresom (Božič 2003, 16).

Looker in Gregsonova (1993, 31–34) menita, da se stres na delovnem mestu pojavi zaradi neskladja med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za soočenje s pritiski namreč lahko odločilno vpliva na doživljanje stresa. Kadar so zahteve in sposobnosti za obvladovanje zahtev v ravnovesju ali pa se pojavi le neznatno nihanje, se počutimo dobro in nimamo zdravstvenih težav. Kadar pa se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo zlahka kos, moramo previdno oceniti svoje sposobnosti. Če presodimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti za obvladovanje, porušeno ravnovesje med dojemanjem zahtev in sposobnosti, ki niso kos zahtevam, povzroči stres. Nič manj neprijeten stres pa lahko povzroči tudi odsotnost zahtev, zaradi česar lahko zapademo v stanje z dolgočasnosti.

Sledeč tem ugotovitvam sta sklenila, da ima lahko stres tri različne oblike: *dober* (»good«) je takrat, ko posameznike stimulira, povzroča ustvarjalnost, večjo produktivnost in ko ga torej lahko povezujemo z uspehom in dosežki. V takih primerih stres namreč definira cilj in smisel življenja posameznikov, daje strukturo in vsebino vsakemu njihovem dnevu, tednu, letu ali življenju, jim ponuja identiteto, samospoštovanje, družbeno podporo in materialne nagrade. Stres pa je nasprotno lahko tudi *slab* (»bad«), in sicer takrat, ko povzroča dolgočasje, frustracije, žalost, slabe delovne rezultate, slabe odnose in neuspehe. Nazadnje pa je stres lahko tudi *grd* (»ugly«), in sicer takrat, ko je povezan s specifičnimi zdravstvenimi težavami, kot so na primer čir, srčni napadi in depresija (Looker in Gregson v Murdock in Scutt 1993, 160; European Commission 2002, 8).

Stres pa ne prizadene le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote. Tovrstni stres imenujemo organizacijski stres. Ta je v današnjem času postal največji izziv na področju zdravja in varnosti za organizacije vseh velikosti, tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju (Mureau 2008, 1). Je namreč nevarnejši od stresa posameznih zaposlenih, čeprav izvira iz stresnega stanja velikega števila zaposlenih (Mihalič 2006, 309). Zato je izredno pomembno, da so organizacije pozorne nanj in da pravočasno ukrepajo, preden njegovi stroški postanejo previsoki.

3.1 VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU

Vzroki za stres na delovnem mestu so številni, strokovnjaki pa so jih razdelili v nekaj bolj ali manj podobnih skupin. V diplomskem delu bom uporabila Cooperjev in Marshallov model stresa na delovnem mestu, ki vključuje naslednjih šest dejavnikov stresa na delovnem mestu¹³ (Sutherland in Cooper 2000, 65–66):

3.1.1 Dejavniki, povezani z delom

Frederick Herzberg (v Murdock in Scutt 1993, 172) je trdil, da so vidiki dela, ki ljudi motivirajo, drugačni od tistih, ki so povezani z njihovim nezadovoljstvom. Higijenski faktorji, kot je Herzberg imenoval slednje, so podobni tistim faktorjem, ki so povezani s stresom. Ti faktorji oziroma stresorji so:

3.1.1.1 Poklici oziroma vrsta zaposlitve

Količina stresa, ki jo zaposleni občutijo na delovnem mestu, je različna. Razlog je v tem, da imajo različni poklici različne stresne dejavnike, da so določeni poklici bistveno bolj izpostavljeni stresu kot drugi, veliko pa je odvisno tudi od osebnostnega tipa posameznikov in njihove odpornosti na stres¹⁴. Stopnja obremenitve s stresom pri poklicih je zato lahko pomemben dejavnik pri odločanju, ali smo pravi človek za neko delo.

Prvi stresni dejavnik je **vrsta zaposlitve**, ki jo posameznik opravlja. V Tabeli 3.1 lahko vidimo štiridelno razdelitev poklicev, ki temelji na nalogah, ki se v posameznem poklicu opravljajo, in na njihovi stresnosti. Ta je med drugim odvisna tudi od zahtev in možnosti odločanja. Kot lahko vidimo, so zaposleni, ki so pod nadzorom, in ne nadzorniki oziroma nadrejeni tisti, ki najbolj trpijo zaradi stresa. Nadalje posamezniki, ki imajo bolj aktivno delo, poročajo o manjših količinah stresa in z njim povezanih boleznih. Vmes pa se nahajajo pasivni zaposleni in tisti na delovnih mestih z manjšimi pritiski (Anthony in drugi 1996, 526). Iz tega lahko sklepam tudi to, da je stopnja stresnosti odvisna tudi od organizacijske ravni, na kateri se posamezni poklic oziroma delo opravlja. Tisti na srednjih ravneh so sodeč po zgornjih ugotovitvah zaradi visokih

¹³ V diplomskem delu opisujem le tiste podskupine dejavnikov stresa na delovnem mestu, ki so bistvene za mojo analizo.

¹⁴ Zato ni mogoče trditi, da so vsi ljudje iz istega poklica izpostavljeni enaki količini stresa.

pritisikov in manjše možnosti odločanja izpostavljeni večjemu stresu kot tisti na vrhu oziroma na najnižji točki organizacijske hierarhije.

Tabela 3.1: Kategorizacija poklicev

Aktivna dela	Pri teh delih se pojavljata visok pritisk in odmik od reševanja problemov. Delovne ure so lahko dolge, vendar ima posameznik pri tem veliko pooblastil. Obstajajo tudi možnosti za napredovanje in za pridobitev novih sposobnosti. Primeri so: kmet, zdravnik, inženir.
Dela z nizkimi pritiski	To so dela, za katere so značilne nizke zahteve in visoka stopnja svobode odločanja. Od zaposlenih je namreč odvisno, kaj se naredi, kako in v kakšnem zaporedju. Primeri so: profesor, mehanik, umetnik.
Pasivna dela	Ta dela zahtevajo nizko stopnjo usposobljenosti in mentalnih sposobnosti, imajo majhno možnost za učenje in odločanje, prav tako pa ponujajo malo možnosti za inoviranje. S tem lahko povzročijo izgubo sposobnosti zaposlenih. Primeri so: vratar, računovodja, nočni čuvaj.
Dela z visokimi pritiski	Gre za dela z visokimi pritiski in zahtevami po odločanju, ki pa ne omogočajo pridobitev novih spretnosti. Delovne ure in procesi so rigidni, obstaja tudi možnost začasnega odpusta. Izredno težko si je vzeti neplaniran počitek ali odmor iz osebnih razlogov. Primeri so: delo na tekočem traku, telefonist, natak.

Vir: Karasek in Theorell v Anthony in drugi (1996, 527).

Tabela 3.1 torej potrjuje dejstvo, da so nekateri poklici oziroma dela že po naravi bistveno bolj izpostavljeni stresu. Razporeditev le-teh po stopnji stresnosti pa je prikazana v Tabeli 3.2¹⁵.

¹⁵ Čim večje je število točk, tem bolj stresen je poklic.

Tabela 3.2: Lestvica poklicev glede na njihovo stresnost

POKLIC	TOČKE STRESA	POKLIC	TOČKE STRESA
Rudar	8,3	Kmet	4,8
Policist	7,7	Vojak	4,7
Gradbenik	7,5	Veterinar	4,5
Novinar	7,5	Državni uradnik	4,4
Pilot	7,5	Računovodja	4,3
Paznik	7,5	Posredovalec za nakup in prodajo zemljišč	4,3
Oglaševalec	7,3	Frizer	4,3
Zobozdravnik	7,3	Lokalni državni uradnik	4,3
Igralec	7,2	Tajnica	4,3
Politik	7,0	Odvetnik	4,3
Zdravnik	6,8	Umetnik, oblikovalec	4,0
Rubežnik	6,8	Arhitekt	4,0
Filmski producent	6,5	Pediker	4,0
Medicinska sestra, babica	6,5	Optik	4,0
Gasilec	6,3	Projektant	4,0
Glasbenik	6,3	Poštar	4,0
Učitelj	6,2	Statistik	4,0
Socialni delavec	6,0	Laboratorijski tehnik	3,8
Poslovodja	5,8	Bankir	3,7
Tržnik	5,8	Računalničar	3,7
Poklicni nogometaš	5,8	Jezikoslovec	3,7
Trgovec, asistent v prodaji	5,7	Kozmetičar	3,5
Borzni posrednik	5,5	Duhovnik	3,5
Voznik avtobusa	5,4	Astronom, zvezdoslovec	3,4
Psiholog	5,2	Negovalka	3,3
Založnik	5,0	Muzejski delavec	2,8
Diplomat	4,8	Knjižničar	2,0
Strojniki	4,3		

Vir: Statt v Pettinger (2002, 15).

Če povzamem Tabelo 3.2, lahko rečem, da so najbolj stresni tisti poklici, ki zajemajo težko fizično delo (rudar, gradbenik); sledijo poklici, katerih namen je skrb za druge ljudi (pilot, zobozdravnik, politik, zdravnik, medicinska sestra); na tretje mesto po stresnosti sodijo poklici, ki obsegajo delo z ljudmi (učitelj, socialni delavec, trgovec, psiholog). Sledijo poklici, ki so povezani z uradništvom (diplomat, lokalni državni uradnik, tajnica, odvetnik); naslednja skupina so poklici, ki jih odlikuje ustvarjalnost

(umetnik, arhitekt, projektant). Sodeč po Tabeli 3.2 pa so najmanj stresni tisti poklici, ki se izvajajo v mirnih okoljih (duhovnik, astronom, muzejski delavec, knjižničar).

3.1.1.2 Delovni čas in urnik dela

Vzrok za stres so tudi določeni vidiki delovnega časa. Ti so lahko predolg delovni čas, nadure, redki odmori, izmenično delo, dvojne službe ipd. Sodobno gospodarstvo in tehnologija namreč zahtevata stalno prisotnost človeka na delovnem mestu. V tem poglavju bom opisala dve značilnosti delovnega časa, ki imata po mojem mnenju največji vpliv na zdravje oziroma pojavljanje stresa pri posameznikih. To sta izmensko delo in nadure. Delo pogosto vsebuje obe.

Izmensko delo predstavlja potencialni vir stresa v organizacijah, saj je zahteva po 24-urnem obratovanju postala zanje realnost. Mnogo raziskav je tako pokazalo, da so posledice izmenskega dela povezane s fiziološkimi, psihološkimi in vedenjskimi težavami (Sutherland in Cooper 2000, 78–79). Delo v izmenah, še posebej nočno delo, lahko povzroči motnje v srčnem ritmu¹⁶ in spalnih navadah, škodi pa tudi naravni obrambi organizma (Cox in drugi 2000, 77). Zaposleni so namreč delovno aktivni v sicer neaktivnem oziroma nočnem delu dneva. Nasprotno pa morajo spati v tistem delu dneva, ko bi morali biti aktivni in pripravljeni. Ker je človeško telo prilagojeno 24-urnemu dnevnomu ritmu, aktivnost v nasprotju s tem ritmom povzroča stres (Daus, Sanders in Campbell v Sutherland in Cooper 2000, 80). Pojavljata se večja utrujenost in zaspanost ter slabša motivacija. Zniža se stopnja previdnosti pri delu, kar negativno vpliva na delovni učinek in varnost zaposlenih (Hellesøy in Moore-Ede v Sutherland in Cooper 2000, 81). Študije namreč kažejo, da se pri delavcih, ki delajo v nočnih izmenah, poveča število napak, znižata se produktivnost in učinkovitost (Scott v Sutherland in Cooper 2000, 81). Količina opravljenega dela naj bi se v primerjavi z dnevnimi v nočnih izmenah zmanjšala za pet do deset odstotkov (Bonnet v Sutherland in Cooper 2000, 81). Poudariti pa je potrebno, da so vsi ti učinki bolj vidni pri tistih osebah, ki se le s težavo navajajo na tovrstne oblike dela, in tistih, ki imajo že po naravi tovrstne težave (Cox in drugi 2000, 78).

¹⁶ Raziskave so dokazale, da imajo delavci, ki delajo v izmenah, za 40 odstotkov večje tveganje, da zbolijo za srčnimi boleznimi (Cox in drugi 2000, 78).

Nenazadnje pa ima lahko izmensko delo negativne učinke tudi na družabno življenje posameznikov, saj imajo ti težave pri ohranjanju odnosa s tistimi prijatelji, ki nimajo takega vzorca dela. To lahko vodi do občutkov osamljenosti, izoliranosti in iskanja aktivnosti, ki jih lahko opravljajo sami. Nadalje lahko izmensko delo povzroči težave tudi v družini, saj kvari njen naravni ritem. Nastajajo spori med partnerjema, ker sta premalo skupaj, trpijo pa tudi otroci, ker imajo starši zanje premalo časa (Sutherland in Cooper 2000, 84). Vendar niso vsi izmenski delavci takega mnenja, saj nekateri trdijo, da jim tovrstno delo omogoča, da več časa preživijo s svojimi otroki in da lažje urejajo varstvo, saj je navadno eden od staršev doma (Skipper in drugi v Sutherland in Cooper 2000, 84).

Na drugi strani je potrebno osvetliti tudi **problem predolgega delovnega časa**. Zaradi potrebe po zniževanju stroškov poskušajo organizacije opraviti več dela z manj zaposlenimi. Ker imajo ti več dela, kot so ga zmožni opraviti v 8 urah, so prisiljeni podaljševati svoj delovni čas. Zato lahko rečemo, da je potreba po dolgem delovnem času ena od posledic delovne obremenjenosti. To pomeni: če mora posameznik v normalnem delovnem dnevu opraviti veliko dela (kvantitativna obremenjenost), to lahko rezultira v dolgem delovnem času. Prav tako pa so tudi zaposleni, ki se trudijo opraviti izredno težke naloge (kvalitativna obremenjenost), podvrženi temu, da bodo delali preko normalnega delovnega časa samo zato, da bodo nalogo končali in si s tem pridobili občutek zadovoljstva (Sutherland in Cooper 2000, 72).

Predolg delovni čas ima negativne posledice za posameznike. Jasno je namreč, da se zdravstveni problemi, kot sta stres in bolečine v hrbtu, povečujejo s podaljševanjem delovnega časa. 12-urni delovni čas se je izkazal kot dejavnik, ki povzroči probleme, povezane z izgubo spanca, napetostjo ali utrujenostjo (Rosa in Colligan v Cox in drugi 2000, 79). Zato ni odveč, če omenim, da obstaja povezava med dolgim delovnim časom in smrtjo zaradi srčnih bolezni¹⁷. Ugotovljeno pa je tudi, da je delo, ki preseže 40 do 50 ur na teden, neproduktivno (Cartwright in Cooper v Černigoj Sadar 2002, 93).

¹⁷ Breslow in Buell (v Cox in drugi 2000, 80) sta ugotovila, da imajo posamezniki, stari pod 45 let, ki delajo več kot 48 ur na teden, dvakrat večjo možnost, da umrejo zaradi bolezni srca in ožilja, kakor tisti posamezniki, ki delajo 40 ur ali manj.

3.1.1.3 Delovna preobremenjenost in podobremenjenost

Delovna obremenitev je prav tako ena izmed značilnosti dela, ki je potencialni vir stresa. Ločimo kvantitativno in kvalitativno (pre/pod)obremenjenost, obe povezani s stresom. **Kvantitativna preobremenjenost**¹⁸ se nanaša na količino dela, ki ga je potrebno opraviti, in na količino časa, v katerem mora biti delo opravljeno. Nastane, ko imajo ljudje preveč dela, preveč različnih opravil in premalo časa, da bi jih lahko izpolnili, oziroma, ko se od manjšega števila zaposlenih zahteva, da naredijo več¹⁹ (Cunningham 1997, 18, 113). Posledica tega je nizka delovna motivacija in samozaupanje, absentizem, malo predlogov in slab delovni učinek zaposlenih, poleg tega pa tudi zaskrbljenost, depresivnost in slabo zdravje²⁰ (Sutherland in Cooper 2000, 68; Cooper in drugi 2001, 32).

Na drugi strani se **kvalitativna preobremenjenost**²¹ nanaša na težavnost dela (Cox in drugi 2000, 76). Nastane, ko posamezniki čutijo, da so premalo usposobljeni in izobraženi, da bi lahko izpolnili svoje naloge, ali ko so delovni standardi previsoki, ne glede na to, kako dobro posamezniki delajo in koliko časa imajo na voljo (Cunningham 1997, 18). Ta oblika preobremenjenosti se pojavlja pri zaposlenih, ki napredujejo na višje, vodstvene položaje, pri čemer pa se zaradi pomanjkanja sposobnosti, da bi to delo opravili, soočajo s padcem samozavesti in posledično s stresom (Sutherland in Cooper 2000, 69).

Delovna preobremenjenost torej lahko povzroči stres na dva načina: prvič lahko naporno delo zmanjša toleranco za manjše nadloge in vznemirjenja, zaradi česar lahko posameznik misli, da bi z vsemi nalogami opravil brez problema. Drugič, preobremenjeni zaposleni lahko čuti, da stalno zaostaja za določenim planom in vse bolj

¹⁸ Oblike kvantitativne preobremenjenosti so: prinašanje dela na dom, odgovornost za večje število projektov ipd. (Hodgetts 1991, 340).

¹⁹ Posledica je večja hitrost dela, ki ima škodljive učinke na psihično in fizično zdravje posameznikov, prav tako pa vodi do vse več napak pri delu, ki so lahko vzrok za številne delovne nesreče. Po podatkih ene izmed evropskih raziskav kar 56 odstotkov vseh intervjuvanih delavcev poroča, da pospešeno delajo kar 25 odstotkov njihovega delovnega časa (Cox in drugi 2000, 77; European Agency for Safety and Health at Work 2002, 8).

²⁰ Jones in drugi (v Cox in drugi 2000, 77) so ugotovili, da so delavci, ki so poročali o visokih stopnjah stresa in s stresom povezanih boleznih, v primerjavi z običajno delovno populacijo imeli 4,5-krat večjo možnost, da poročajo tudi o problemih, povezanih z delom čez vse meje in prezaposlenosti.

²¹ Oblike kvalitativne preobremenjenosti so: prepričanje, da so delovne naloge brez pomena, videnje delovnih nalog kot preveč kompleksnih ipd. (Hodgetts 1991, 340).

delajo na tem, da bi čim prej opravili predvideno delo (Hunsaker in Hunsaker 1991, 132).

Podobno kot prevelika obremenjenost pa lahko stres povzroča tudi premajhna obremenjenost. Tudi tu ločimo **kvantitativno in kvalitativno podobremenjenost**. Prva se pojavi zaradi premajhnega obsega dela in vodi do dolgočasje, apatije, depresije in nezadovoljstva z delom, prav tako pa lahko dolgočasje ob vsakodnevnih rutinah, kot rezultat premajhne količine dela, vodi do nepazljivosti. To je še posebej nevarno, ko je posameznikova naloga, da se ustrezno odzove v nujnih primerih²² (Davidson in Veno v Sutherland in Cooper 2000, 68; Cooper in drugi 2001, 32).

Kvalitativna podobremenjenost je predvsem rezultat in posledica nove tehnologije, ki vodi do vse večje avtomatizacije in posledično do poenostavljenosti dela s ponavljajočimi, preprostimi in kratkimi cikli. Pojavi se, ko zaposleni ne dobi priložnosti, da bi uporabil svoja znanja in sposobnosti ter razvil potencialne. Pri zaposlenih se pojavljajo občutki ujetosti, ker ne morejo napredovati in pokazati svoje nadarjenosti. Zato pogosto iščejo zaposlitev v drugih organizacijah, ki bi jim lahko omogočile boljšo izrabo njihovih znanj in sposobnosti. Seveda zaposleni dojemajo situacijo kot stresno le, če njegove potrebe in pričakovanja niso zadovoljene, če so torej njegova pričakovanja večja od nalog, ki so mu ponujene. Poudariti velja, da gre lahko tudi za nerealna pričakovanja zaposlenih. Takšna situacija se velikokrat pojavlja pri mladih diplomantih, ko si najdejo prvo zaposlitev. Posledice so nizka pripadnost organizaciji in zadovoljstvo z delom ter posledično nizka delovna motivacija in storilnost (Sutherland in Cooper 2000, 69–70).

Na tem mestu naj poudarim neresničnost mita, ki pravi, da je stres bolj povezan s preveč kot premalo dela. Že od nekdaj velja prepričanje, da tisti, ki zelo malo ali skoraj nič ne dela, ne doživlja stresa in je v veliki prednosti pred tistimi, ki morajo trdo delati za doseganje svojih ciljev. Vendar je dokazano, da ljudje, ki trdo delajo in s tem dosegajo svoje cilje, pogosto z doseženimi rezultati precej zmanjšajo obremenjenost s stresom (veselje nad uspehom premaga občutek napora), medtem ko tisti, ki ne opravljajo svojega dela učinkovito ali nimajo izziva na delovnem mestu, doživljajo veliko več

²² Posebej je to problematično pri nočnem delu, ker posameznik ni dovolj stimuliran, da bi ostal buden.

napora in stresa, saj ne občutijo zadovoljstva s sabo ter ne dosegajo spodbudnih rezultatov in spoštovanja (Žunec 2004, 1).

3.1.1.4 Delovne razmere

Kot stresni dejavnik lahko delujejo tudi neprimerne ali celo nevarne delovne razmere. Med takšne uvrščamo hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi, svetlobo in temperaturo. Zato morajo biti podjetja pozorna na to, kako in koliko so zaposleni izpostavljeni tem dejavnikom.

Hrup je vsak nezaželen zvok, ki lahko povzroči težave na delovnem mestu. Z drugimi nevarnostmi na delovnem mestu lahko deluje vzajemno in poveča tveganje za delavce tako, da poveča tveganje za nezgode pri delu s prikritjem opozorilnih znakov; vzajemno deluje z izpostavljenostjo nekaterim kemikalijam in tako dodatno povečuje tveganje za okvaro sluha; ali pa deluje kot stresni dejavnik, zaradi česar postanejo zaposleni nervozni, razdražljivi, nezbrani in utrujeni. To zmanjšuje njihovo delovno zmožnost in pazljivost, moti koordinacijo gibov in s tem zmanjšuje preciznost dela, prav tako pa se zmanjša tudi zmožnost sprejemanja informacij in pomnjenja (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2008a; Bilban 2008).

Vibracije se lahko prenašajo preko zgornjih okončin, kadar napravo držimo v rokah, spodnjih, kadar na njej stojimo, ali prek spodnjega dela trupa, če na njej sedimo. Če smo dalj časa izpostavljeni vibracijam, lahko povzročijo vibracijsko bolezen. Posledica vibracij pri delu pa je slabše zaznavanje bolečin, temperature, vibracij in zvoka. Ob dolgotrajnejši izpostavljenosti se zmanjša psihična zmogljivost, povečajo se utrujenost, razdražljivost, nevarnost nesreč in poškodb (Bilban 2008).

Prah v zraku je škodljiva, nevarna ali moteča snov, ki lahko deluje kot stresor. Škodljivost je odvisna od njegove koncentracije, izpostavljenosti, intenzivnosti dihanja, torej od težavnosti dela. Povzroča lahko specifične bolezni dihal (Bilban 2008).

Tudi **neugodno toplotno okolje** je eden od dejavnikov, ki vplivajo na nastanek stresa pri zaposlenem. Človek namreč lahko živi le pri določeni telesni temperaturi, ki jo konstantno vzdržuje in mu zagotavlja optimalno hitrost biokemičnih reakcij. Na toplotno obremenjenost vplivajo trije sklopi: razmere v prostoru (temperatura zraka,

temperatura sevanja, hitrost gibanja zraka, relativna vlažnost), dejavnost (fizični, psihični napor) in obleke. Vseh šest spremenljivk se med seboj kombinira ter na ta način ne glede na individualno specifičnost posameznega delavca ustvari številne možne kombinacije. Posledično neprimerna temperatura negativno vpliva na delovno zmožnost, povečuje možnost nezgod pri delu, ogroža zdravje zaposlenih in stresno deluje na organizem (Bilban 2008).

Svetloba vpliva na naše počutje, omogoča nam varno gibanje na delovnem mestu in opravljanje nalog. Ne vpliva le na delovni učinek, temveč tudi na zmožnost zaznavanja. S povečanjem svetlobe raste hitrost zaznavanja in se zmanjšuje čas psihomotoričnih reakcij. Svetloba je pomembna za ohranjanje vida in odpravljanje utrujenosti. Pri načrtovanju in ureditvi osvetlitve delovnega prostora je potrebno posebno paziti, da so vsi parametri, ki določajo kakovost osvetlitve, med seboj usklajeni, v predpisanih in optimalnih mejah, če želimo zagotoviti dobro počutje delavcev, manj izmeta, večjo delovno storilnost in manj nezgod pri delu. Predpisi določajo, da mora biti delovni prostor razsvetljen z dnevno in umetno svetlobo. Za dobro počutje pa mora biti vedno zagotovljen tudi zadostni optični stik delavca z naravnim zunanjim okoljem (Bilban 2008).

Nevarne snovi, kamor spadajo vse tekočine, plini ali trdne snovi, ki predstavljajo tveganje za varnost in zdravje delavcev, je mogoče najti na skoraj vseh delovnih mestih. Če se tveganja, ki izvirajo iz uporabe nevarnih snovi, ustrezno ne obvladajo, je lahko zdravje delavcev prizadeto na različne načine: od draženja oči in kože do astme, reproduktivnih težav in prirojenih napak ter raka. Ti so lahko posledica enkratne kratke izpostavljenosti ali večkratne izpostavljenosti in dolgotrajnega kopičenja snovi v telesu (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2008b).

3.1.1.5 Organizacijske spremembe

Organizacije so v zadnjem času zaradi procesov globalizacije izpostavljene vse večjim konkurenčnim pritiskom, zaradi česar so prisiljene v uvajanje številnih sprememb²³. Te v zaposlenih vzbujajo strah in upor, saj jim prinašajo številne negotovosti, tveganja in

²³ Spremembe so pogosto obravnavane kot psihosocialna tveganja. Toda iz literature ni jasno, ali so spremembe stresne in tvegane same po sebi ali je njihova stresnost posledica negotovosti in pomanjkanja kontrole nad njimi (Cox in drugi 2000, 75).

nevarnosti ter z njimi nove izzive na področju varnosti in zdravja. Med drugim so te spremembe tudi novosti v poslovanju. V zadnjem času je namreč veliko socioekonomskih in tehnoloških sprememb pomembno vplivalo na delovna mesta. Te spremembe pogosto poimenujemo z izrazom »the changing world of work«, ki vsebuje široko paleto novih vzorcev organizacije dela na različnih stopnjah: teleworking in povečana uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, downsizing, outsourcing, stranske pogodbe in globalizacija, z vsemi pripadajočimi spremembami v zaposlovalnih vzorcih (zahteve po delavčevi fleksibilnosti, tako v smislu števila, funkcij ali sposobnosti), povečanje deleža ljudi, ki so zaposleni v storitvenem sektorju, povečano število starejše delovne sile, samoregulirano delo, skupinsko delo itd. Pri tem pa je potrebno poudariti, da lahko spremembe, ki naj bi izboljšale delovno okolje, povzročijo popolnoma nasproten učinek²⁴ (Cox in drugi 2000, 80).

Naj se na tem mestu omejim le na najbolj znano in močno spremembo, to je **uvajanje novih tehnologij oziroma avtomatizacijo delovnih mest**²⁵. Ta postavlja menedžerje pred zahtevo, da naredijo več z manj. Prodaja in proizvodne kvote se višajo, toda proračuni, plače in priložnosti se zmanjšujejo. Spoznanje, da se je delo spremenilo in da morajo menedžerji dandanes odpuščati delavce namesto jih zaposlovati, pušča vse bolj grenak priokus in pesimistično prihodnost glede dela (Smith v Anthony in drugi 1996, 526). Tisti, ki ostanejo, morajo delati več, vendar je tudi njihova usoda negotova (Heller in Hindle 2001, 782).

Nadalje upravljanje sistema moderne tehnologije, tako kot večina današnjih del, zahteva ustrezno raven razpoložljivosti delavca, ki delo opravlja. Moderna dela namreč kljub uporabi visokih tehnologij še vedno ostajajo močno odvisna od človeka. Zato je večina današnjih del še dodatno obremenjujočih, saj se od delavca pričakuje, da bo delo opravil

²⁴ Windel (v Cox in drugi 2000, 80) je v raziskavi o samoreguliranem skupinskem delu, ki naj bi bilo vir povečane samoučinkovitosti in družbene podpore, prišel do ugotovitev, da so se zahteve povečale, blaginja posameznikov pa zmanjšala. Izkazalo se je, da družbena podpora tem skupinam ni bila zadosti velika, da bi preprečila povečanje zahtev, ki je bilo posledica zmanjšanja števila zaposlenih.

²⁵ Govorimo lahko o procesnih inovacijah. Uspešne procesne inovacije imajo kritičen pomen za dolgoročno uspešnost podjetja, saj zmanjšujejo stroške, ohranjajo konkurenčnost ali celo vplivajo na širitev dejavnosti. Toda tudi če je najnovejša tehnologija dostopna, je uspešnost podjetja odvisna od njegove sposobnosti, da iz obstoječe tehnologije dobi največ. To pa pomeni, da morajo biti zaposleni čim boljše usposobljeni za uporabo le-te (Stanovnik in Kavaš 2004, 128; Stanovnik in drugi 2008, 3).

brezhibno, natančno v skladu z navodili, po standardnih postopkih in v dogovorjenem času. Napake in spodrsaljaji niso ne dovoljeni in ne zaželeni. Pritisk »opraviti delo v skladu s pričakovanji« pa povzroča dodatno stresno situacijo. Zato učinkovitost delavcev pri večini današnjih del ni več odvisna od njihovih fizičnih zmožnosti, temveč postaja vse bolj odvisna od odpornosti na stres (Škof 1994, 369). Uvedba novih strojev in tehnologij namreč prinaša v organizacije in med zaposlene stres, saj z njimi pridejo nove zahteve. Tovrstni stres imenujemo **tehnostres**. Menedžerji so na udaru, ker morajo načrtovati izbiro, uvajanje in privajanje zaposlenih na nove stroje in opremo, z namenom, da bi zmanjšali stres pri zaposlenih, kolikor je le mogoče. Zaposlene je namreč potrebno poučiti in jih usposobiti za upravljanje novih strojev in opreme, saj vse hitejše tehnološke spremembe povzročajo, da znanje zaposlenih hitro zastareva. Zato je potreba po tem, da zaposleni ostajajo v stikih z novo tehnološko opremo in sistemi, velika grožnja. Dokler niso ustrezno usposobljeni, jim lahko nova tehnologija predstavlja močan stresni dejavnik, saj se počutijo nesposobne za upravljanje le-te. Slabo uvajanje zaposlenih na nove stroje in opremo pa je stresno tudi za nadrejene, saj se ti bojijo premajhne izkoriščenosti opreme in moralnih problemov (Plunkett 1992, 203).

Spremembe so torej vir negotovosti za organizacije. Negotovost in vznemirjenost pa lahko vodita do takih disfunkcionalnih rezultatov, kot je stres, nezadovoljstvo z delom, nizko zaupanje v organizacijo in pomanjkanje pripadnosti ter posledično povečana želja pa odhodu iz organizacije. Spremembe namreč lahko spremenijo posameznikovo željo po delu in imajo lahko dolgotrajne učinke na posameznikov prispevek organizaciji. Prav tako pa se zaposleni bojijo izgube zaposlitve, počutijo se razočarane, nekateri pa zelo veliko časa porabijo za pogovor o motivih menedžmenta (Cunningham 1997, 120).

3.1.2 Dejavniki, povezani z vlogo v organizaciji

Vloge so kombinacija obnašanja in aktivnosti, ki jih prevzamejo ljudje v različnih okoliščinah. Vsakdo v svojem življenju igra zelo veliko vlog, od katerih ima vsaka svoja pričakovanja, pritiske, plačila, nagrade, kazni in posledice. Pri izpolnjevanju zahtev vseh teh vlog se lahko pojavijo določene težave (Pettinger 2002, 11). Če se omejim na vloge v organizaciji, vloga pomeni pričakovan način ravnanja glede na položaj v organizaciji. V primeru, da so vloge oseb v organizaciji jasno opredeljene in razumljene ter kadar so pričakovanja jasna in nekonfliktna, potem je tudi stres

minimalen. Toda v praksi se to le redko zgodi, saj so vloge v podjetju le redko jasno opredeljene, prav tako pa so zahtevne vloge lahko zelo stresne. Osnovni izvori stresa pri vlogah so: konfliktnost vloge, nejasnost vloge, stopnja odgovornosti za druge ter delovna preobremenjenost in podobremenjenost²⁶ (Černigoj Sadar 2002, 93–94).

3.1.2.1 Konfliktnost vlog

Znano je, da so zaposleni pri delu učinkovitejši, če vedo, kaj se od njih pričakuje, in če si njihove različne vloge, ki jih imajo v delovnem okolju, med seboj ne nasprotujejo. Če ti pogoji niso zadovoljeni, se pojavi konflikt vlog. Nastane v primeru nasprotujočih si zahtev na delovnem mestu oziroma med njimi in posameznikovimi standardi, vrednotami in pričakovanji. Posameznik naj bi upošteval več različnih in nekonsistentnih zahtev, a če izpolni eno zahtevo, je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi (Schultz in Schultz 1990, 552; Treven 2005a, 23). Prav tako lahko do konflikta vlog vodi tudi ukaz po opravljanju dela, ki ne sodi v delovno vlogo posameznika (Sutherland in Cooper 2000, 93). Nenazadnje pa se konfliktnost vlog lahko pojavi, ko zaposleni hkrati opravlja več vlog – kot nadrejeni nekaterim osebam in kot podrejeni drugim²⁷ (Von Richthofen 2002, 303).

Posamezniki so torej postavljeni pred sporne in nasprotujoče si zahteve, ki jih spravljajo v napetosti in povzročajo nezadovoljstvo z delom. Kako točno v takih situacijah reagirajo in kaj natančno naredijo, da preživijo tovrstne konflikte, je odvisno od njihovih vrednot, dojemanja in okoliščin, v katerih se konflikt vlog pojavi (Plunkett 1992, 13). Če posameznik le s težavo ali sploh nikakor ne more najti soglasja oziroma neke srednje poti med temi zahtevami, lahko to zanj predstavlja stresno situacijo.

3.1.2.2 Nejasnost vloge

Četudi se zaposleni izogne konfliktu vlog, se lahko na drugi strani sooči z nejasnostjo vloge. Povzroči jo lahko zelo veliko različnih situacij, mnoge od teh pa se nanašajo na

²⁶ Omenjeni v poglavju 3.1.1.3

²⁷ Razlikujemo torej naslednje štiri vrste konflikta vlog: **1. konflikt ene osebe**, ko ista oseba daje različna pričakovanja in zahteve ali ko nadrejeni izraža pričakovanja, ki so nezdružljiva; **2. konflikt med osebami**, ko različni ljudje postavljajo različne zahteve, zaradi katerih so eni zadovoljni, drugi pa ne; **3. konflikt med vlogami**, ko se pričakovanja in zahteve različnih vlog, ki jih imajo posamezniki, izredno izključujejo, kot na primer vloga zaposlenega in vloga starša oziroma, ko se posamezniku postavi več nalog, kot jih je sposoben opraviti; **4. konflikt oseba – vloga**, ko prihaja do nasprotij med potrebami in vrednotami osebe ter zahtevami in pričakovanji okolja oziroma organizacije. Posameznik želi opraviti delo drugače, kot je to predpisano v opisu dela (Buunk in drugi 1998, 159; Miles in Perreault v Sutherland in Cooper 2000, 94).

nove situacije in spremembe²⁸ (Cox in drugi 2000, 70). Največkrat je ta vrsta konflikta rezultat nejasnih ali nedorečenih zahtev, pričakovanj in ciljev ter nerazumevanja pristojnosti, obveznosti in odgovornosti, ki so značilni za določeno vlogo. Kjerkoli nejasnost vlog obstaja, je mogoče, da podrejeni delajo tiste stvari, ki jih sicer ne bi, lahko so neuspešni pri delu, ki jim ga sicer ne bi bilo treba opravljati, prav tako pa jim je včasih težko narediti mejo, do kod sega njihov delovni krog (Plunkett 1992, 13).

Nejasnost vlog lahko vodi do depresivnosti, vznemirjenosti, utrujenosti, fizičnih in duševnih bolečin, absentizma, zmanjšane samozavesti, nižjega življenjskega zadovoljstva in zadovoljstva z delom, nižje delovne motivacije ter povečane težnje po zapustitvi dela (Hodgetts 1991, 340; Sutherland in Cooper 2000, 95). Rešitev za tovrstni konflikt so lahko že primerne uvajalne tehnike za nove zaposlene, s katerimi bi nadrejeni novincem razložili vse, kar se tiče njihove delovne vloge (Schultz in Schultz 1990, 551).

3.1.2.3 Stopnja odgovornosti za druge

Odgovornost za varnost, življenje, delo in učinkovitost drugih zaposlenih je veliko bolj stresna kot na primer odgovornost za opremo ali stvari (French in Caplan v Sutherland in Cooper 2000, 96). Zato ljudje, ki so odgovorni za druge, tako da jih motivirajo, nagrajujejo ali kaznujejo in z njimi komunicirajo, občutijo več stresa kot tisti, ki v organizaciji opravljajo druge dejavnosti²⁹ (McLean v Treven 2005a, 25). Najpogosteje so to vodstveni delavci in menedžerji. Ta ugotovitev pravzaprav prav nič ne preseneča. Menedžerji se morajo pri določanju politike organizacije in pri drugih strateških odločitvah ukvarjati tudi s stroški človeških virov (zmanjševanje stroškov na minimum, da pospešujejo poslovne rezultate), na drugi strani pa skrbeti za varnost in stabilnost dela svojih podrejenih. Zaradi teh stroškov morajo menedžerji včasih zaposlenim sporočiti informacijo, ki je zanje neugodna, in biti nato soudeleženi pri njihovi stiski.

²⁸ To so lahko prva zaposlitev, napredovanje na novo delovno mesto, premestitev na novo lokacijo, novi nadrejeni, spremembe v delovni strukturi ali sistemu (Ivancevich in Matteson v Sutherland in Cooper 2000, 95).

²⁹ Werdell in drugi (v Cox in drugi 2000, 71) so dokazali, da odgovornost za druge, v primerjavi z odgovornostjo do stvari, verjetneje vodi do večjega tveganja, da posameznik zboli za srčnimi boleznimi. Do podobnih zaključkov sta v svoji raziskavi zdravstvenega stanja menedžerjev prišla tudi French in Caplan (v Cox in drugi 2000, 71). Ugotovila sta, da je odgovornost za druge povezana s prekomernim kajenjem, višjim krvnim pritiskom in stopnjo holesterola v krvi, večja pa je tudi verjetnost srčnega napada. Nadalje literatura o izgorelosti trdi, da je odgovornost za druge povezana s čustveno izčrpanostjo in z vse bolj neosebним odnosom z ljudmi (Cox in drugi 2000, 71).

Poleg tega pa so odgovorni tudi za urejanje sporov med zaposlenimi. Poslušati morajo pritožbe, posredovati v sporih, spodbujati sodelovanje in skrbeti za vodenje. Nenazadnje pa morajo svoje podrejene tudi ocenjevati, kar pa vpliva na dohodek le-teh, napredovanje ali celo odpust (Schultz in Schultz 1990, 552). Vse te naloge so zelo zahtevne in vsaka od njih prispeva k stresu, ki ga občuti posamezni menedžer.

Prav tako kot je stresna prevelika odgovornost, je lahko stresna tudi premajhna odgovornost, če posameznik to dojema kot premajhno obremenjenost (Cooper in drugi 2001, 41). To mu namreč daje občutek nekoristnosti in lahko zapade v depresijo.

3.1.3 Dejavniki, povezani z razvojem kariere

Uspeh in kariera sta prevladujoči vrednoti modernega človeka. Koncept kariere pa je v zadnjih časih doživel velike spremembe, predvsem zaradi strukturnih organizacijskih sprememb in novih oblik zaposlovanja, ki imajo zaradi manjše varnosti zaposlitve omejene možnosti napredovanja. Posledično lahko govorimo o **kariernem stresu**³⁰, ki odraža vzpone in padce v karieri zaposlenih. Ljudje namreč sprejmejo delo z določenimi pričakovanji glede napredovanja (začetek, razvoj in ohranjanje kariere), plače, avtonomije in varnosti zaposlitve (Černigoj Sadar 2002, 94). Če se zgodi, da njihova pričakovanja niso uresničena, postane njihova kariera vir vznemirjenja in frustracij. Posledice so lahko zmanjšan občutek pripadnosti, nezadovoljstvo z delom, zmanjševanje kvalitete ali kvantitete dela, izgorevanje, večja pogostost nesreč, upadanje in slabšanje medsebojnih odnosov na delovnem mestu ter upiranje posameznikov, da bi opravljali določene naloge (Cunningham 1997, 119; Ivancevich in Matteson v Sutherland in Cooper 2000, 101).

3.1.3.1 Problem napredovanja

Četudi ima posameznik varno zaposlitev, je lahko ta zanj stresna z vidika pomanjkanja možnosti napredovanja. V takem primeru posameznikove osebne in karijerne aspiracije niso zadovoljene, zaradi česar se lahko pojavi izredno močna frustracija, ki lahko postane trajni stresor (Schultz in Schultz 1990, 552). Sposobnosti uporabiti in razviti sposobnosti so namreč pomembni dejavniki, ki vplivajo na dobro mnenje posameznika

³⁰ Pojavlja se pri ljudeh vseh starosti, vendar pa so najbolj na udaru ljudje med 40. in 50. letom starosti, saj so v tem obdobju posamezniki v velikih dvomih glede kvalitete svoje kariere in verjetnosti svojih prispevkov v prihodnosti (Cunningham 1997, 119).

o samem sebi. Zato je pomanjkanje možnosti za napredovanje potencialni vir stresa predvsem za posameznika, ki obvlada delo, vendar ni dobil možnosti za razvoj svojih sposobnosti. Pomanjkanje spodbud in izzivov lahko še dodatno prispeva k stresu (Sutherland in Cooper 2000, 101).

Stresor, ki zadeva posameznikovo napredovanje, pa je tudi nadnapredovanje. To se zgodi, ko posameznik napreduje preko svojih meja zmožnosti in kompetentnosti, zaradi česar ne more dobro opravljati svojega dela. Ker se boji, da ne bo uspel, je podvržen stresu (Schultz in Schultz 1990, 552).

3.1.3.2 Negotovost zaposlitve

Negotovost zaposlitve in strah pred presežkom delovne sile sta lahko glavna vzroka za vznemirjenost in nizko samozavest, še posebno, če organizacija istočasno pričakuje od zaposlenih privrženost oziroma vdanost organizaciji. Občutek neenakosti lahko še poslabša doživljanje stresa (Porter v Cox in drugi 2000, 71). Na tem mestu naj poudarim tudi to, da kljub negotovosti zaposlitve mnogi posamezniki zaradi pomanjkanja možnosti nove zaposlitve ostajajo na svojih delovnih mestih, ki jih sicer ne marajo in kjer nimajo možnosti napredovanja. To lahko izredno slabo vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom in blagostanje, kar lahko v končni fazi privede tudi do stresa (Cooper in drugi 2001, 46).

3.1.3.3 Slabi dohodki

Tudi slabi dohodki so škodljivi za delavčevo zdravje oziroma za njegovo sposobnost, da ostane zdrav (Warr v Cox in drugi 2000, 71). K temu lahko pripomorejo tudi metode oziroma tabele plačil, ki se s svojimi učinki povezujejo tudi s količino dela (Kasl v Cox in drugi 2000, 71). Jasno je namreč, da plačilo za zaposlene predstavlja določeno motivacijo za delo. To pomeni, da čim bolj ti plačilo dojemajo kot pravično in dovolj visoko glede na opravljeno delo, tem manj so pod stresom in posledično so bolj zadovoljni z delom, motivirani zanj, kar vpliva na njihovo višjo delovno storilnost, prav tako pa tudi na pripadnost in zaupanje organizaciji. Če pa nasprotno posamezniki plačilo za delo dojemajo kot nepravično, bo učinek ravno obraten.

3.1.4 Dejavniki, povezani z odnosi na delovnem mestu

Že Selye (v Černigoj Sadar 2002, 94) je menil, da je učenje življenja z drugimi ljudmi eden izmed najbolj stresnih vidikov v življenju. Prav tako pa se danes močno poudarja,

da so dobri medsebojni odnosi med delavci in člani delovnih skupin ključni faktor tako za zdravje posameznika kot tudi organizacije (Sutherland in Cooper 2000, 97). Potencialni vir stresa na delovnem mestu (t.i. medosebni stresorji) so lahko slaba kvaliteta medsebojnih odnosov, pomanjkanje zaupanja, slaba komunikacija, sovražnost, tekmovalnost, pomanjkanje družbene povezanosti³¹ in podpore³² od sodelavcev (Buunk in drugi 1998, 159; Cooper in drugi 2001, 42).

Odnose na delovnem mestu lahko razvrstimo v tri skupine: **odnosi z nadrejenimi, podrejenimi in sebi enakimi (sodelavci)** (Černigoj Sadar 2002, 94). V odnosih na vsaki izmed teh ravni se lahko pojavijo motnje, na primer zaradi notranje ureditve, napačne informiranosti, nezadovoljstva s hierarhijo ali zapletov na delovnem mestu (Battison 1999, 42). V primeru odnosov s šefi so raziskave pokazale kritične točke pri vzajemnem zaupanju in spoštovanju (Cartwright in Cooper v Černigoj Sadar 2002, 94).

Narava odnosa nadrejeni – podrejeni je lahko stresna, če nadrejeni ne uspe vzpostaviti dobrega odnosa s svojimi podrejenimi. Razlog za to je med drugim lahko tudi neprimeren oziroma avtoritativen stil vodenja (Sutherland in Cooper 2000, 99). V takih primerih vodje ne posvečajo veliko pozornosti potrebam, motivaciji in delovnemu naporu zaposlenih ter jih ne podpirajo pri delu, temveč so večinoma usmerjeni le na delovne naloge (Cooper in drugi 2001, 43). Nesposobnost ravnanja s podrejenimi se je izkazala kot problem zlasti pri tehničnem in znanstveno raziskovalno usmerjenem kadru, saj se nekaterim predpostavljenim enostavno zdi škoda časa za osebne odnose (Cartwright in Cooper v Černigoj Sadar 2002, 94). Odziv zaposlenih na take nadrejene je različen, velikokrat pa je posledica nizka morala in občutek nemoči, saj zaposleni menijo, da njihov nadrejeni vlada z železno roko in le redko daje možnost participacije, odločanja ali preizkušanja novih idej (Buck v Sutherland in Cooper 2000, 99). Včasih pa se zgodi, da je odziv zaposlenih na avtoritarnega nadrejenega bolj viden, in sicer v obliki agresivnega vedenja, kar še dodatno poviša stopnjo stresa na delovnem mestu

³¹ Je težnja članov skupine po biti skupaj. Posamezniki, ki niso ožji člani tesno povezane skupine oziroma katerih delovna skupina nima statusa ali ugleda, pogosto občutijo pomanjkanje povezanosti. Podobno občutijo tudi posamezniki, katerih delovne skupine so dezorganizirane ali preveč pritiskajo nanje (Hodgetts 1991, 340–341).

³² Posamezniki potrebujejo podporo in razumevanje svojih kolegov. Če tega ni, potem je stres pogosta posledica. Pojavlja se predvsem pri dezorganiziranih skupinah, katerim primanjkuje usmerjenosti, in pri tistih, ki ne nudijo varstva pred nepoštenimi zahtevami menedžerjev (Hodgetts 1991, 341).

(Sutherland in Cooper 2000, 99). Po drugi strani pa lahko prav zahtevni nadrejeni iz posameznikov izvabijo najboljše. Stalna kritika in priganjanje jih premakneta iz udobja in lagodnosti, s tem pa nadrejeni celo pripomorejo, da zaposleni povečajo svoje sposobnosti in storilnost (Božič 2003, 23).

Pri odnosih med sodelavci pa negativno vplivajo predvsem tekmovalnost, osebni konflikti ter osebe, ki so tehnično in izredno storilnostno orientirane. V takih primerih zaradi vse večje medsebojne borbe pri vzpenjanju po družbeni lestvici komunikacija med zaposlenimi izostane, posledično se odnosi med njimi ne izoblikujejo, pomanjkanje podpore in pomoči sodelavcev pa je pomemben razlog za nastanek stresa. Ko ni možnosti za pritožbo oziroma za dobro opravljeno delo, ko ni niti priznanja niti nagrade, se začnejo medsebojni poslovni odnosi krhati in spodjedati moralno vzdušje v podjetju (Evans in Russel 1992, 147).

Medtem ko mnogi trpijo zaradi stresa, ki je posledica obnašanja in dejanj njihovih sodelavcev, drugi trpijo zaradi kompjuterizacije, ki je prevzela mnoga delovna mesta. Zaradi nje nekateri posamezniki svoje delo opravljajo izolirano, z omejenimi možnostmi za druženje s sodelavci³³ (Cohen v Sutherland in Cooper 2000, 98). Včasih je izolacija posledica masovnega odpuščanja delovne sile, večinoma pa je kompjuterizacija povzročila znižanje potreb po premikanju po delovnih mestih in tako znižala tudi socialne stike med sodelavci, s čimer so prekinjeni komunikacijski stiki med njimi (Sutherland in Cooper 2000, 98). Na tem mestu Cohen (v Sutherland in Cooper 2000, 99) predlaga nekaj načinov, s katerim se lahko ta problem omili. Pravi, da se to lahko zgodi z izboljšanjem omrežja družbene podpore. To vključuje tudi zagotovitev prostorov za odmore in malice, kjer se lahko zaposleni srečujejo in skupaj preživljajo odmore.

3.1.5 Dejavniki, povezani z organizacijsko strukturo in klimo

Izvor stresa je lahko tudi organizacija, v kateri zaposleni opravljajo svoje delo, pri čemer so t.i. organizacijski stresorji bolj obsežni kot prej omenjeni. Povezani so z vseobsežno perspektivo dela (Hodgetts 1991, 341). Organizacijskih stresorjev je veliko, v diplomskem delu pa bom analizirala naslednje:

³³ Posamezniki namreč od dela ne pričakujejo le dohodka, temveč tudi možnost za druženje (Sutherland in Cooper 2000, 98).

3.1.5.1 Organizacijska kultura in klima

Vpliv obstoječe kulture in klime na zaposlene je izjemno močan. Vplivata namreč na popolnoma vse segmente dela in razvoja vsakega posameznika, med katere med drugim spadajo tudi počutje v organizaciji, lojalnost in motiviranost za delo, možnost razvoja, pripravljenost za izobraževanje, stopnja zadovoljstva zaposlenega z delom in z delovnim mestom ter posledično tudi stres na delovnem mestu. Vpliv kulture in klime na zadovoljstvo in tako tudi na pripadnost in lojalnost organizaciji je vedno najizrazitejši, najbolj posreden in zelo hitro prepoznaven. Povezanost med temi dejavniki je namreč preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen in pripaden organizaciji ter neobremenjen s stresom, kolikor bolj bosta kultura in klima zanj ustrezni in obratno, posameznik bo toliko bolj nezadovoljen in nepripaden organizaciji ter obremenjen s stresom, kolikor bolj bosta kultura³⁴ in klima zanj neustrezni. V slednjem primeru pa lahko pride bodisi do aktiviranja z željo po spreminjanju kulture in klime v organizaciji, bodisi do spremembe in prilagoditve lastnih želja, potreb in zahtev, ali pa do umika s pasivnim delovanjem in odklonilnim vedenjem zaposlenega (Mihalič 2007, 98–100). Vse to pa slabo vpliva tudi na uspešnost organizacije. Predpogoj zanjo sta namreč spodbudna organizacijska kultura³⁵ in klima, ki sta ustrezni za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam in celosten razvoj zaposlenih. Kot taki bosta vedno povečevali rast, razvoj, profitabilnost in konkurenčnost organizacije. Če pa sta organizacijska kultura in klima zaviralni in omejujeta razvoj zaposlenih, ne omogočata visoke kvalitete izdelkov in storitev ter ovirata učenje, potem bosta kot taki vedno zavirali rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjševali njeno konkurenčnost (Mihalič 2007, 106).

3.1.5.2 Organizacijska raven

Heller in Hindle razlikujeta različne stresorje, s katerimi se soočajo zaposleni na različnih ravneh organizacije.

³⁴ Zaposleni namreč vrednotijo organizacijsko kulturo s treh vidikov: kako organizacija rešuje težavne probleme, kako nalaga delo oziroma deli naloge ter kako omogoča rast in razvoj organizacije. Ko zaposleni zaznavajo organizacijo kot slabo z zgornjih treh vidikov, pri delu doživljajo povečane nivoje stresa (Cox in drugi 2000, 69).

³⁵ Kultura podjetja lahko prispeva k njegovi uspešnosti in učinkovitosti le tedaj, ko ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe. To pomeni, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev, zavestno ali podzavestno, mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja (Lipičnik 1994a, 242–243).

Tako se vodje pogosto znajdejo v izoliranem položaju. Pogosto so ujeti med tem, da poskušajo zadovoljiti potrebe zaposlenih na eni strani in izpolnjevanjem želja nadrejenih na drugi strani. Poleg tega morajo sprejemati težke odločitve o prihodnosti zaposlenih. Vodje morajo zato imeti celo vrsto sposobnosti za delo z ljudmi, ki pa jih je težko definirati. Občutek, da teh sposobnosti nimajo, je lahko za te zaposlene izredno stresen, podobno kot nesposobnost delegiranja nalog in nezmožnost reči »ne«, občutek nejasnosti glede pričakovane vloge in preveč odgovornosti. Naslednje zahteve, ki se postavljajo vodilnim delavcem, so poleg odgovornosti od nadrejenih tudi upoštevanje rokov, motiviranje zaposlenih, neprekoračenje računa in prilagoditev na spremembe (Heller in Hindle 2005, 787).

S stresorji se srečujejo tudi zaposleni na drugih ravneh. Tako lahko mladi pisarniški delavci trpijo zaradi stresa, ker imajo premalo odgovornosti in s tem premalo potenciala za ustvarjalnost ter premalo nadzora nad ogromnimi količinami dela. Nadalje se mnoga pisarniška dela ponavljajo, raznolikost pri vsakdanjih nalogah je premajhna in so tako nezahtevna, da delavcu delo ne daje zadovoljstva. Nadalje na pisarniške delavce stresno vpliva tudi pomanjkanje finančnih stimulacij, negotovost zaradi poslovnih možnosti in občutek pomanjkljivega statusa (Heller in Hindle 2005, 787).

S stresom se soočajo tudi zaposleni na najnižji točki hierarhije. Ti so lahko izpostavljeni stresu zaradi prevelike ali premajhne obremenjenosti vloge ali pa se soočajo s konfliktom vloge, ki izhaja iz nasprotujočih si zahtev nadrejenih ali pomanjkanja določenih virov (Treven 2005a, 26). Prav tako lahko delavec na tekočem traku zbolijo zaradi nespodbudnega, ponavljajočega se dela. Stres pri fizičnih delavcih pa lahko povzročijo fizične zahteve njegovega dela, kot so na primer nevarna dela ali višinska dela na gradbiščih (Heller in Hindle 2005, 787).

3.1.5.3 Participacija, svoboda odločanja in način kontrole

Možnost participacije pri odločitvah je eden tistih dejavnikov, ki lahko občutno poveča delovno storilnost, pripadnost zaposlenih organizaciji in njihovo zadovoljstvo z delom. Znano je tudi, da se v tistih organizacijah, kjer so boljše možnosti za participacijo in odločanje, zaposleni veliko bolj spoštujejo in imajo dobro mnenje o sebi (Cox in drugi 2000, 72). Če pa nasprotno v organizaciji zaposleni nimajo možnosti za sodelovanje, se

pojavlja z delom povezan stres in slabo fizično zdravje (Margolis in Kroes v Cox in drugi 2000, 72).

Nadalje sta tudi svoboda odločanja in kontrola³⁶ pomembna dejavnika pri oblikovanju in organizaciji dela (Cox in drugi 2000, 72). Pomanjkanje možnosti za odločanje je primarni vzrok za konflikt in negotovost vlog, prav tako pa občutek biti kontroliran (namesto kontrolirati) pri zaposlenih povzroča, da svojo zaposlitev vidijo kot breme in ne kot izziv in vir motivacije (Sutherland in Cooper 2000, 185). Svoboda odločanja in kontrola se torej zrcalita v obsegu, do katerega zaposleni lahko sodeljujejo pri odločanju glede njihovega dela (Cox in drugi 2000, 72). Za zaposlene je posebno pomembna tista kontrola, ki je usmerjena na postopke dela in na obnašanje, ne pa na rezultate dela (Potrč 2007, 10). Warr (v Cox in drugi 2000, 72) trdi, da bi se moralo zaposlenim dati moč s tem, da bi lahko načrtovali svoje delo, kontrolirali potek svojega dela, da bi lahko odločali o tem, kako naj bi bilo delo zaključeno in kako naj bi se reševali problemi. Sodelovanje v procesu odločanja namreč poveča občutek investicij v uspeh podjetja, poveča občutek pripadnosti in izboljša komunikacijske kanale v podjetju (Cartwright in Cooper v Černigoj Sadar 2002, 95). Če pa imajo zaposleni premalo ali nič kontrole pri delu ter nizko svobodo mišljenja, to vodi do stresa, vznemirjenosti, depresije, apatičnosti, izčrpanosti in nizkega samospoštovanja (Cox in drugi 2000, 72).

3.1.5.4 Pomanjkanje komunikacij in informacij

Komunikacija je eden izmed najpomembnejših procesov v organizacijah, saj ima velik vpliv na delovanje posameznikov, skupin in celotne organizacije (Porter in Roberts v George in Jones 1996, 397). Bistvena funkcija komunikacije je oskrbovanje zaposlenih z ustreznimi informacijami o ciljih organizacije, pravilih obnašanja, načinu opravljanja dela, sprejetih odločitvah in možnih spremembah, saj bodo ti le tako lahko učinkovito in brez stresa opravljali svoje delo. Komunikacija je namreč delitev informacij med dvema ali več posamezniki ali skupinami z namenom, da bi dosegli skupno razumevanje. To ne pomeni, da se morajo posamezniki oziroma skupine med seboj strinjati, temveč, da imajo relativno točne predstave o tem, kaj jim drugi posamezniki ali skupine želijo sporočiti. V tem smislu komunikacijo delimo na učinkovito in neučinkovito. Prva obstaja, ko si člani organizacij izmenjujejo informacije in imajo relativno jasne

³⁶ Neufeld in Paterson (v Cox in drugi 2000, 72) sta trdila, da je lahko omogočanje kontrole zaposlenim dvorezen meč: zahteve, ki se pokažejo iz kontrolnih situacij, so lahko same po sebi izvor stresa.

predstave o pomenu teh informacij. Neučinkovita komunikacija pa obstaja v primeru, ko informacije ne pridejo do posameznikov, katerim so namenjene, ali ko posamezniki prejetih informacij ne razumejo dobro (George in Jones 1996, 398–400). Tovrstna neučinkovita in neustrezna komunikacija pa je za posameznike lahko stresna.

Študije organizacijske klime so tudi pokazale, da obseg in narava komunikacijskih procesov v organizaciji prispevajo k videnju zaposlenih njihovega dela in organizacije kot celote. Kjer se komunikacije osredotočajo na negativno delovanje osebja, vodij in menedžmenta organizacije in na težnjo zaposlenih po postavljanju njihovih interesov v ospredje na stroške drugih, so ustvarjeni občutki nezaupanja in pomanjkanja podpore, kar vodi do stresa (Cooper in drugi 2001, 48).

3.1.6 Dejavniki, ki zadevajo odnos med delom in domom

Danes delodajalcem ni pomembno, kje in kdaj bodo zaposleni opravili svoje delo, važno jim je le to, da bo pravočasno opravljeno. Zato so posamezniki prisiljeni prinašati delo na dom in proste trenutke, ko bi lahko bili z družino, porabijo za delo. Posledica tega so konflikti med delovno kariero in družinskimi vlogami, še posebno, kadar so delovni urniki nekompatibilni z družinskimi obveznostmi³⁷. Prvič, delovna kariera namreč lahko vključuje delo z veliko nadurami, kar lahko skupaj z domačimi obveznostmi in skrbjo za otroke povzroči občutek preobremenjenosti. Pomemben vzrok stresa je še posebno preobilica dela in veliko število nadur, ki se običajno pojavijo na začetku kariere, ko zaposleni to obravnavajo kot investicijo v svoj prihodnji uspeh znotraj podjetja. Vendar pa se ta navada pogosto pojavlja še kasneje in se lahko spremeni v življenjski stil posameznika. Lahko se celo pojavi odvisnost od takega načina življenja. Po drugi strani pa se tudi pri delodajalcih razvijejo pričakovanja, da bo zaposleni tak delovni vzorec obdržal skozi celotno kariero. Ko si zaposleni v prihodnosti ustvari družino, preživi manj časa na delu, kar pri menedžmentu ustvari vtis, da so se pri zaposlenem zmanjšala delovna vnema in ambicije. Zaposleni pa zmanjšanje delovnih ur, kot posledico družinskih obremenitev, pogosto doživlja kot karierni samomor (Cooper in Lewis 1993, 19–24). Pričakovanja posameznikov so v takih

³⁷ Več kot 40 odstotkov zaposlenih iz držav EU-27, ki so delali nadure, je nezadovoljnih z usklajenostjo med delom in družinskim življenjem (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2008c).

primerih v nasprotju s pričakovanji njihovih nadrejenih, sodelavcev ali organizacije. Pojavi se konflikt, ki je za posameznika lahko zelo stresen (Treven 2005a, 23).

Greenhaus in Beutell navajata tri bistvene oblike konflikta med delovnimi in družinskimi vlogami. Prvi, že prej omenjen konflikt se pojavi, ker imajo posamezniki omejene količine časa in energije, zahteve različnih vlog pa te zaloge izčrpavajo. Konflikt nastane, ko posamezniki teh virov ne razporejajo enakomerno, temveč več časa in energije potrošijo za eno vlogo, za druge pa manj. Navadno gre v takih primerih za prenašanje dela v prosti čas, kar zmanjša količino časa, ki ga posamezniki namenjajo udeleževanju v družabnem življenju, rekreaciji, vpliva pa tudi na družinske rutine in dogodke, vzgojo otrok, dolžnosti hišnih opravil. Druga oblika konflikta nastane, ko so pričakovanja in norme ene vloge drugačne od pričakovanj in norm druge. Tako se lahko od posameznika na delovnem mestu zahteva, da je agresiven, ambiciozen, odločen in osredotočen na naloge, doma pa se zahteva, da je ljubezniv, prilagodljiv, usmerjen v odnose. Tretja vrsta konflikta pa se pojavi, ko delovni pogoji (delovna preobremenjenost, slabi medsebojni odnosi, pomanjkanje možnosti za kontrolo ipd.) povzročijo negativne čustvene posledice, med drugim tudi stres, ki jih posamezniki prenašajo v življenje izven dela (Cox in drugi 2000, 25–26; Cooper in drugi 2001, 50–51).

Kot negativna posledica vpliva delovnih na nedelovne aktivnosti, se pojavlja **sindrom zapravljenega prostega časa**³⁸. Vpliv dela je namreč lahko tako močan, da vpliva na preživljanje prostega časa določenih skupin zaposlenih³⁹. S tem namenom je Gardell opisal sindrom zapravljenega prostega časa, ki predstavlja dejstvo, da tovrstni posamezniki v svojem prostem času niso sposobni narediti nič več kot samo postopati po hiši, preleteti časopise, gledati televizijo, jesti in spati (Cox in drugi 2000, 75).

Povedano potrjuje dejstvo, da je prepričanje, da so delovne in nedelovne aktivnosti v svojih psiholoških, fizioloških in zdravstvenih učinkih nepovezane, zmotno. Kanter (v Cox in drugi 2000, 25) je to prepričanje poimenoval celo kot »**mit o ločenih svetovih**«.

³⁸ angl. wasted leisure time syndrome.

³⁹ Predvsem tistih, ki opravljajo naporna dela in dela, ki so sestavljena iz ponavljajočih se nalog (Cox in drugi 2000, 75).

4 POSLEDICE STRESA

4.1 VPLIV STRESA NA POSAMEZNIKE

Stresna reakcija ne prizanaša nobenemu telesnemu dogajanju, zato lahko prevelika stopnja škodljivega stresa preobremeni prilagoditvene sposobnosti telesa, kar lahko povzroči splošno izčrpanost, najrazličnejše težave z zdravjem in je v najhujših primerih celo usodna. Zdravniki in znanstveniki so enotnega mnenja, da povečano, pogosto in dolgotrajno delovanje stresne reakcije, ki se ne more sproščeno izraziti v telesni dejavnosti, temeljito načenja posameznikovo zdravje in povzroča številne nepravilnosti in bolezni (Looker in Gregson 1993, 74). Dolgotrajni stres namreč lahko izčrpa telesne zmogljivosti in povzroči kronično utrujenost, glavobol, nespečnost, povečane bolečine v vratu in hrbtu. Sposobnost obvladovanja se lahko zmanjša, pojavijo se napetost, tesnoba ali depresija, pesimizem, povečana razdražljivost, poslabšanje zbranosti in zmogljivosti. Obenem je prizadeto delovanje imunskega sistema, kar poveča dovzetnost za bolezni. Nerazrešen stres lahko povzroči visok krvni tlak, ki je eden najpomembnejših dejavnikov poleg povišanega krvnega sladkorja in holesterola in s tem pomemben dejavnik tveganja za bolezni srca in ožilja. Akutni in kronični stres nadalje močno vplivata tudi na srce, ki se nanju odzove s hitrejšim bitjem, kar v končni fazi, še posebej pa v kombinaciji s povišanim krvnim tlakom in ostalimi dejavniki tveganja, privede do tega, da srce omaga. Zato ni čudno, da zdravniki poročajo, da je kar 75–80 odstotkov obiskov v ambulantah splošne medicine posredno posledica stresa, in ni je bolezni, na katero ne bi imel vsaj malo vpliva (Tušek - Bunc 2002). Nekateri bolj črnogledi izvedenci celo menijo, da je krivdo za malodane vse bolezni in prezgodnje smrti pripisati vplivom škodljivega stresa (Looker in Gregson 1993, 74).

Nadalje stres vpliva tudi na posameznikovo vitalnost, na življenjska pričakovanja, na medsebojne odnose, na sposobnost, da poslušajo in se vživijo v čustva drugih, na odprtost do drugih, na fizično vzdržljivost, zaznavanje, čustveno uravnovešenost, nagnjenost k napakam in dovzetnost za nesreče (Evans in Russel 1992, 109).

Čeprav pomeni stres hudo grožnjo, vsebuje tudi skrito priložnost. Ko posameznik enkrat razume notranje mehanizme svojih odzivov na pritisk, bo videl, da je stres tudi znamenje nekega bolj splošnega problema – neustreznih miselnih naravnosti, pričakovanj in predpostavk. Tako stres posameznikom ponuja tudi pot v njihov lastni notranji svet. Morda bodo jasneje spoznali, kako je njihovo dobro počutje prepuščeno

na milost in nemilost njihovemu načinu razmišljanja in gledanja na stvari. Ko torej odkrijejo več o tej notranji dinamiki, se lahko naučijo izbrati pravi način pri odzivanju in postanejo gospodarji lastnih miselnih naravnosti. Poleg tega, da jim pomaga ohraniti dobro psihofizično stanje, lahko obvladovanje stresa privede tudi do tega, da znajo polneje ceniti svojo notranjo naravo, pomaga jim osvoboditi njihovo lastno naravnost in se prožneje odzivati na stres (Evans in Russell 1992, 109–110).

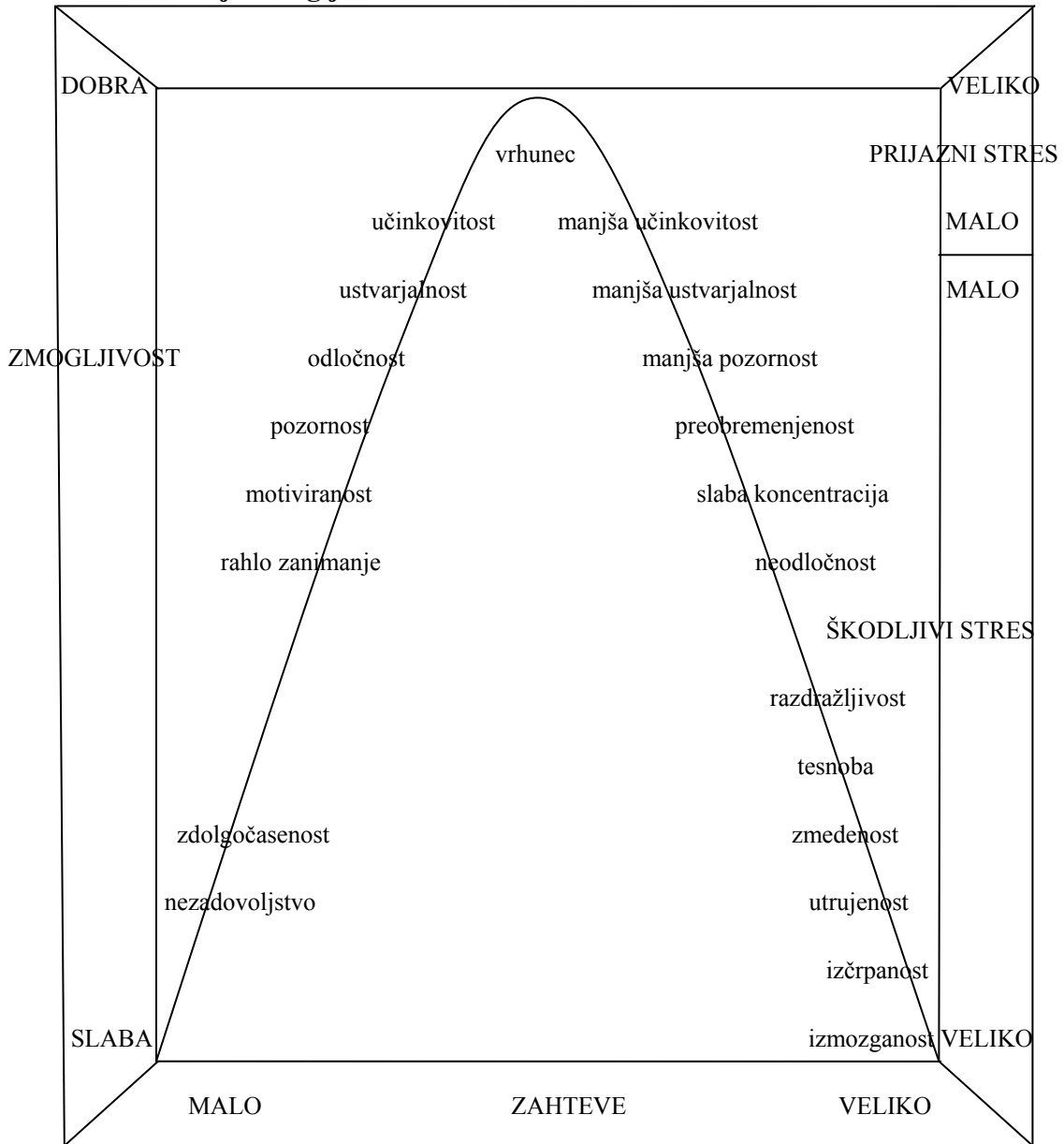
4.1.1 Vpliv stresa na delovno storilnost

Življenje bi zelo hitro postalo dolgočasno, če nas ne bi prijazni stres kdaj izzval k merjenju telesnih moči, obvladovanju novih izzivov in k dokazovanju duševnih sposobnosti. Če posameznikov namreč ne bi pritiskali roki, zahteve in pričakovanja drugih ljudi, spremembe ali njihove lastne motivacije in standardi, niti približno ne bi toliko naredili. Pri tem pa naj poudarim, da kljub nujnosti določene količine stresa ni potrebno, da zaradi tega trpijo njihovo zdravje, vitalnost in ustvarjalnost. Le energija, ki se sproži pri stresni reakciji, mora biti koristno porabljena. To posameznikom da občutek, da imajo položaj v svojih rokah in da so sposobni učinkovito opraviti zastavljeno delo (Evans in Russell 1992, 110; Looker in Gregson 1993, 84). Ker pa so posamezniki različno dovzetni za stres, ga eni za dober delovni učinek potrebujejo več, drugi pa manj. Raziskovalci so namreč ugotovili, da obstajata predvsem dva tipa ljudi: »dirkalni konji« in »želve«. Prvi so uspešni pri visokih stopnjah stresa. Srečni so, če imajo aktivno življenje s hitrim tempom. Na podjetniški ravni to pomeni, da čim višje so zahteve in čim večja je intenzifikacija dela, tem bolj so taki ljudje produktivni in uspešni. Nasprotno pa ima nezahtevno delo negativne učinke na njihovo delovno storilnost. Po drugi strani pa so želve veliko bolj srečne, če živijo v mirnem in tihem okolju, kar pomeni, da v pogojih velikih zahtev in visoke intenzifikacije dela niso uspešni, so pa visoko produktivni pri nezahtevnih opravilih. Jasno je torej: če vsakega od teh tipov postavimo v nasprotno okolje, bo tam deloval izredno slabo. Velika nevarnost pa obstaja v tem, da se posameznik zmoti pri določanju, kateremu tipu pripada. Če nekdo misli, da spada med dirkalne konje, lahko potisne sebe v izredno stresne situacije, če pa meni, da je želva, lahko to povzroči velike frustracije (Douglass in Douglass 1993, 138).

Vprašanje, ki se na tem mestu pojavlja, je torej, koliko stresa je potrebnega za čim boljše delovno storilnost⁴⁰. Hans Selye je trdil, da je določena stopnja stresa oziroma spodbude učinkovita oziroma potrebna za optimalni delovni učinek. To je dokazoval s **krivuljo zmogljivosti** (glej Sliko 4.1), ki prikazuje odnos med stresom in delovnim učinkom. Krivulja kaže na to, da če je zunanji pritisk nizek ter če primanjkuje resnih zahtev in izzivov, se posamezniki dolgočasijo, so frustrirani in nestimulirani, prevzema jih naraščajoč občutek nezadovoljstva in naveličanosti, saj so prepričani, da bi lahko od sebe dali še marsikaj več. Posledično je njihov delovni učinek izredno nizek in rečemo lahko, da tudi premalo stresa škodi. Z naraščanjem zunanjega pritiska postajajo posamezniki vse bolj zainteresirani, stimulirani, pripravljeni in učinkoviti. Rečemo torej lahko, da čim več spodbud pridobijo, tem bolje se počutijo in tem boljši je njihov delovni učinek. A le do neke, najvišje točke. V tej točki krivulje zmogljivosti se dopolnjujejo številne lastnosti, ki imajo bistven delež za doseganje vrhunca. Negotovost zamenja prepričanje, da bo posameznik novim razmeram zlahka kos. Posamezniki imajo veliko energije, počutijo se kreativne in motivirane, da lahko delo dobro opravijo. Če pa se zahteve in obremenitve na najugodnejši točki krivulje še naprej stopnjujejo, lahko posameznikove sposobnosti klonijo pod pritiski in zaradi preobremenjenosti začne posameznik izgubljati moč in energijo. Vse bolj ga mučijo tesnoba, preutrujenost in izčrpanost, saj energijo, ki bi jo moral porabiti za delo, porabi za soočenje s stresom. Posledično začne učinkovitost posameznikov upadati, čutijo preobremenjenost, imajo težave s koncentracijo, odlašanje je lahko veliko, pogosto delajo napake, predvsem s prehitrim odločanjem. V takšnih trenutkih se jim začneja zdeti, da izgubljajo nadzor nad stvarmi in dogodki in vse bolj dvomijo v lastne sposobnosti, kar seveda zmogljivost še dodatno načne. Še huje postane, kadar so zahteve, s katerimi se soočajo, povsem neznane, zapletene in nenadne. Če zunanji pritiski postanejo še večji in se nadaljujejo daljši čas, postanejo posamezniki negotovi, vznemirjeni, kar lahko privede do psiholoških obolenj, kar nadalje vpliva na njihove delovne sposobnosti in posledično na delovno storilnost (Scott 1992, 83–84; Looker in Gregson 1993, 84, 86; Sutherland in Cooper 2000, 67).

⁴⁰ Nanjo poleg stresa vplivajo še usposobljenost, motivacija, posameznikove osebnostne lastnosti, psihofizične sposobnosti, ustvarjalnost, struktura vrednot, delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu, vsebina in zahtevnost dela, plača in nagrade, delovne razmere, odnos s sodelavci, ugled organizacije in slog vodenja (Treven 2005a, 95).

Slika 4.1: Krivulja zmogljivosti



Vir: Looker in Gregson (1993, 85).

Nenazadnje pa stres vpliva tudi na ustvarjalnost posameznika na delovnem mestu. V tem pa je paradoks, saj največji pritisk občuti prav takrat, ko najbolj potrebuje svežo ustvarjalnost. To je lahko pritisk rokov, odgovornosti, pričakanj drugih, finančnih skrbi in domačih problemov. Zaradi vse hitrejših sprememb pa je predvsem problematičen pritisk po hitrem odločanju. Zaradi časovnega pritiska se zdi, da ni več časa za ustvarjalnost, zato se posamezniki pogosto odzivajo na podlagi starih miselnih naravnosti. To pa vpliva na njihov delovni učinek in delovno uspešnost. Zaradi vseh teh pritiskov so posamezniki utrujeni in potrti, imajo občutek nesposobnosti in

nekoristnosti, namesto da bi bili sproščeni in odprti ter se trudili za čim boljši delovni učinek (Evans in Russell 1992, 109).

4.1.2 Poklicna izgorelost

S krivuljo zmogljivosti je povezan tudi pojem izgorelosti⁴¹. V današnjem času so namreč zaposleni v delovnem okolju izpostavljeni vse večjim količinam negativnega stresa, predvsem v smislu vse večje obremenjenosti z delom⁴², neprimerne nadzora nad delom in nagrajevanja za opravljeno delo, težav v delovni skupnosti, pravičnosti in vrednotah, katerih skrajna točka je izgorelost. Psiholog Freudenberger je z raziskavami ugotovil, da do izgorevanja pride, kadar smo postavljeni pred zahteve, ki presegajo naše sposobnosti, moč in energijo. Opredelimo ga lahko kot sindrom telesne in duševne izčrpanosti, ki zajema negativne predstave o sebi, negativen odnos do dela in otopelosti (Maslach in Leiter v Treven 2005a, 95; Bilban in Pšeničny 2007). Izraža se kot izguba interesa in energije za delo ter zadovoljstva pri delu zaradi stresnih delovnih pogojev. Posameznik se je nezmožen pozitivno soočati z odgovornostmi in priložnostmi na delovnem mestu, poleg tega pa ga zaznamujeta tudi nizka participacija in vključenost v organizacijo. Posameznik v vsem, kar se tiče dela, najde samo napake, tudi v sodelavcih, prav tako pa se na vse predloge odziva negativno. Jasno je, da se kvaliteta dela poslabša, ni pa nujno, da se tudi kvantiteta. Žrtve izgorevanja se namreč trudijo delati tako močno in hitro, kot so delale prej. Znaki izgorelosti se kažejo tudi v tem, da posamezniki predčasno odhajajo in pozno prihajajo na delo, prav tako pa so dolgi tudi njihovi odmori. Nadalje osebe postanejo rigidne na delovnem mestu, pravila in postopke upoštevajo le nepremišljeno in s prisilo, saj so preveč izčrpane, da bi bile fleksibilne in bi premislile o alternativnih rešitvah problema. Sčasoma pa bo taka oseba začela vplivati tudi na duševno stanje in produktivnost sodelavcev in podrejenih. Če je torej izgorela oseba nadrejeni, se lahko z izgorelostjo »okuži« celotni oddelek organizacije (Schultz in Schultz 1990, 558–559; Schermerhorn in drugi 2005, 373).

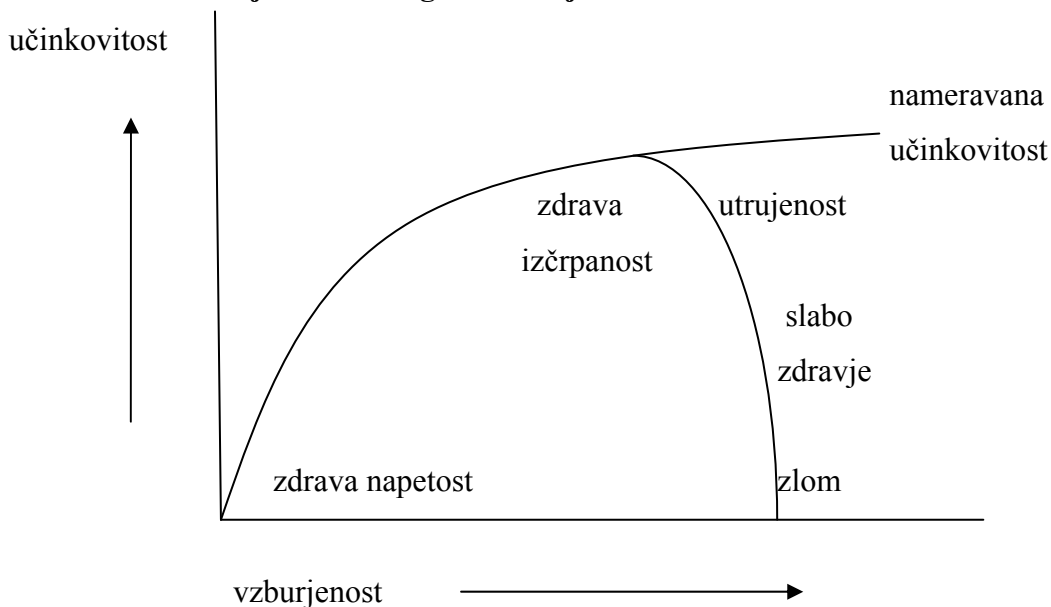
⁴¹ Čeprav je dokazano, da je stres na delovnem mestu eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti, ju ne smemo enačiti. Stres je namreč neizogibna reakcija organizma na določeno nevarnost, česar za izgorelost ne moremo trditi. Izgorelost je pravzaprav negativna reakcija na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Bilban in Pšeničny 2007).

⁴² Jeffrey Pfeffer, Stanfordov učenec in svetovalec, kritizira organizacije, ki trpijo zaradi pojavljanja strupenih delovnih mest. Tovrstna »strupena« organizacija svojim zaposlenim narekuje: »Postavili vas bomo v okolje, v katerem boste morali delati na način in s hitrostjo, ki se ne moreta prenesti. Želimo, da pridete sem in sami sebe izgorite. Nato lahko odidete (Schermerhorn in drugi 2005, 373).«

Izgorelost navadno prizadene tiste zaposlene, ki so najbolj zavzeti in privrženi svojemu delu, tiste, ki delajo večino časa, ki ostajajo dolgo v svojih pisarnah in ki delo prinašajo tudi domov. To so najbolj marljivi delavci, ki so v veliki meri zaslužni tudi za vse uspehe organizacije. Take osebe lahko označimo kot deloholike, torej kot zaposlene, ki so zasvojeni z delom. Zgodnje znake izgorelosti pri takih osebah sem navedla že v prejšnjem odstavku, na tem mestu pa poudarjam, da niso vsi deloholiki taki. Nekateri so namreč zadovoljni s svojim delom, saj je le-to raznovrstno in so zanj dobro usposobljeni, poleg tega jih tudi izpopolnjuje, daje avtonomijo, njihova družina pa jih pri delu podpira. To pa so dejavniki, ki prvi skupini deloholikov zagotovo manjkajo (Schultz in Schultz 1990, 559–560). Poudariti je potrebno tudi to, da menedžerji deloholike in njihove težave izredno težko prepoznajo, in sicer iz dveh razlogov: (a) nikoli prej še niso videli teh posameznikov, da bi se obnašali na drugačen način, zato se njihove vsakodnevne navade menedžerjem zdijo popolnoma normalne; (b) deloholiki se navadno javijo za katerokoli nalogo, zato menedžerji menijo, da bi spreminjanje njihovih navad lahko vplivalo na njihov delovni učinek (Hodgetts 1991, 339).

Peter Nixon, londonski kardiolog, je dolgo preučeval učinek pritiskov na človekovo delovanje. Med drugim je opisal tudi pot, ki jo ljudje prehodijo od zdrave utrujenosti in izčrpanosti do roba zloma. Definiral je, da je človek zdravo utrujen, če trdo dela in premalo spi, vendar lahko vzpostavi ravnotežje že po eni ali dveh nočeh, ko se dobro naspí. Velikokrat pa so kljub utrujenosti pred posamezniki še nove zahteve, za katere menijo, da bodo te dodatne pritiske zmogli, če se bodo še dodatno potrudili. Če še niso na vrhu, lahko svojo učinkovitost še nekoliko povečajo, če pa je njihova učinkovitost že dosegla najvišjo točko, bo zaradi stresa in utrujenosti začela upadati, namesto da bi šla še naprej v pričakovani smeri črte na Sliki 4.2. Tako se posamezniki znajdejo v začaranem krogu izčrpanosti, postajajo vedno bolj utrujeni, njihova delovna storilnost pa še naprej upada. Bolj ko se trudijo, da bi dosegali boljše rezultate, bolj so utrujeni in izčrpani, vse dokler ne pride do zloma. Zato je pomembno, da prepoznajo mejo zdrave in nezdrave utrujenosti ter uravnesijo svoje aktivnosti s počitkom. To pomeni, da se pravi čas odpočijejo, namesto da se na vso moč naprezajo, ko se pojavi utrujenost. Čim hitreje je življenje, tem pomembnejši je počitek. Če so dodatne zahteve kratkotrajne, se posameznik še lahko vrne v stanje zdrave utrujenosti, če pa so te zahteve dolgotrajne, se človekovo dobro počutje vztajno slabša in v nekaj letih privede do slabega zdravja, zaradi stalnega stresa pa celo do zloma (Evans in Russel 1992, 119–120).

Slika 4.2: »Krivulja človekovega delovanja« Petra Nixona



Vir: Evans in Russell (1992, 119).

Skrajna točka izgorelosti in z njo povezanega stresa se imenuje **karoshi**⁴³. To je japonski izraz za smrt zaradi prevelike količine dela. Prvi primer karoshija je bil prvotno poimenovan nenadna poklicna smrt. Vzrok zanj pa so pripisovali preveliki količini dela, delu v izmenah in nestalnemu delovnemu urniku. Na Japonskem naj bi zaradi prenapornega dela vsako leto umrlo več kot 10.000 ljudi (Nishiyama in Johnson 1997, 1–2).

Ker izgorelost s svojimi negativnimi učinki povzroča veliko gospodarsko škodo⁴⁴, se je potrebno z njo ustrezno soočiti. Najprej naj organizacije vzpostavijo take okoliščine dela, ki zaposlenih ne bodo silile v izčrpavanje in izgorevanje. Nato pa lahko uvedejo še druge preventivne in kurativne metode, ki so usmerjene v zmanjševanje stresa na delovnem mestu in v odpravljanje posledic izgorelosti. Te metode so razdeljene na tri ravni, in sicer: primarno, sekundarno ter terciarno⁴⁵ (Gazvoda 2007, 6; Šubic 2007).

⁴³ Beseda je sestavljena iz besede *karo* (prenaporno delo, dodatno delo, nadurno delo) in besede *shi* (smrt) (Cunningham 1997, 5)

⁴⁴ V EU porabimo od tri do štiri odstotke BDP za odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu. V Sloveniji letni zdravstveni stroški znašajo več kot 300 milijonov evrov, zaradi bolniške odsotnosti pa izgubimo 13 milijonov delovnih dni. Če upoštevamo evropska razmerja, je več kot polovica teh stroškov in bolniških odsotnosti povezanih z izgorevanjem na delovnem mestu (Bilban in Pšeničny 2007).

⁴⁵ Metode so podrobneje opisane v poglavju 5.2.

4.2 VPLIV STRESA NA ORGANIZACIJO

Če seštejemo vse negativne učinke stresa pri posameznikih, od zdravstvenih težav, slabše koncentracije, počasnejšega in manj kvalitetnega dela do absentizma in izgorelosti, lahko ugotovimo, da ima stres negativen vpliv ne le na posameznike in njihove družine, temveč tudi na uspešnost organizacij, v katerih so zaposleni. Drugače povedano, stres organizacijam povzroča številne stroške⁴⁶. Podrobno razdelitev stroškov stresa, ki vplivajo na poslovni rezultat organizacij, podajata Murdock in Scutt. Prikazani so v Tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Organizacijski stroški stresa

Stroški, povezani z zaposlenimi	<ul style="list-style-type: none">• nadomestila za ljudi, ki so zaradi stresa na bolniškem dopustu;• stroški zamenjav za ljudi, ki zapustijo organizacijo zaradi posledic stresa;• stroški uvajanja novih delavcev na njihova delovna mesta;• stroški, ki jih povzročijo ljudje, ki predčasno zaradi preventive zapustijo organizacijo;• stroški izplačevanja zaposlenim višjih plač in ugodnosti zaradi izpostavljenosti stresnim dejavnikom;• stroški predčasnega upokojevanja zaradi vzrokov, povezanih s stresom.
Stroški delovanja organizacije	<ul style="list-style-type: none">• stroški napak in napačnih odločitev v proizvodnji, ki vodijo do izgube poslovne učinkovitosti;• stroški nesreč, ki poškodujejo zaposlene, opremo ali objekt;• stroški glob, namenjenih za zavarovanje pred obratnimi nesrečami;• stroški discipliniranja, opozarjanja in varovanja zaposlenih.
Stroški, povezani z organizacijskimi odnosi	<ul style="list-style-type: none">• stroški, ki jih s svojim vplivom na sodelavce povzročajo delavci, ki so pod stresom;• stroški organizacijskih nesoglasij, ki vodijo do izgube poslov;• stroški pomanjkanja pripadnosti organizacijskim ciljem in vrednotam.

Vir: Murdock in Scutt (1993, 163–164).

⁴⁶ Stres je namreč danes druga najpogosteje prijavljena zdravstvena težava, povezana z delom, in po podatkih za leto 2005 prizadene 22 odstotkov delavcev v Evropski uniji. Študije kažejo, da je z njim povezanih med 50 in 60 odstotkov vseh izgubljenih delovnih dni. V letu 2002 so bili letni ekonomski stroški zaradi stresa na delovnem mestu v 15 starih članicah EU ocenjeni na 20 milijard evrov (Urad Vlade RS za komuniciranje 2008).

Poleg teh bi po njunem mnenju stroške, povezane s stresom, posredno pripisali tudi krajam zaposlenih, njihovem absentizmu in preišljenim nepazljivostim v času, ko zaradi stresa vse bolj razmišljajo o sabotajah. Del stroškov pa lahko pripišemo tudi zdravljenju bolezni, ki jih povzroča stres in izgubi prejemkov, zaradi odhoda ljudi (Murdock in Scutt 1993, 164–165).

Na tem mestu opozarjam na merila za merjenje stresa, ki so bistvena za učinkovito zniževanje stroškov stresa. Da bi ga podjetja čim prej prepoznala in se z njim uspešno soočila, imajo določena naslednja priznana kvantitativna merila za merjenje stopnje stresa. To so: nepričakovane spremembe v stopnji odsotnosti z dela, kakovost proizvodnje v organizaciji s poudarkom na očitnem nazadovanju ter število nezgod in zdravstvenih težav, ki so povezane z delom. Vendar določanje obsega s stresom povezanih zdravstvenih problemov na delovnem mestu ni lahka naloga. Mnoge države zato le rutinsko zbirajo podatke o predčasnih upokojitvah zaradi zdravstvenih težav, številu izgubljenih dni zaradi bolezni, poškodb in nezmožnosti za delo (Cox in drugi 2000, 9–10). Najbolj razširjen podatek in s tem kvantitativno merilo za merjenje stopnje stresa v organizaciji pa je podatek o odsotnosti z dela, ki predstavlja odstotek ljudi, ki manjkajo z dela. Ta pa je pogosto nenatančen in nezanesljiv. Posledično ne moremo sklepati, da je podjetje z najvišjim odstotkom odsotnosti z dela nujno najbolj pod stresom. Pri nekaterih panogah je na primer odsotnost z dela večja zaradi poškodb pri delu. Dejansko pa številna podjetja trpijo zaradi »prisotnosti« nezadovoljnih in izčrpanih delavcev, ki niso nič bolj koristni kot tisti, ki so odsotni z dela. Takih posameznikov, ki trpijo zaradi stresa, a gredo raje delat, kot da bi ostali doma, pa je vedno več (Heller in Hindle 2001, 775).

5 OBVLADOVANJE STRESA

5.1 INDIVIDUALNE METODE OBVLADOVANJA STRESA

Ker je stres postal stalen spremljevalec življenja, naj bi poznali metode, s katerimi se lahko z njim uspešno soočimo in tako zavarujemo sebe, svoje zdravje, svoje bližnje, sodelavce in organizacije pred njegovimi negativnimi posledicami⁴⁷. Za uspešno obvladovanje stresa je najprej pomembno to, da se zavedamo, na kakšen način se nanj odzivamo (Heller in Hindle 2001, 794). Prav tako se s stresom lahko začnemo spopadati šele tedaj, ko so pritiski tolikšni, da nam začnejo povzročati težave. Odkriti moramo vir teh pritiskov in spoznati razliko med pozitivno, ustvarjalno spodbudo ter negativnim, razdiralnim stresom (Battison 1999, 20). Nenazadnje pa se mora vsak posameznik soočiti z življenjskim pravilom za učinkovito spoprijemanje s stresom, ki ga navaja Žunec (2004, 1). Pravi namreč, da morajo posamezniki sprejeti dejstvo, da se stresu ne morejo izogniti. Nekateri ljudje se vsak dan posebej trudijo, da bi bili čim manj pod vplivom stresa, zato so pozorni na vsako nevarnost in se ji poskušajo izogniti. Dejstvo pa je, da prav s takim početjem ustvarjajo stres, ki se mu želijo izogniti. Zato je pomembno, da se posamezniki ne poskušajo izogniti dnevnemu stresu, ki je neizogiben, temveč naj sprejmejo vse tiste dejavnosti, ki obvezno sodijo v njihovo delo (spremembe delovnih navodil, urejanje papirjev, opravljanje dodatnih delovnih nalog, nepričakovana opravila ipd.) in jih skušajo opraviti po svojih najboljših zmožnostih.

V tem poglavju bom pojasnila, kako se lahko tisti, ki so manj dovzetni za negativne učinke stresa, kot tudi tisti, ki so bolj podvrženi stresu, naučijo učinkovito obvladati stres. Obstajajo številne metode za zmanjševanje stresa⁴⁸, ki so se izkazale kot uporabne in uspešne. Nekatero izmed njih so naslednje⁴⁹:

⁴⁷ Gre za iskanje načinov obrambe lastne integritete, ustvarjanje lastne podobe, obvladovanje življenjskih in delovnih situacij. Prav tako pa je pomembno tudi ohranjanje lastne razpoložljivosti (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa 2007).

⁴⁸ Pri tem je potrebno poudariti razliko med **metodami obvladovanja** in **metodami prilagoditve**. Prve vključujejo stvari, ki pomagajo posameznikom iti skozi stresno obdobje oziroma mu pomagajo živeti s problemom, torej stresom. Posameznik podzavestno popači resničnost v upanju, da se bo položaj spremenil, ne da bi se moral za to potruditi. Pri tej metodi posamezniki posegajo po cigaretah, drogah, alkoholu, različnih zdravilih. V mnogih primerih uporaba te metode le še poveča probleme in vodi v odvisnost, bolezni, zmanjšanje fizične moči in posledično tudi do slabšega opravljanja dela. Za posameznika je torej veliko bolje, če se proti stresu bojuje s pomočjo metod prilagoditve. Te imajo namreč veliko bolj pozitivne učinke, saj rešujejo probleme s prilagoditvijo virov stresa – stresorjev ali posameznikove reakcije nanje. Poudariti pa je potrebno, da tudi te metode ne zmanjšajo disfunkcionalnega stresa na normalno raven (Hunsaker in Hunsaker 1991, 133–134; Battison 1999, 24).

⁴⁹ V tem poglavju opisujem le tiste metode, ki so bistvene za mojo analizo.

5.1.1 Upravljanje časa

Za obrambo pred stresom in s tem ohranjanje zdravja je pomembno usklajevanje življenjskih aktivnosti oziroma pravilno razporejanje časa. Jasno je, da ne moremo narediti več stvari naenkrat in da je zato potrebno pravilno razporejati naš čas med različne aktivnosti. Na žalost pa obstaja zelo veliko takih ljudi, ki ne znajo dobro izkoristiti časa in niso zmožni opraviti vsega, kar so si zadali za posamezen dan ali teden. Ponavadi ljudje, ki imajo na določenem področju težave, temu področju posvetijo več časa. Človek, ki čuti velik pritisk pri pomembnem projektu, preživi več časa v pisarni in posledično manj v krogu svoje družine ter v različnih prostočasovnih aktivnostih. Ker torej njegove življenjske aktivnosti niso usklajene, lahko to močno vpliva na njegovo zdravje. Posameznik postane utrujen, ne more več zadovoljivo opravljati dela, vse mu gre počasneje od rok, postaja razdražljiv, in čeprav ima občutek, da dela dobro, je v resnici neučinkovit in neuspešen (Battison 1999, 26; Treven 2005a, 71).

Če pa nasprotno posameznik namenja ustrezno pozornost vsem področjem življenja, potem lahko rečemo, da so njegove aktivnosti usklajene. Zato se dela loteva sproščeno in zbrano, s problemi pa se je sposoben učinkoviteje spoprijemati. Raziskave dokazujejo, da lahko tak posameznik opravi tudi do dvakrat več nalog kot tisti, ki je slabo organiziran (Treven 2005a, 71). Zato je pomembno, da posameznik prevzame nadzor predvsem nad svojimi aktivnostmi na delovnem mestu, jih čim bolj optimalno organizira, kajti to mu bo omogočilo lažje usklajevanje delovnih in vseh ostalih aktivnosti. Pri tem naj upošteva naslednja pravila:

1. določi prioritete in se jih strogo drži

Vsak dan naj si posameznik napiše seznam aktivnosti in nalog, ki jih želi opraviti. Prednost naj nameni tistim nalogam, ki so nujne in pomembne, nato pa naj načrtuje aktivnosti v skladu s tem prednostnim vrstnim redom. Pri tem naj ne preskakuje od enega na pol opravljenega dela k drugemu. Nenazadnje naj upošteva tudi svoj delovni cikel in najzahtevnejše aktivnosti opravi takrat, ko je najbolj učinkovit in ima največ energije (Macan v Treven 2005a, 72). Pri tem je potrebno poudariti, da si morajo posamezniki postavljati stvarne in dosegljive cilje⁵⁰, prav tako pa morajo paziti, da ne

⁵⁰To pomeni, da ne stremijo k perfekcionizmu, ker to povzroča dodatni škodljivi stres.

privolijo, da bi delali več, kot zmorejo⁵¹ (Battison 1999, 26). Načrtovanje in določanje prednostnih nalog bo posamezniku prej ali slej lahko pomagalo zmanjševati in preprečevati škodljivi stres, poleg tega pa ne bodo ogrožali uresničitve svojih ciljev (Looker in Gregson 1993, 121).

2. prenašaj odgovornost na druge

Z ustreznim razporejanjem zadolžitvev in odgovornosti se lahko v službi in doma posameznik znebi številnih bremen in tako učinkovito zmanjša zahteve ter posledično tudi stres. To je ena izmed metod upravljanja časa, ki jo lahko imenujemo tudi skupinski pristop. Posameznik bo namreč veliko pametneje ravnal, če bo pravočasno poiskal pomoč, saj je vztrajanje pri svojem pogosto resnična ovira za pravočasno in dobro opravljeno delo. Posameznik bo namreč pokazal večjo zrelost, če bo priznal, da potrebuje pomoč, in tako naloge, ki jih je najprej nameraval opraviti sam, prenesel na sodelavce in nato nalogo, ki je zanj pomembna in ki je ne more prenesti na druge, uspešno opravil. To je vsekakor bolje, kot pa da bi pomoč zavračal in na koncu ustvaril slab izdelek ali pa ga celo sploh ne bi uspel narediti (Looker in Gregson 1993, 124).

Pri dodeljevanju nalog naj posameznik pazi, da izbere osebe, ki so najbolj primerne za določeno delo in imajo čas, da se mu lahko posvetijo. Nadalje naj daje natančna navodila in pove, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa naj jim nedvoumno pokaže, da jim zaupa in da jim bo vedno na voljo za nasvet ali pomoč. Tovrstno razporejanje nalog in porazdeljevanje odgovornosti ima ponavadi pozitivne učinke na te ljudi. Ti se namreč radi privadijo na odgovornost, ki jih navda z občutkom, da so pomemben člen v verigi dogodkov. Izkazano zaupanje krepi njihovo samozavest in jim omogoča pridobivanje pomembnih izkušenj, ki jih bodo lahko uporabili pri napredovanju. Zaradi povečanega samospoštovanja bodo doživljali prijazen stres in zanesljivo se bodo potrudili, da bodo dali vse od sebe (Looker in Gregson 1993, 124).

5.1.2 Aktivno preživljanje prostega časa

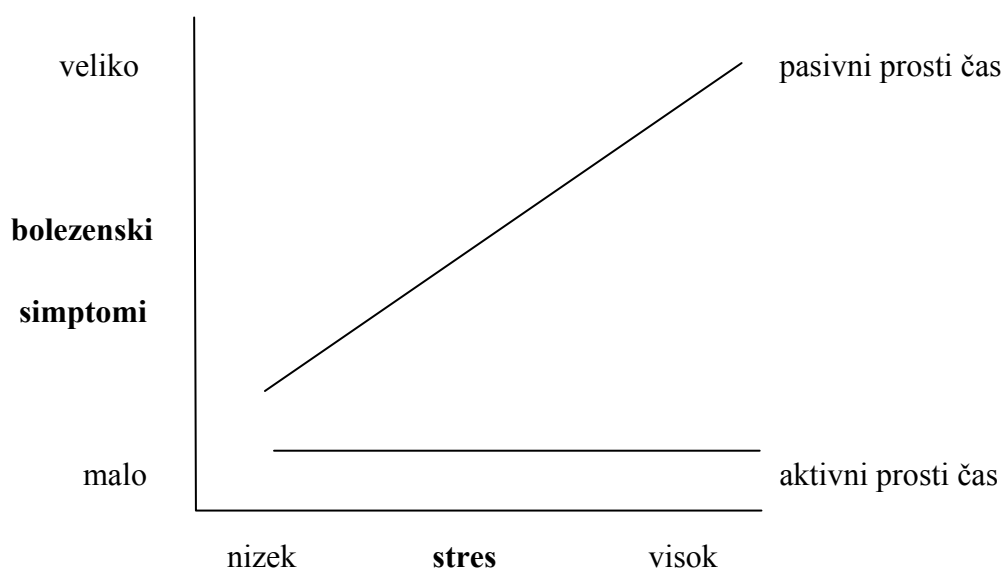
Že dolgo je znano, da se z dolgim delom v službi morda zasluži več denarja, a se redkokdaj kaj ustvari. Prav tako so že celo deloholiki, ki zatrjujejo, da jim delo pomeni življenje, ugotovili, da enodimenzionalnost kariere ne koristi, zagotovo pa škoduje

⁵¹ To pomeni, da znajo reči »ne«, saj bodo lahko zaradi dodatnih nalog delo opravljali površno in dosegali slabše delovne rezultate.

razvoju osebnosti. Današnji tempo življenja in predvsem dela namreč dobesedno uničuje zaposlene, kar vpliva tako na njihovo zasebno življenje kot tudi na uspešnost podjetja. Zato sta sprostitev in prosti čas zanje ravno tako življenjsko pomemben dejavnik kot marljivost in koncentracija, saj ne le da izboljšata kakovost življenja, temveč tudi povečujeta produktivnost (A.U. 2001, 56). Vprašanje, ki se na tem mestu postavlja, je torej, kakšen je učinek prostega časa na stres. Dokazano je, da aktivno in kvalitetno preživljanje prostega časa deluje na stres kot odbijač. Aktiven življenjski slog v prostem času je namreč povezan z večjim psihičnim blagostanjem, samospoštovanjem, pozitivnim mnenjem o sebi, več socialnimi interakcijami, zadovoljstvom z življenjem in srečo⁵² (Iso - Ahola v Černigoj Sadar 1998, 91). Nadalje varuje tudi pred fizičnimi in psihičnimi boleznimi, če se stres povečuje, prav tako pa razvija fizične, mentalne in socialne veščine ter samodeterminacijo, ki je glavni izvor odpornosti proti stresu (Colleman in Iso - Ahola v Černigoj Sadar 1998, 92). Ljudje, ki imajo dobro razvite predispozicije za samodeterminacijo, jemljejo probleme kot izziv in ne kot grožnjo, počutijo se kompetentne in imajo občutek, da nadzorujejo svoje obnašanje in življenje (Reich in Zaura v Černigoj Sadar 1998, 92). Tega pa ne moremo trditi za pasiven življenjski slog. Pasiven prosti čas namreč omogoča le trenuten beg ter olajšanje stresa, vendar pa ne vodi k uspešnemu spoprijemanju s problemi ter dobremu fizičnemu in psihičnemu zdravju (Černigoj Sadar 1998, 91–92). Povedano prikazuje Slika 5.1.

⁵² Izsledki desetletne raziskave o vzrokih sreče kažejo, da je najboljše jamstvo za trajno srečo »organiziran prosti čas« - hobi ali dejavnost, ki se ji posameznik popolnoma posveti. Pri tem ni pomembno, kakšen hobi si posameznik izbere, pač pa to, da ga iskreno veseli. Strokovnjaki so naredili lestvico najbolj vsestransko koristnih hobijev in na prvo mesto postavili ples. Njegova prednost pred drugimi aktivnostmi je v tem, da združuje tri pomembne dejavnike sreče - gibanje, glasbo in druženje z ljudmi. Med drugimi visoko uvrščenimi hobiji so še skupinski športi in sodelovanje v društvih ali skupinah, ki jih vežejo skupna zanimanja. Sodeč po raziskavi je ena najbolj osrečujočih dejavnosti tudi skrb za domače živali, ker daje človeku občutek potrebnosti, odgovornosti in življenjskega smisla. Vse to namreč umirja bitje srca, znižuje krvni pritisk in blaži stres (Powell 1999, 136).

Slika 5.1: Razmerje med načinom preživljanja prostega časa, stresom in bolezenskimi simptomi



Vir: Iso - Ahola v Černigoj Sadar (1998, 91).

Slika 5.1 potrjuje dejstvo, da čim bolj aktivno posameznik preživlja prosti čas, tem manj je podvržen stresu in drugim bolezenskim simptomom. Čim bolj pa je posameznik v svojem prostem času nedejaven, čim manj ima hobijev, ki bi mu izpolnjevali življenje, tem večja je verjetnost, da bo podvržen stresu, depresiji, obupu, dolgočasju ter drugim s stresom povezanim boleznim. Če v taki situaciji posamezniki ne ukrepajo, se razvije začaran krog, v katerem so nesrečni, ker se z ničimer ne ukvarjajo, toda bolj ko tonejo v depresijo, manj so pripravljeni na tveganja in nove podvige (Powell 1999, 136).

Na tem mestu naj poudarim, da imajo pri tej strategiji pomembno vlogo tudi podjetja. Dobro bi bilo namreč, če bi spremenila svoj način mišljenja, predvsem v smislu upoštevanja in spodbujanja zunajpoklicnega udejstvovanja svojih zaposlenih. Vse to bi pozitivno vplivalo na delovno ozračje v podjetju, ki bi se izražalo v obliki kolegalnosti, timskega duha in lojalnosti ter z negovanjem dolgoročnih odnosov s kupci (A.U. 2001, 57). V nadaljevanju navajam nekatere prostočasovne aktivnosti, ki posameznikom pomagajo blažiti stres.

5.1.2.1 Fizične aktivnosti

V primerjavi z delom nekoč, ko je bilo potrebno veliko napora in so bili zaposleni pri delu telesno bolj aktivni, današnja tehnologija posameznikom omogoča, da sedijo pri stroju in stalno delajo le določene gibe ali pa le pritiskajo na gumb. Vsa težja opravila opravijo stroji. Podobno pa velja tudi za pisarniška dela, kjer posamezniki velik del delovnega časa presedijo pred računalniki. Vse premalo je torej fizične aktivnosti na delovnem mestu, zaradi česar sta tudi fizična kondicija in zdravje zaposlenih vse slabša. Zato posamezniki potrebujejo veliko več telesne vadbe izven delovnega mesta, ki naj jim omogoči, da vsaj za nekaj časa pozabijo na delo in stres, povezan z njim, ter si pridobijo novih moči (Cunningham 1997, 232).

Telesna aktivnost je torej za človeka nujno potrebna, saj vpliva na njegovo počutje in zdravje⁵³. S primerno telesno vadbo namreč razvijamo določene gibalne in funkcionalne sposobnosti, ki nam omogočajo lažje in boljše opravljanje vsakodnevnih dejavnosti in dela. Nadalje aktivnost krepi srce in pljuča, učvrščuje kosti, pomaga pri preprečevanju različnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, rakava obolenja, osteoporoza itd. (Pendl Žalek 2004, 17, 203). Nenazadnje pa telesna dejavnost blaži tudi učinke stresa. Raziskave so pokazale, da so ljudje, ki se redno gibljejo in vzdržujejo razmeroma visoko raven telesne pripravljenosti, manj občutljivi za negativne posledice stresa in so posledično bolj produktivni. Redna telesna aktivnost zmanjšuje občutke tesnobe in depresivnosti, povečuje človekove sposobnosti za bolj učinkovito spoprijemanje z vzroki za nastanek tesnobe, izboljšuje razpoloženje, povečuje splošno storilnost, učinkovitost in kakovost pri delu ter koristno vpliva na intelektualno dejavnost predvsem v obliki boljšega odločanja. Nenazadnje pa ima fizična aktivnost pozitiven učinek tudi na posameznikovo čustveno stanje, na samospoštovanje, samopodobo in na doživljanje samega sebe (Cecić Erpič 2007).

Teh pozitivnih učinkov fizične aktivnosti so se v zadnjem času začele vse bolj zavedati tudi organizacije. To dokazuje vse večje število zdravstvenih programov, ki jih

⁵³ Pri tem je pomembno, da posamezniki upoštevajo določena pravila. Poleg tega, da naj bi bila fizična aktivnost redna, naj posamezniki pazijo tudi na to, da izberejo sebi primerno. To pa je taka aktivnost, ki zaradi izjemnih telesnih naporov ali dodatnih časovnih oziroma denarnih obremenitev ne bo povzročala dodatnega stresa (Battison 1999, 30). Nenazadnje pa naj se posamezniki, ki so pri svojem delu tekmovalni, izogibajo tekmovalnim fizičnim aktivnostim, saj bi s tem zamenjali eno vrsto stresa za drugo (Treven 2005a, 62).

sponsorirajo. Promoviranje zdravja se je namreč izkazalo kot stroškovno učinkovita organizacijska strategija. Vsak dolar, ki se nameni za izobraževanje o zdravju na delovnem mestu, lahko čez dve leti prinese 1.42 \$ nižje stroške odsotnosti z dela. Kot že rečeno, nekatere organizacije poročajo o več kot 15-odstotnem upadu odsotnosti z dela zaradi bolezni (Feinstein v Anthony in drugi 1996, 531–532), druge raziskave pa kažejo tudi na to, da so razlike v produktivnosti med obiskovalci in neobiskovalci organizacijskih programov za ohranjanje zdravja ocenjene na približno več kot 1 milijon \$ (Keaton in Semb v Anthony in drugi 1996, 532).

Pri oblikovanju tovrstnih programov pa morajo organizacije upoštevati določena pravila. Najprej morajo zaposleni v njih videti določene koristi zase ali za svojo družino. Če te programe vidijo le kot še en dodatni strošek, potem se jih zagotovo ne bodo udeleževali. Da bi torej bili programi privlačni za zaposlene, morajo organizacije ponuditi spodbude in nagrade. Nadalje naj bi bili programi ustrezni in privlačni za vse zaposlene. Zato naj organizacije poskrbijo za raznovrstne in zabavne programe. To lahko dosežejo le s tem, da vprašajo zaposlene, kaj si oni pravzaprav želijo (Garzona v Anthony in drugi 1996, 532).

5.1.2.2 Meditacija

Vse hitrejši tempo življenja, eden od pomembnejših dejavnikov stresa, je razlog, da so se v zadnjih desetletjih razvile mnoge tehnike sproščanja. Na tem mestu se bom osredotočila na meditacijo, ki jo zdravniki priporočajo za lajšanje mnogih bolezni, povezanih s stresom, kot so na primer bolezni srca, težave z dihanjem in želodcem. Meditacija namreč človeku pomaga na več načinov (Singh 1996, 10–11):

Prvi učinek je ta, da omogoči popolno sprostitvev⁵⁴. Posamezniki namreč v času meditacije pozabijo na neudobje, bolečine, prav tako pa tudi na stres, ki ga doživljajo v vsakdanjem življenju, s tem pa si obnovijo moč in vitalnost.

Nadalje se meditacija uporablja tudi za zmanjševanje čustvenih ali duševnih težav. Mnogi posamezniki imajo težave z odnosi, mučijo jih zaskrbljenost, depresija, jeza,

⁵⁴ Psihologija sprostitvev definira kot odsotnost telesne, čustvene in mentalne aktivnosti ter napetosti (Cecić Erpič 2007).

strah in pomanjkanje samospoštovanja. Meditacija pa jim pomaga znova vzpostaviti notranje ravnovesje.

Nenazadnje pa nam meditacija pomaga povečati ustvarjalnost, sposobnost koncentracije in učinkovitosti. Z redno vajo obvladamo pozornost in jo usmerimo, kamor želimo, na primer v študij, kariero, delo ali reševanje težav. Zmožni smo se osredotočiti na eno stvar. Tovrstno usmerjeno delovanje pa nam pomaga, da smo uspešnejši. Če to prevedem na področje stresa na delovnem mestu, lahko rečem, da meditacija omogoča, da je posameznik bolj zbran in posledično učinkovit pri delu.

5.1.2.3 Joga

Joga je najstarejši sistem osebnostnega razvoja na svetu, ki prinaša telesne, čustvene in predvsem duhovne koristi. S pomočjo te metode se lahko naučimo obvladovati stres na telesni in duševni ravni. Na telesni ravni prinaša joga večjo moč, prožnost in vzdržljivost, poleg tega pa izboljšuje tudi ravnotežje, telesno držo in gibčnost. Nenazadnje pa joga tudi očiščuje in krepi organizem ter pospešuje telesne procese, na primer prebavo (Fraser 2004, 29).

Nadalje poudarek na dihalnih tehnikah izboljšuje dihanje, zato globlje in polneje dihamo tudi tedaj, kadar ne vadimo joge. To pa bistri in umirja um, zaradi česar se izboljša zbranost, poleg tega pa se zmanjša tudi zaskrbljenost, čustvena napetost - stres in nihanje razpoloženja (Fraser 2004, 29). Vse to pozitivno vpliva na delovno storilnost posameznikov.

5.1.2.4 Počitek

Naslednja učinkovita metoda, s katero lahko zmanjšamo negativne učinke stresa, je počitek. Ob preobilici dela in številnih nalogah, ki jih moramo izpolniti v vsakdanjem življenju, pogosto pozabljamo na počitek. Različne študije kažejo, da je zadosten počitek nujen za obnovo telesnih in predvsem mentalnih sposobnosti, prav tako pa tudi za blažitev negativnih učinkov stresa. Zavedati se moramo, da nihče, niti najbolj sposobni in motivirani posamezniki, ne morejo ves čas učinkovito delovati. Znano je, da se po počitku izboljšajo sposobnost koncentracije in druge intelektualne sposobnosti, počivanje pa ima pozitiven vpliv tudi na posameznikovo razpoloženje in čustveno stanje (Cecić Erpič 2007). Vse to pozitivno učinkuje tudi na organizacije. Za učinkovito delo v

podjetjih je namreč nujno potrebno zagotavljati ustrezno dolge odmore. S tem se zaposlenim omogoči, da si odpočijejo in se sprostijo, s čimer se zmanjša možnost za nesreče in napake pri delu, prav tako so posamezniki veliko bolj dovzetni za učenje novih strategij in postopkov, višja pa je tudi njihova delovna storilnost.

5.2 ORGANIZACIJSKE METODE OBVLADOVANJA STRESA

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. Stresne razmere so namreč pogosto povezane s porušenim zdravjem, počasnostjo opravljanja nalog, napak in napačnih odločitev, željo po tem, da bi zaposleni pretrgali delovno razmerje, in nasploh z večjo odsotnostjo z dela⁵⁵ (Volčič 2003b). To pa so razlogi, zakaj bi moralo razumevanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu postati sestavni del organizacijskega procesa. Zaposleni so namreč največje bogastvo vsake organizacije, katere bilanca pa hkrati odseva tudi njihovo telesno in duševno zdravje, blagostanje, zavzetost in delovno storilnost (Looker in Gregson 1993, 87). Zato je pomembno, da organizacije ne puščajo posameznikov samih pri soočanju s stresom, temveč naj tudi vodstvo poskrbi za izvajanje tistih dejavnosti, ki povečujejo posameznikovo odpornost na stres, saj ima ravno podjetje od zdravih in spočitih delavcev največjo korist (Marcon 1998). Z ustreznim usmerjanjem in izobraževanjem zaposlenih je mogoče stroške, povezane s poškodbami in boleznijo zaposlenih, zmanjšati tudi za 40 odstotkov. Produktivnost, učinkovitost in storilnost se povečajo za več kot 1,5 odstotka, če se odsotnosti zmanjšajo za 1 odstotek. S tem ko se podjetje posveča tudi zdravju zaposlenih, pripomore k njihovi večji motiviranosti in nagnjenosti za spremembe. Nenazadnje pa bi z zmanjšanjem bolniškega staleža vsakega zaposlenega za en dan v enem letu prihranili v državni zdravstveni blagajni tudi več kot 5 milijonov evrov⁵⁶ (Žunec 2004, 2).

⁵⁵ Ameriški urad za delovno statistiko poroča, da zaposleni, ki si mora vzeti dopust zaradi stresa, živcev ali drugih podobnih motenj, potrebuje približno 20 dni za okrevanje (Volčič 2003b).

⁵⁶ Kot dokaz lahko navedem projekt v Veliki Britaniji, kjer so preučevali obremenjenost delavcev in poskušali najti najučinkovitejše metode za zmanjšanje doživetega stresa pri delu. Način posameznikovega obvladovanja stresa so prilagodili naravi dela, pri čemer so bili ukrepi preskušeni na ljudeh različnih poklicev in strok. Rezultati izvedenega projekta so bili prav presenetljivi: v dveh letih po uvedbi "svetovalnega programa za ohranjanje razpoložljivosti" je pogostost psihosomatskih težav upadla za 40 odstotkov, depresivnost se je zmanjšala za 31 odstotkov, napetost za 28, pogostnost bolniške odsotnosti je bila nižja kar za 46 odstotkov, trajanje bolniške odsotnosti pa se je skrajšalo celo za 60 odstotkov. To pa so rezultati, ki prevedeni v finančni jezik pomenijo večji prihranek in zaslužek (Marcon 1998).

Sedaj, ko sem opredelila, zakaj morajo organizacije sodelovati pri odpravljanju stresa, naj se osredotočim tudi na to, kako oziroma s kakšnimi metodami lahko to storijo. Predvsem je pomembno, da se zadeve lotijo celostno in se zavedajo dejavnikov, ki vplivajo na stres. Za zdravo organizacijo, torej takšno z minimalno stopnjo stresa in odsotnosti z delovnega mesta, z zadovoljnimi in produktivnimi ljudmi ter konkurenčno in donosno ekonomsko osnovo, je potrebno prizadevno delo na dveh glavnih področjih. Prvo so temeljne organizacijske spremembe, drugo pa učinkovito upravljanje stresa. Temeljne 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 metod za zmanjšanje ali preprečevanje ugotovljenih vzrokov (Volčič 2003b). Metode učinkovitega upravljanja stresa pa so različni programi svetovanja in podpore. Kot navajata Sutherland in Cooper (2000, 162), je učinkovit organizacijski pristop za obvladovanje stresa sestavljen iz naslednjih treh ločenih stopenj⁵⁷:

5.2.1 Primarna stopnja obvladovanja stresa

Metode na tej stopnji so osredotočene na stresorje, saj želijo izničiti, zmanjšati ali vsaj kontrolirati njihove učinke na delovnem mestu. Razdeljene so v tri skupine, in sicer: spremembe v makro okolju, spremembe v mikro okolju in izboljševanje možnosti kontrole zaposlenih ter povečevanje njihove participacije pri odločanju (Sutherland in Cooper 2000, 164). Naj na kratko opišem navedene metode.

5.2.1.1 Spremembe v makro okolju

5.2.1.1.1 Ustvarjanje ugodne organizacijske kulture in klime

Organizacijska kultura in klima sta pomembnejša organizacijska dejavnika, ki lahko v veliki meri vplivata na doživljanje stresa pri zaposlenih. Prav tako pa sta to dejavnika, za katera lahko rečem, da sta odvisna od vseh drugih stresorjev. Zato odpravljanje oziroma obvladovanje le-teh vpliva tudi na spreminjanje organizacijske kulture in klime, a le vzpostavitev pozitivne, odprte in podporne organizacijske kulture in klime je lahko predpogoj vsakršnega odpravljanja stresa v organizaciji. Znano je namreč, da samo organizacijska kultura, ki je grajena na toleranci, enakih možnostih in sodelovanju

⁵⁷ V njih so zajete tako metode temeljnih organizacijskih sprememb, kot tudi metode učinkovitega upravljanja stresa.

lahko pripomore k vzpostavitvi delovne klime, ki ne povzroča stresa. Di Martino in Musri (2001, 15) navajata naslednje organizacijske strategije, ki lahko pripomorejo k vzpostavitvi kvalitetne organizacijske kulture:

1. organizacija deli cilje z osebjem,
2. organizacija spodbuja problemsko in skupinsko reševanje problemov,
3. organizacija oblikuje okolje, kjer so naporji zaposlenih prepoznani, kjer je dana povratna informacija in so vzpostavljene možnosti za osebni in profesionalni razvoj.
4. organizacijsko okolje je močno in podporno.

Prav tako pa je tudi organizacijska klima v delovnem okolju možen izvor stresa za zaposlene. V mnogih organizacijah imajo namreč neustrezno, nefleksibilno in neosebno ozračje, ki je posledica strogo formaliziranih ravni in odnosov med zaposlenimi. Takšno ozračje povzroča stres in zmanjšuje učinkovitost zaposlenih. V takih organizacijah bi najprej morali uvesti bolj decentralizirano in zaposlenim prijaznejšo strukturo, participativno poslovno odločanje in komunikacijske tokove, ki bi potekali od nižjih ravni odločanja k višjim, saj to močno vpliva na organizacijsko klimo. Le-to pa je nadalje v organizacijah potrebno vsaj enkrat letno tudi preveriti. Pomembno je, da se v rednih časovnih presledkih ugotovi, kakšno je mnenje zaposlenih o posamezni značilnosti dela, katere se jim zdijo najpomembnejše in kakšni so njihovi odzivi na politiko organizacije⁵⁸. Nato lahko v organizacijah izdelajo primerjave po letih in oblikujejo ustrezne norme (Treven 2005a, 87, 89).

Pri izvedbi spreminjanja organizacijske kulture in klime je pomembna motiviranost za uvajanje sprememb in dovednost zanje, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost, pripravljenost na izboljšanje medsebojnih odnosov, pričakovanje večjega zadovoljstva pri delu in pozitiven odnos do uvajalcev sprememb. Potrebna je torej sprememba mentalitete na nivoju celotnega poslovnega sistema. Ključni dejavnik uspešnosti spreminjanja kulture in klime v zeleno smer pa je najprej popolna zavezanost vodstva, da se ti dve preoblikujeta v ustreznejši smeri. Vodstvo je namreč tisto, ki bo poskrbelo, da bo projekt potekal brez večjih ovir in da bodo v njem aktivno sodelovali vsi

⁵⁸ Praksa je pokazala, da je za preverjanje organizacijske klime najprimerneje uporabiti vprašalnike, v katerih so zapisane trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov (Lipičnik 1994a, 77).

zaposleni. V ta namen jih je dolžno ustrezno izobraziti o organizacijski kulturi in klimi (Mihalič 2007, 73, 76).

5.2.1.1.2 Izboljševanje odnosov in socialne opore

Dejstvo je, da je potrebno poklicne odnose gojiti in zanje skrbeti, saj ne le, da zmanjšujejo stres na delovnem mestu, temveč neposredno vplivajo tudi na kakovost opravljenega dela (Evans in Russel 1992, 147). Pomembno vlogo pri tem igrajo tudi organizacije. Te naj bi že pri izbiri zaposlenih izpostavljale pomembnost podpornih in poštenih odnosov s sodelavci, polnih medsebojnega zaupanja in vzajemnega spoštovanja. To namreč omogoča večjo povezanost med zaposlenimi, olajša delo v skupinah in s tem omogoča odprt pogovor o problemih. Vodstveno osebje naj zato z osebnim zgledom pomaga pri vzpostavitvi podporne klime, pri čemer jih je potrebno predhodno izobraziti in podučiti o pomembnosti podpornega vedenja (Sutherland in Cooper 2000, 164; Pettinger 2002, 4).

Nadalje naj menedžment igra aktivno vlogo pri odkrivanju in odpravljanju institucionalnih vzrokov ter potencialnih izvorov individualnih in kolektivnih konfliktov. Zaveda naj se, da potencialni izvori konfliktov obstajajo v vseh človeških situacijah, vključno z delovnim okoljem. Zato naj menedžment oceni organizacijo, zaposlene ter zaželeno in zahtevane načine dela z namenom ugotoviti, katere so potencialne konfliktne situacije, ter ustvari pogoje, v katerih je pojavnost konflikta zmanjšana na najmanjšo možno mero in bo ta razrešen kmalu po svojem nastanku (Pettinger 2002, 4).

5.2.1.1.3 Omogočanje pretoka informacij in učinkovite komunikacije ter razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev

Komunikacija je za odnose v organizaciji izredno pomembna. Čim bolj učinkovito poteka med zaposlenimi in njihovimi nadrejnimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Di Martino in Musri (2001, 17) navajata naslednje metode, s katerimi lahko organizacije izboljšajo komunikacijo in pretok informacij v svojem okolju in s tem zmanjšajo napetosti in frustracije med zaposlenimi. Te metode so informacijski sestanki, sestanki po oddelkih, skupinske diskusije ter timsko delo.

Učinkovitost komunikacije je odvisna tudi od menedžerjev in njihovega prepričanja o njeni pomembnosti. Zato je zelo pomembna strategija za zmanjševanje stresa pri zaposlenih pomoč menedžerjem, da izboljšajo komuniciranje⁵⁹. V mnogih organizacijah zato izvajajo programe za njihovo urjenje v tej spretnosti. Čeprav so menedžerji ponavadi prepričani, da ne bodo dobili dosti novih informacij, pa v času usposabljanja pogosto ugotovijo, da o mnogih temeljnih komunikacijskih spretnostih niso imeli ustreznega znanja (Treven 2005a, 87). Predvsem jih je potrebno poučiti o pomembnosti posredovanja zaposlenim čim boljših informacij o ciljih in rezultatih njihovega dela in možnih spremembah, o spodbujanju zaposlenih k uspešnosti in o pohvali za dobro opravljeno delo, o spodbujanju k medsebojni komunikaciji s sodelavci zaradi lažje koordinacije dela ter o pomembnosti izražanja misli in občutkov (George in Jones 1996, 402). Komunikacijske spretnosti pa je včasih mogoče predstaviti tudi v povezavi z drugimi področji, kot so na primer pomoč pri razvoju kariere zaposlenega, pomoč pri vodenju sestankov, svetovanje glede izvedbe dela in drugimi (Treven 2005a, 87).

5.2.1.1.4 Minimiziranje vpliva nevarnih in škodljivih delovnih razmer

Kot sem poudarila v razdelku 3.1.1.4, so mnogi posamezniki izpostavljeni določenim nevarnostim in škodljivim razmeram na delovnem mestu, ki lahko delujejo izredno stresno. Rezultati vseh analiz učinkovitosti, motivacije in razpoložljivosti delavcev od samega začetka organizirane proizvodnje in začetkov industrijske psihologije kažejo, da je najbolj potrebno urediti delovno okolje⁶⁰. Varnost in zdravje pri delu namreč pomenita veliko več kot samo zmanjševanje stroškov dela. Povečajo se namreč urejenost, zadovoljstvo pri delu, delovna storilnost, občutek socialne varnosti, odgovornosti in pripadnosti zaposlenih podjetju, njegovim ciljem in razvoju ter splošna kakovost dela, prav tako pa urejene delovne razmere prispevajo k zmanjševanju stresa. Tega so se zavedali že zakonodajalci v času industrijske družbe, zavedamo pa se tudi danes, kar se med drugim kaže tudi v zakonodaji iz varstva pri delu⁶¹. Raven varnosti in

⁵⁹ Francis Kinsman je svoj pogled o višjem menedžmentu strnil takole: »Menedžerji bodo morali biti bolj komunikativni z delavci, izpostaviti bodo morali svoje ranljive točke in napake in se odzvati razmišljanju delavcev. Zaradi tega bo prišlo do večjega vzajemnega spoštovanja, zato bo dolgoročno marsikaj veliko lažje narediti (Evans in Russell 1992, 151).«

⁶⁰ Šele ko so urejeni ekološki pogoji dela, lahko preidemo na vsebinske spremembe v delovnem okolju (Škof 1994, 374).

⁶¹ V Sloveniji je najpomembnejši Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD). Ta delodajalcem nalaga dolžnost, da delovno okolje uredijo tako, da ne bo ogrožalo varnosti in zdravja delavcev. Za delavce pa določa, da imajo pravico in dolžnost, da se seznanjajo in usposabljujejo za izvajanje varnostnih ukrepov ter da imajo pod določenimi pogoji pravico odkloniti delo (ZVZD 1999, 15., 32. in 33. čl.).

zdravja pri delu tako velja za enega najbolj očitnih kazalcev kakovosti in poslovne zanesljivosti podjetja (Škof 1994, 373; Poslovna skupina Sava 2008a, 14).

Da bi izboljšali delovne razmere, lahko uporabimo dve skupini strategij. Prva vključuje različne načine urejanja delovnih razmer, na primer zmanjševanje ravni hrupa, uravnavanje toplote in svetlobe, uporabo zatemnjenih očal in čepkov za ušesa ter strategije za spreminjanje delovnih postopkov, kot so povečanje števila (krajših) odmorov med delom ter odrekanje zahtevam po predpisanih oblačilih (Treven 2005a, 92).

Druga skupina strategij za oblikovanje ustreznih delovnih razmer temelji na preučevanju posameznika pri delu. Ta je namreč najboljši vir informacij o tem, kako izboljšati razmere, ki povzročajo stres. Strategije so zato usmerjene k uporabi strokovnega znanja zaposlenih pri delu, da bi v organizaciji pridobili zamisli in rešitve za izboljšanje delovnih razmer, ki predstavljajo izvor stresa za zaposlene. Sestaviti je mogoče delovne skupine, v katerih imajo delavci možnost razpravljati o tistih vidikih delovnega okolja, ki jih dojemajo kot stresne, in oblikovati predloge za njihovo uravnavanje (Treven 2005a, 92).

Če bodo te strategije uspešne, se bo vzpostavilo varno delovno okolje. Hellesøy in drugi (v Sutherland in Cooper 2000, 167) so trdili, da varno okolje obstaja, če:

1. so posamezniki sposobni preprečiti naraščanje kritičnih situacij,
2. so posamezniki sposobni prepoznati nevarne situacije, še preden se te razvijejo naprej in ko je situacija še pod nadzorom posameznika,
3. se posamezniki izognejo najslabšim posledicam nesreče, če se kritična situacija razvije,
4. so posamezniki sposobni zmanjšati posledice neizogibne situacije preko nujnega usposabljanja in naključnega načrtovanja.

Organizacijska zavezanost k varnosti, upoštevanje varnostnih pravil ter uvajanje programov usposabljanj ima tako pomemben učinek na obnašanje zaposlenih in njihovo delovno storilnost (Sutherland in Cooper 2000, 168). Če ti vidijo organizacijo kot nezainteresirano za njihovo varnost, so lahko pod močnim stresom, kar vpliva na kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela.

5.2.1.1.5 Programi za načrtovanje in razvijanje kariere

Kariera je lahko eden od virov stresa v današnjem življenju, saj pomanjkanje možnosti za napredovanje lahko deluje izredno frustrirajoče in demotivirajoče na posameznika in posledično zaradi slabe produktivnosti in delovnega učinka prinaša stroške organizaciji. Zato mora ta sprejeti določene ukrepe za načrtovanje in razvijanje kariere, saj bo s tem pozitivno vplivala na kakovost in količino opravljenega dela ter pripravljenost za sodelovanje, zmanjšalo pa se bo tudi število odpovedi delovnega razmerja (Treven 2005a, 89). Pri oblikovanju kariere naj bi tako organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik 1994b, 473):

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

Če so možnosti za razvijanje kariere v organizaciji slabe, to lahko povzroča stres pri zaposlenih. Zato je naloga menedžmenta, da daje pobude za razvijanje kariere posameznikov in ustvarja priložnosti, da tudi sami naredijo kaj v tej smeri. Zaposleni pa ne morejo učinkovito načrtovati svoje kariere, ne da bi najprej celovito ocenili, kakšne so njihove potrebe, spretnosti, sposobnosti in znanje. Zato si morajo odgovoriti na vprašanja: kaj bi želel delati⁶² in kakšne so moje prednosti, sposobnosti in znanje⁶³ (Treven 2005a, 90)?

Ko so interesi in sposobnosti posameznika ocenjeni, se je mogoče lotiti **analize priložnosti**⁶⁴. V tej fazi se določi niz vlog, ki so dostopne zaposlenemu v organizaciji. Ker se okolje in organizacija spreminjata, se spreminjajo tudi vloge, ki jih zaposleni

⁶² To se ugotavlja s pomočjo tehnik za ugotavljanje interesov.

⁶³ To se ugotavlja s pomočjo različnih testov, kot so inteligenčni testi, testi ustvarjalnosti idr.

⁶⁴ Gre za neko vrsto ocenjevalnega intervjuja, ki ga navadno vodi neposredno nadrejeni in se uporablja za razgovor o kariernih možnostih, potrebah usposabljanja in napredovanju (Sutherland in Cooper 2000, 169).

lahko izbira. Vsaka vloga zahteva znanje, sposobnosti in določeno vedenje. Pomembno je, da posameznik pridobi vse informacije o teh zahtevah, da lahko presodi, ali ima ustrezne sposobnosti za njihovo izpolnitev (Treven 2005a, 91). Zato je organizacija dolžna pripraviti realistične in poštene opise del. Najbolje je, če se o tem pogovarjajo že s kandidatom na razgovoru, saj se informiran posameznik lahko bolj odgovorno odloči, ali bo delo sprejel ali ne (Sutherland in Cooper 2000, 169).

5.2.1.1.6 Izboljševanje odnosa med zaposlenimi in novimi tehnologijami

Uvajanje nove tehnologije odpira nove možnosti za organizacijske spremembe, po drugi strani pa na različne načine povzroča stres na delovnem mestu. Vendar pa lahko organizacije novo tehnologijo uvedejo tudi na drugačen, manj stresen način, ki zaposlenim omogoča povečano odgovornost, več fleksibilnosti pri oblikovanju dela in posledično manjšo stresnost. Di Martino in Musri (2001, 20–21) navajata naslednje strategije:

1. nova tehnologija naj se uvede postopoma in fazno;
2. nova tehnologija naj se širi s primeri dobre prakse, začevši s kritičnimi uporabami in demonstriranimi ugodnostmi;
3. nova tehnologija naj se uvede v prisotnosti in s sporazumom tistih, ki jo bodo upravljali;
4. nova tehnologija naj se uvede v povezavi z resničnimi potrebami organizacije in njenih zaposlenih;
5. nova tehnologija naj bo šteta kot sredstvo za oblikovanje na znanju temelječe organizacije, ki bo prispevalo k oblikovanju novih spretnosti, obogatitev medsebojnih odnosov in razumevanju dela s strani zaposlenih;
6. hitrost delovnega procesa, oblike dela in odmori naj bodo še naprej določeni s strani zaposlenih in ne s strani tehnologije.

5.2.1.2 Spremembe v mikro okolju

Izpostavljenost zaposlenih stresu se lahko zmanjša tudi s preoblikovanjem delovnih sistemov in praks. Metode so naslednje:

5.2.1.2.1 Preoblikovanje oziroma obogatitev dela

Temeljne značilnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psihičnih stanj, kot sta občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja zaposlenega motivirajo za delo, motivacija pa pomaga k večji osebni in delovni učinkovitosti ter boljši izvedbi

dela. Prav tako so zaposleni bolj zadovoljni z delom in posledično doživljajo manj stresa (Treven 2005a, 78). Pogosto pa se zgodi, da v organizacijah pri oblikovanju delovnih nalog ne upoštevajo motivacijskega vidika in zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar pri zaposlenih povzroča stres. Da bi se temu izgonili, bi morali biti v organizacijah pri določanju delovnih nalog pozorni tudi na element obogatitve dela. Ta element zadeva predvsem izboljšanje vsebinskih dejavnikov dela⁶⁵ in značilnosti dela⁶⁶ (Treven 2005a, 76–77). Kot trdita Di Martino in Musri (2001, 22), naj učinkovito oblikovanje delovnih nalog glede na situacijo v kar največji meri zagotovi, da posamezen zaposleni izvaja celotno delovno nalogo (ali njen čim večji del) in pri tem uporablja različna znanja, talente in sposobnosti, hkrati pa mu je omogočena določena stopnja avtonomije. Nadalje naj delo pomeni pomemben del celotne delovne operacije, ki jo izvaja organizacija, in jo zaposleni razume. Prav tako pa je pomembno, da delo ni pretirano ponavljajoče se in monotono, da je obogateno z več različnimi nalogami, da je dobro planirano, da ni pretirane kvalitativne in kvantitativne obremenitve ter da zaposleni dobi povratno informacijo glede izvedbe naloge.

S preoblikovanjem ali obogatitvijo dela skušamo izboljšati zgornje karakteristike ter tako povečati motivacijo in zmanjšati stopnjo stresa. Predhodno je potrebno opraviti še analize delovnih nalog ter intervjuje in razgovore, da odkrijemo, katere karakteristike zaposleni zaznavajo kot slabe. Sutherland in Cooper (2001, 175–176) navajata, da glede na odgovore lahko izvedemo sledeče ukrepe:

- 1. Rotacija dela:** pomeni, da zaposleni krožijo v sklopu različnih, vendar podobnih del. S tem lahko zagotovimo raznovrstnost in zmanjšamo dolgočasje. Kroženje in priložnost deliti si nalogo zagotavljata, da ni nihče izpostavljen višji stopnji stresa skozi daljše obdobje.
- 2. Horizontalna širitev dela:** pomeni, da dodamo nove naloge in s tem povečamo raznolikost in mnogovrstnost dela. Ker položna hierarhija večine organizacij ne zagotavlja napredovanja, je ta metoda primerna za zagotavljanje večje raznovrstnosti in novih izzivov pri delu. To je še posebej pomembno za starejše zaposlene, ki so že dosegli karierni vrh.

⁶⁵ Med vsebinske dejavnike dela spadajo odgovornost, samostojnost, priznanje, možnost za uspeh, napredovanje in razvoj (Treven 2005a, 77).

⁶⁶ Temeljne značilnosti dela pa vključujejo različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog, samoupravo in povratno zvezo (Treven 2005a, 77).

3. **Vertikalna širitev dela:** pomeni, da se zaposlenim daje bolj pomembne naloge v smislu večje odgovornosti.
4. **Polavtonomne delovne skupine:** oblikovanje tovrstnih delovnih skupin je podobno procesu vertikalne širitve dela, vendar je izvedeno na ravni skupine in ne na ravni posameznika. Gre za omogočanje zaposlenim, da lahko samostojno sprejemajo odločitve, povezane z njihovimi delovnimi aktivnostmi. Pri tem pa je potrebno opozoriti, da taki reorganizaciji običajno sledijo še drugi ukrepi, kot so na primer spremembe v nagrajevanju ter zaposlovanju in odpuščanju. Spremembe vplivajo tudi na naravo menedžerskega dela, saj se ta s prenosom dela avtonomije na zaposlene spremeni. Vzpostavitev teh skupin nadalje zmanjšuje tudi probleme, povezane s pojavom dolgočasje, nezadovoljstva in nizke delovne motivacije. Povečata se delovno zadovoljstvo in produktivnost ter zmanjšata odsotnost in fluktuacija zaposlenih.

5.2.1.2.2 Prilagajanje delovnega časa

Temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela ter boljše počutje zaposlenih na drugi strani (Kaltnekar 2008, 1). Razporejanje delovnega časa je že dolgo pod močnim ekonomskim vplivom, saj je pogosto odvisno od razmer na trgu delovne sile. Tako se v zadnjem času srečujemo s pobudami za skrajševanje delovnega časa z namenom, da se ohrani število delovnih mest, po drugi strani pa se srečujemo tudi s težnjami za podaljševanje delovnega časa. To se dogaja predvsem na izrazito suficitarnih delovnih mestih ali pa na delovnih mestih, kjer so usposabljanja zelo draga (Škof 1994, 377).

Preoblikovanje delovnega časa z namenom izogniti se preveliki delovni obremenitvi ter zadostiti potrebam proizvodnje in zaposlenih je najučinkovitejši način zmanjševanja stresa. Di Martino in Musri (2001, 23) predlagata naslednje strategije:

1. prilagajanje dolžine delovnega časa delovni obremenitvi,
2. izogibanje stalnemu nadurnemu delu,
3. omogočanje primernih odmorov za počitek,
4. oblikovanje avtonomnih ali polavtonomnih delovnih skupin, ki bodo samostojno razporejale svoj delovni čas,
5. delovni urniki naj se ne spreminjajo stalno in naj bodo predvidljivi,

6. omogočanje delovnih izmen, ki se izmenjujejo hitro in se vrtijo naprej, tako da najdaljši čas počitka sledi nočni izmeni,
7. število zaporednih nočnih izmen naj se skuša zmanjšati na minimum.

Organizacije naj bi uvedle določene ukrepe tudi na področju konfliktov, ki zaradi današnjega tempa življenja in dela nastajajo med družino in delom. Ker sta se deleža družin z dvema zaposlenima in enostarševskih oziroma samohranilskih družin povečala, so namreč organizacije dolžne zagotoviti družinam prijazno delovno okolje zato, da ohranijo svojo delovno silo, poleg tega pa so bolj fleksibilne in lažje odgovarjajo na hitro spreminjajoče se ekonomske in družbene norme (Lewis in Cooper v Sutherland in Cooper 2000, 177). V ta namen so organizacije uvedle take oblike dela, ki zaposlenim omogočajo fleksibilnost glede časa in kraja dela (Lobel in Kosseck v Sutherland in Cooper 2000, 177). To se je izkazalo za organizacije kot izredno dober ukrep, saj se je povečala pripadnost zaposlenih organizacijam. Zaposleni namreč cenijo organizacije s politikami, ki so prijazne do družine, saj to dokazuje, da organizacije skrbi zanje in za njihove družine (Grover in Crooker v Sutherland in Cooper 2000, 177). Naj na tem mestu omenim nekatere od teh oblik dela. To so part-time delo, delitev dela, delo na daljavo s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije in druge oblike dela na domu ter fleksibilni delovni čas. Uvedba bolj fleksibilnih oblik dela dokazano zmanjšuje probleme s potovanjem na delo in z njega v času prometnih konic in olajša urejanje družinskih zadev, kar prispeva k manjšim stopnjam družinskih konfliktov in višjim stopnjam delovnega zadovoljstva, kontrole dela in avtonomije (Sutherland in Cooper 2000, 177–178). Po drugi strani pa so učinki fleksibilnih oblik dela za organizacijo večja produktivnost in delovni učinek, zmanjšanje odsotnosti zaradi bolezni, povečanje števila nadur, kar vse lahko vpliva na profitabilnost organizacije (Sutherland in Cooper 2000, 178).

Na tem mestu se osredotočam na **fleksibilni delovni čas**. Da bi stresnost vsaj malo zmanjšali, Mednarodna organizacija dela (ILO) predlaga takšno razporeditev delovnega časa, ki je prilagojena zahtevam dela in človekovi razpoložljivosti. Znotraj delovnega časa je smiselno delo organizirati tako, da kognitivno zahtevnejša dela potekajo v času optimalne razpoložljivosti delavcev (Škof 1994, 377–378). Ena možnih variant znotraj te definicije je tudi fleksibilen delovni čas. To je sistem, ki znotraj omejitev menedžmenta omogoča variabilen čas prihoda in odhoda. V mnogih organizacijah je

tako za prihod zaposlenih na delo določen čas med sedmo in deveto uro zjutraj in za odhod med tretjo in peto uro popoldan, določeno pa je tudi število ur, ki jih morajo zaposleni opraviti v določenem času. Navadno poleg tega obstaja tudi določen osrednji čas, v katerem morajo vsi zaposleni delati. Osnovni namen fleksibilnega delovnega časa ni ustvarjanje več časa za dom in družino, temveč omogočanje zaposlenim več kontrole v delovnem okolju in pri izrabi svojega časa (Cooper in Lewis 1993, 120). Posledično zaposleni učinkoviteje izpolnjujejo zahteve, ki izhajajo iz delovnega okolja, in so manj obremenjeni s stresom. Poudariti pa je potrebno, da je tovrstna razporeditev delovnega časa najbolj učinkovita za zaposlene, ki opravljajo delo neodvisno drug od drugega. Težave pri fleksibilnem delovnem času pa nastanejo pri delovnih opravilih, ki so medsebojno povezana in odvisna (Treven 2005a, 81–82).

5.2.1.2.3 Zmanjševanje stresa zaradi izmenskega dela

Kot sem že dejala, imajo lahko velike zahteve po produktivnosti in učinkovitosti ter velike tehnološke spremembe velik vpliv na zaposlene. Potreba po izmenskem in nadurnem delu namreč lahko močno vpliva na družinsko in družabno življenje zaposlenih, pa tudi na organizacije same. Zato postaja temeljna naloga slednjih, da skušajo čim bolj omiliti te stresne dejavnike, ki jih sicer v današnjem svetu ni možno popolnoma odstraniti. To lahko storijo na naslednje načine:

- 1. Oblikovanje sistema izmen:** Zahtevam po 24–urni proizvodnji je mogoče brez negativnih posledic za posameznike ugoditi tako, da se oblikujejo urniki, ki sledijo principu srčnega ritma. To lahko zmanjša negativne posledice izmenskega dela. Te strategije vključujejo rotacijo izmen, premik začetka dela in določeno število dni, ki so potrebni za okrevanje med izmenami. Raziskave dokazujejo, da je srčni ritem najboljši pri takem izmenskem delu, ki gre v smeri naprej, torej jutranje, popoldansko, nočno itd. in ne v nasprotni smeri, nočno, popoldansko, jutranje (Sutherland in Cooper 2000, 179). Začetek dela je prav tako pomemben dejavnik, saj so ugotovili, da je zgodnji začetek dela povezan s povečanim številom nesreč in napak pri delu (Knauth v Sutherland in Cooper 2000, 180). Nenazadnje pa je tudi število prostih dni za okrevanje bistvenega pomena, saj je za zaposlene izredno ugodno (Sutherland in Cooper 2000, 180).
- 2. Izmensko delo – vsiljena ali prosta izbira zaposlenih:** Organizacije lahko zmanjšajo negativne vplive izmenskega dela tako, da izberejo zanj tiste posameznike, ki se zdiijo najbolj primerni za tovrstno delo, kar pomeni, da lahko

ostanejo budni, da so tolerantni na tovrstno delo oziroma so odporni na stres. Najbolje pa je, če se posamezniki sami odločijo za tovrstno delo, pa tudi za čas, v katerem ga bodo opravljali. V takem primeru tudi sami veliko lažje postorijo vse naloge tako na delovnem mestu kot tudi doma, ne glede na to, ali so ponočnjaki ali taki, ki zgodaj vstajajo (Sutherland in Cooper 2000, 181).

- 3. Fizična pomoč:** Namen te je, da posameznikom pomaga prilagoditi njihov srčni ritem na izmensko oziroma nočno delo. Pri tem je potrebno poudariti, da se to v popolnosti ne bo nikoli zgodilo, saj se bo posameznik v času prostih dni zopet navadil na normalni ritem. Daniel (v Sutherland in Cooper 2000, 181) trdi, da mora posameznik neprestano delati 10 do 20 delovnih dni, da spremeni svoj ritem in da je popolna prilagoditev sploh možna. Nadalje svetlobna terapija pomaga posameznikom, da pretentajo telo, da misli, da je dan, ko je pravzaprav noč. S tem se izognejo prekinitvi srčnega ritma. Ta terapija torej pomaga posameznikom, da se izognejo težavam s spanjem in budnostjo (Sutherland in Cooper 2000, 181–182).

5.2.1.2.4 Analiza in natančna opredelitev vloge

V prejšnjih poglavjih sem opredelila več dejavnikov, ki so povezani z vlogo zaposlenega v delovnem okolju in so možen izvor stresa. Omenila sem konflikt vloge, negotovost vloge, preveliko ali premajhno obremenjenost zaposlenega in odgovornost za druge zaposlene. V tem poglavju bom preučila strategije za natančno opredelitev vloge posameznika v organizaciji.

Prva strategija so **jasno definirana opravila, odgovornosti in pristojnosti**. Ta zaposlenim omogoča, da se prilagodijo delu, ko ga spoznajo. Po uvajalnem obdobju tako natančno vedo, kakšna je njihova vloga. To jim omogoča, da vnašajo v svoje delo individualnost in s tem preprečujejo, da bi situacijo doživeli kot stres (Škof 1994, 378).

Še boljši način za zmanjšanje stresa je **strategija oblikovanja delovnih funkcij in odgovornosti**. V tem primeru nadrejeni svojim zaposlenim namesto opisov del in dolžnosti, ki se nanašajo na izvedbo del, predstavijo delovne funkcije (Ross in Altmaier v Treven 2005a, 82–83). Tako je za vsakega zaposlenega v organizaciji mogoče oblikovati seznam delovnih funkcij in odgovornosti. Prav tako lahko zaposleni sam oblikuje seznam svojih funkcij in odgovornosti ter nato o njih razpravlja s svojim nadrejenim. Če med njima nastanejo nesoglasja glede pomembnosti funkcije ali časa, ki

je namenjen za izpolnitev posameznih odgovornosti, morata mnenja uskladiti in natančno opredeliti vlogo svetovalca. Natančna opredelitev funkcij in odgovornosti namreč lahko prepreči konflikt zaradi negotovosti vloge (Treven 2005a, 83–84).

Naslednja strategija, ki tudi zmanjšuje stres pri zaposlenih zaradi njihove vloge v delovnem okolju, je **analiza vloge**. Izhaja iz domneve, da lahko najustreznejše informacije o delu zagotovi oseba, ki to delo opravlja. Nadrejeni zaposlenemu postavi vprašanja o njegovem delu⁶⁷, o odgovorih pa se nato pogovorita (Ivanchevich in Matteson v Treven 2005a, 84). Pogovor pomaga, da zaposleni in nadrejeni dosežeta dogovor o delu ter bolje razumeta percepcijo drug drugega. Če ugotovita, da so njuna pričakovanja različna, se lahko pogovorita, preden nastanejo težave v izvedbi, prav tako pa se lahko zmanjšajo težave v zvezi z vlogo zaposlenega ter negotovost in stres pri enem in drugem. Tako lahko rečemo, da je v organizacijah, v katerih so delovne dolžnosti opisane v obliki funkcij in odgovornosti, o njih pa se nato natančno pogovorijo, stres pri zaposlenih manjši, saj je razjasnjena večina vprašanj, povezanih z delom (Treven 2005a, 84–85).

5.2.1.2.5 Izboljševanje možnosti zaposlenih glede kontrole in odločanja

Kot sem poudarila, sta pomanjkanje kontrole in možnosti odločanja dva izmed dejavnikov stresa, ki lahko vplivata na zadovoljstvo z delom ter zdravje in blaginjo zaposlenih. Da bi dali zaposlenim več kontrole in možnosti za odločanje, obstaja vrsta metod, in sicer: polavtonomne skupine, krožki kvalitete, skupine za izboljšanje varnosti ter zdravstveni krožki. Cilj teh metod je, da se zaposlenim da moč in možnost za vključitve v spremembe kateregakoli sistema ali prakse, ki povroča stres na delovnem mestu (Sutherland in Cooper 2000, 184).

Naj najprej omenim **polavtonomne skupine**, ki so odgovorne za delovne naloge od načrtovanja, reguliranja delovnih aktivnosti, nadzorovanja proizvodnje, vzdrževanja naprav, kontroliranja kvalitete do usposabljanja novih zaposlenih, notranjega transporta in reguliranja prostih dni. Učinki takega dela so izredno pozitivni tako za zaposlene kot za organizacijo, saj se izboljša kvaliteta dela, zmanjša se odsotnost z dela zaradi bolezni,

⁶⁷ Vprašanja so lahko naslednja: Kaj menite, da se pričakuje od vas pri vašem delu? Kakšna so vaša pričakovanja v zvezi z menoj kot nadrejeno osebo? Kakšne informacije ali druge vire potrebujete za kakovostno izvedbo vašega dela? Kakšne težave ste pričakovali, ko ste začeli opravljati to delo (Treven 2005a, 84)?

izgube so manjše, zaposleni so bolj kvalificirani za delo, informirani in motivirani, produktivnost naraste itd. (Sutherland in Cooper 2000, 188).

Ena izmed metod je tudi **participativno odločanje**. Zajema oblikovanje komunikacijskih sistemov in kanalov v organizaciji ter omogoča vsem zaposlenim vključitev v proces oblikovanja pomembnih odločitev. Tako ti pridobijo več informacij, kar vpliva na povečanje njihovega občutka moči in nadzora ter zmanjšanje negotovosti in stresa v delovnem okolju. Participativno odločanje v organizacijah poteka v dveh oblikah, formalni in neformalni. Formalna oblika je značilna za sisteme, kot so na primer sindikati. Neformalna oblika pa omogoča zaposlenim, da na odločitve vplivajo na manj strukturiran način, na primer z izražanjem predlogov na sestanku oddelka, v katerem opravljajo delo (Jackson v Treven 2005a, 88).

5.2.2 Sekundarna stopnja obvladovanja stresa

Te metode pomagajo posameznim zaposlenim ali skupinam delavcev prepoznati simptome stresa ter njihove odzive nanj. Tako omogočijo posameznikom, da se na stres odzivajo na načine, ki zanje in za njihovo organizacijo niso škodljivi. Cilj teh metod je razvijanje odpornosti na stres in prilagodljivih strategij obvladovanja tega skozi izobraževanje in usposabljanje. Metode na tej stopnji so usposabljanje zaposlenih za soočanje s stresom in upravljanje s časom, trening medosebnih odnosov in odločnosti, učenje sprošanja z jogo in meditacijo, ukvarjanje s posamezniki osebnostnega tipa A, programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja itd. (Sutherland in Cooper 2000, 162, 190). Nekatere od teh metod sem podrobneje opisala že v predhodnih poglavjih, na tem mestu pa opisujem programe za usposabljanje zaposlenih za soočanje s stresom⁶⁸.

5.2.2.1 Splošne delavnice o premagovanju stresa

Ustrezna strokovna usposobljenost omogoča zaposlenim, da svoje delo opravljajo s kar najmanj napora. Zaposleni bodo namreč veliko lažje obvladovali stresno situacijo, če bodo vedeli čim več o sebi in vplivih okolja na njihovo učinkovitost. Zato zaposleni, ki se udeležijo teh delavnic, pridobijo mnogo koristnih informacij o značilnostih stresa in o tem, kako se ljudje fiziološko in psihološko odzivamo na stresne reakcije. Poleg tega se

⁶⁸ Skoraj polovica velikih organizacij v Ameriki in Evropi svojim zaposlenim zagotavlja posebne izobraževalne in praktične programe za obvladovanje stresa pri njihovem delu. 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 (Volčič 2003b).

seznanijo tudi s posameznimi dejavniki, ki so lahko izvor stresa v delovnem okolju ali izven delovnega okolja, dobijo pa tudi določene informacije o možnih posledicah stresa (Treven 2005b, 74–75).

5.2.2.2 Programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja

So programi, ki na nek način promovirajo zdravje na delovnih mestih. Ohranjanje fizičnega in psihičnega zdravja zaposlenih je pomembno, saj zdrav človek lažje obvladuje stres kot tisti, ki ima različne zdravstvene težave. Programi vključujejo vse načine, ki posameznikom, skupinam ali organizacijam omogočajo povečanje nadzora nad determinantami njihovega zdravja. Potekajo v obliki delavnic, na katerih se zaposleni naučijo, kako primerno skrbeti za svoje zdravje z določenimi vrstami vedenja. S tem se ljudem omogoča doseči višjo stopnjo zavzetosti za njihovo zdravje in željo po tem, da ga še izboljšajo in okrepijo. V tem smislu zdravje predstavlja vir za vsakodnevno življenje, ki posameznikom ali skupinam omogoča izpolnjevanje pričakovanj in želja o aktivnostih ter da se z njimi tudi soočijo. Poudariti je potrebno tudi to, da izvajanje teh programov vključuje napore delavcev, njihovih delodajalcev in družbe, vse samo z namenom, da bi izboljšali zdravje in blagostanje delavcev pri delu. To lahko dosežejo z naslednjo kombinacijo aktivnosti: izboljševanje organizacije dela in delovnega okolja, promoviranje aktivne participacije v procesu promoviranja zdravja na delovnem mestu in spodbujanje osebnega razvoja. V organizacijah, v katerih svoje zaposlene vključujejo v programe za ohranjanje zdravja, menijo, da so takšni programi investicija, ki ima pozitivne finančne učinke. Zaposleni, ki so sposobni učinkovito premagovati stres, so boljšega zdravja, to pa pomeni manj izostankov zaradi bolezni, večjo participacijo, osebno kompetenčnost in večjo produktivnost (European Agency for Safety and Health at Work 2002, 23; Treven 2005a, 93).

5.2.3 Terciarna stopnja obvladovanja stresa

Te metode so usmerjene na simptome izpostavljenosti stresu. Njihov cilj je pomagati pri zdravljenju in rehabilitaciji zaposlenih, ki so postali žrtve stresa (Sutherland in Cooper 2000, 162). Oblikovanje in izvajanje teh metod obsega tri korake. Prvi korak obsega ugotavljanje razlogov za nastanek stresa. Vodja poskrbi za skupinske pogovore z zaposlenimi, si zagotovi poročila o delavcih, meri njihova stališča, razmere, v katerih delajo, stopnjo stresa, zdravja, zadovoljstva in motivacije, zbira objektivne podatke in jih analizira, da odkrije prave razloge za stres. V drugem koraku določi primerno

metodo za ukrepanje in jo začne izvajati. Sem sodi postavljanje izobraževalne strategije in obveznih pristopov k izvajanju različnih programov za preprečevanje stresa. V tretjem koraku vodja meri učinke programov, vrednoti napredek in pozorno opazuje spremembe pri zaposlenih, kar zadeva stopnjo stresa, zdravja in zadovoljstva pri delu in s samim sabo. Na podlagi teh meritev mora nato vnovič presoditi o novih ukrepih in snovanju novih programov, če so potrebni (Volčič 2003b).

Pomembnejši metodi, s katerima lahko v organizacijah pomagajo zaposlenim premagovati stres, sta naslednji:

5.2.3.1 Svetovanje in pomoč zaposlenim

Namen svetovanja⁶⁹ je pomoč posameznikom pri identificiranju problema, ki vodi do slabšega delovnega učinka in slabega soočanja s problemom, pomoč pri vzpostavitvi vezi z organizacijsko strukturo in tako posledično zmanjševanje stresa, ki je posledica individualnih in z delom povezanih težav⁷⁰ (Sutherland in Cooper 2000, 223).

Dokazani so številni ugodni učinki svetovanja v obliki večjega zadovoljstva z delom, večje pripadnosti delu, manjšega absentizma, izboljšanega fizičnega in psihičnega zdravja (manj vznemirjenosti in depresije), izboljšane samozavesti, težnje po tehnikah, ki zmanjšujejo stres (meditacija, joga, telesna vadba ipd.) ter zmanjšanja odsotnosti zaradi bolezni. Naj na tem mestu omenim, da bi bilo zelo dobro, če bi se umetnosti svetovanja (poslušanja in empatije) učili tudi sami menedžerji, saj bi lahko ti predhodno sami pomagali zaposlenim, če pa to ne bi bilo uspešno, bi za pomoč prosili zunanje svetovalce. S tem bi organizacija spodbujala bolj podporno delovno klimo in posledično zmanjševala stres pri zaposlenih (Sutherland in Cooper 2000, 222–226).

5.2.3.2 Karierni dopust

Ta metoda pomaga posameznikom, da si opomorejo od negativnih učinkov stresa. Ker danes mnogi zaposleni delajo preko svojih zmožnosti, vse do izgorelosti, je za

⁶⁹ Poznamo zunanje in notranje svetovanje. Zunanje zagotavljajo svetovalci izven podjetja, notranje pa je na voljo v organizaciji. Prednost notranjega svetovanja je v tem, da so svetovalci seznanjeni z razmerami v organizaciji in tako lažje prepoznajo strukture, politike in prakse, ki bi jih morali spremeniti, da bi se izognili stresu (Sutherland in Cooper 2000, 223).

⁷⁰ Na primer: zdravstvene težave, problemi odvisnosti, strah pred odgovornostjo, preobremenjenostjo, družinski problemi, psihosocialne stiske, problemi v odnosih, skrbi glede presežka ali upokojitve, zloraba različnih substanc ali finančne skrbi (Škof 1994, 381; Sutherland in Cooper 2000, 223).

organizacije priporočljivo, če takim posameznikom dajo možnost za začasni dopust. Pri tem je pomembno, da to storijo, še preden postane posameznik izgorel, saj je to z vidika organizacijskih stroškov bolj ugodno. Že samo dvomesečni dopust lahko veliko pripomore k boljšemu počutju, vendar pa ljudje, ki že trpijo za posledicami stresa, potrebujejo čas do enega leta, da si popolnoma opomorejo. Ta metoda je zelo pomembna za zadrževanje visoko usposobljenih kadrov z izkušnjami, ki bi zaradi izpostavljenosti stresu v nasprotnem primeru zapustili podjetje. Nenazadnje pa je dopust primeren tudi za to, da posameznik razmisli o naslednjih korakih v svoji karieri (Sutherland in Cooper 2000, 227).

Podatki o uspešnosti zgoraj opisanih metod so izredno spodbudni, saj kažejo, da je visok odstotek zaposlenih, ki so jih uporabili, zopet začel živeti svoje normalno življenje (Ivancevich in Matteson v Thompson in McHugh 2002, 282). Zato lahko rečem, da se vlaganje organizacij v tovrstne metode izplača, saj pozitivno vplivajo na vse tiste dejavnike, ki so bistveni za uspešnost organizacije.

(6 OBVLADOVANJE STRESA V DRUŽBI SAVATECH, d.o.o.)

6.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE SAVATECH, d.o.o.

Družba Savatech je družba znotraj Poslovne skupine Sava⁷¹, ki deluje v dejavnosti gumarstva z zunanjetrgovinsko mrežo⁷². Ustanovljena je bila leta 2002, ko se je gumarstvo v okviru Poslovne skupine Sava organiziralo na novo, in sedaj kot nosilec razvoja nadaljuje tradicijo proizvodnje gumeno-tehničnih izdelkov in pnevmatik. Konec leta 2007 je bilo v družbi zaposlenih 842 ljudi. Poleg nje v sklopu dejavnosti Gumarstvo delujejo še kranjska družba Sava-Schäfer, d.o.o., Sava Rol, d.o.o., v Zagrebu in Sava - GTI, d.o.o., na Ptuju⁷³, šest zunanjetrgovinskih družb v Nemčiji, Angliji, na Poljskem, Češkem, Hrvaškem in Floridi ter predstavništvi v Trstu in Moskvi, preko katerih opravi glavnino svojega izvoza (Savatech, d.o.o., 2006, 7; Savatech, d.o.o., 2007, 27; Sava, d.d., 2007, 10).

Družba je po skupinah izdelkov organizirana v šest programov, ki kot samostojni profitni centri proizvajajo in tržijo izbrane gumeno-tehnične izdelke in pnevmatike. Ti programi so (Savatech, d.o.o., 2007, 7): **Program Elastomeri**, kjer razvijajo in proizvajajo kavčukove zmesi; **Program Transportni trakovi**, kjer izdelujejo transportne trakove za uporabo v različnih industrijskih dejavnostih; **Program Profili**, kjer izdelujejo polne in penaste profile (tesnila) za gradbeništvo; **Program Print**, kjer proizvajajo ofsetno gumo za tiskarsko industrijo; **Program Eko**, kjer proizvajajo izdelke za varovanje okolja in reševanje ter **Program Velo**, kjer izdelujejo pnevmatike za skuterje, motorje, kolesa, industrijska vozila in gokarte. V organizacijsko strukturo Savatecha pa sodijo še naslednji Poslovni servisi: finančno-računovodski, nabavni, logistični, kontrolni, inženiring in kadrovski.

6.1.1 Poslovni rezultati družbe Savatech, d.o.o.

Družba Savatech je v letu 2007 s prodajo izdelkov, storitev, blaga in materiala ustvarila 96,7 milijona EUR čistih prihodkov od prodaje, kar predstavlja 14,6-odstotno rast v

⁷¹ Sestavlja jo 31 družb, in sicer matična družba Sava, d.d., 28 odvisnih družb - hčera in vnukinj ter 2 družbi s skupnim obvladovanjem. Sestava je prikazana v Prilogi A (Sava, d.d., 2008).

⁷² Družbe Poslovne skupine Sava delujejo v petih dejavnostih. Poleg dejavnosti **gumarstvo z zunanjetrgovinsko mrežo** so to še **turizem**, kjer s kakovostno in privlačno ponudbo sooblikujejo priljubljene turistične cilje, **nepremičnine**, katerih namen je gradnja in prodaja nepremičnin, **naložbene** finance, kjer ustvarjajo donosne finančne naložbe in vlagajo v inovativne projekte, ter **druge dejavnosti**, kjer zaposlujejo in usposabljujejo invalide ter upravljajo z energijo (Sava, d.d., 2006, 7).

⁷³ Sestava je prikazana v prilogi B.

primerjavi s predhodnim letom in več kot 200-odstotno rast v primerjavi z letom 2002. V zadnjih šestih letih so namreč ti prihodki konstantno naraščali, kar je dokaz za uspešno poslovanje družbe⁷⁴. Tako so v letu 2007 čisti prihodki od prodaje družbe predstavljali 88,5-odstotni delež čistih prihodkov od prodaje dejavnosti gumarstvo ter 51,4-odstotni delež čistih prihodkov od prodaje celotne Poslovne skupine Sava. Povprečna rast prodaje, ki so jo dosegli v zadnjih šestih letih, je znašala 15,5 odstotka. Rast prodaje so dosegli v vseh prodajnih regijah in pri vseh proizvodnih programih. Družba torej dosega uspehe ne le na domačem trgu, temveč tudi na tujih. Podatki kažejo, da skoraj tri četrtine (74 odstotkov) prihodkov od prodaje izvira iz prodaje na tujem. Njene izdelke so kupovali v 88 državah, največ v Nemčiji. Podatki sicer kažejo, da je bil delež izvoza leta 2007 nekoliko nižji kot leta 2005, vendar v primerjavi z letom 2002 še vedno na zelo visoki ravni. Kljub neugodnim gibanjem cen na trgu surovin, energije in embalaže ter cenovnim pritiskom kupcev so v letu 2007 poslovali najuspešneje doslej, in sicer s čistim dobičkom v višini 2,2 milijona evrov, kar je 18,8 odstotka več kot v predhodnem letu. V zadnjih šestih letih so ga tako povečali za več kot 200 odstotkov in tako iz negativnega stanja prešli na soliden pozitiven poslovni izid. K skupnemu dobičku dejavnosti gumarstva je tako družba prispevala kar 63 odstotkov, k čistemu dobičku Poslovne skupine Sava pa 5,6 odstotka. O uspešnosti poslovanja pa priča tudi podatek, da so se skladno s povečevanjem števila zaposlenih povečevali tudi čisti prihodki od prodaje na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega. Slednja je le malenkost manjša kot v celotni Poslovni skupini Sava, kjer znaša 29.300 EUR (Savatech, d.o.o., 2007, 13; Sava, d.d., 2007, 58). Podatke prikazuje Tabela 6.1, grafično pa so prikazani v prilogi C–G.

⁷⁴ Dober poslovni rezultat družbe Savatech (v letu 2007) lahko pripišemo tudi njenim vrednotam, ki izhajajo iz vrednot Poslovne skupine Sava. To so strokovnost, znanje in učenje, gospodarnost, pripadnost podjetju, izpolnjevanje pričakovanj kupcev, tradicija kakovosti, varnost zaposlitve in socialni čut ter energičnost, poslovna prodornost in drugačnost (Savatech, d.o.o., 2007, 12).

Tabela 6.1: Kazalci poslovanja družbe Savatech, d.o.o.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	I ⁷⁵
Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)	47.032	51.897	59.641	69.465	84.383	96.736	115
Delež izvoza v odstotkih	68,6	72,7	73	74,4	74,2	73,8	100
Čisti poslovni izid (v mio EUR)	-2.611	24	671	1.004	1.863	2.215	119
Povprečno število zaposlenih	718	690	682	718	779	827	106
Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega (v mio EUR)	66	75	87	97	108	117	108
Dodana vrednost na zaposlenega (v mio EUR)	13	18	23	23	28	28	100

Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

6.2 METODE OBVLADOVANJA STRESA

Vsaka organizacija ima svoje metode obvladovanja stresa, ki so bolj ali manj uspešne. Glede na ugotovitve, da stres med drugim vpliva tudi na delovno storilnost zaposlenih, se uspešnost metod obvladovanja stresa kaže tudi v poslovnem rezultatu organizacij. Glede na to, da so podatki v prejšnjem poglavju pokazali, da družba Savatech dosega dobre poslovne rezultate, bi lahko sklepala, da vsaj nekaj k temu prispevajo tudi dobri antistresni ukrepi. Te bom opisala v tem poglavju⁷⁶.

6.2.1 Skrb za organizacijsko klimo

Dobra organizacijska klima in posledično zadovoljni zaposleni so pomemben dejavnik pri doseganju poslovnega uspeha. Zato se v družbi Savatech trudijo za čim boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu. V ta namen vsako leto opravijo anketo imenovano SIOK⁷⁷, katere namen je izmeriti zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Vsebuje vprašanja o zadovoljstvu, odnosih na delovnem mestu, plači in tudi o

⁷⁵ Indeks 2007/2006

⁷⁶ Informacije so mi posredovale gospe Bojana Matajdl, samostojna organizatorica izobraževanja, Mateja Dolenc, HR specialist, Marija Rjavec, delavska direktorica, nekatere podatke pa sem pridobila tudi iz Letnih poročil Poslovne skupine Sava in Savatecha ter Save, časopisa Poslovne skupine Sava.

⁷⁷ Pri tem sodelujejo s podjetjem Altadria.

stresu. O prisotnosti slednjega v organizaciji lahko vodilni sklepajo tudi na podlagi odgovorov na ostala vprašanja. Če namreč njihovi zaposleni niso zadovoljni z medsebojnimi odnosi, plačo itd., potem je zelo verjetno, da so pod določenim stresom. Nadalje lahko o prisotnosti le-tega pričajo tudi odprta vprašanja in pripombe, ki so prav tako del ankete. Ti se največkrat nanašajo na prenizko plačilo, ki ravno tako velja za stresogeni dejavnik. Naloga organizacije je torej, da rezultate ankete primerja z rezultati iz preteklih let in z rezultati ostalih podjetij in na tej podlagi razmisli, kako lahko ukrepa pri dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na doživljanje stresa.

6.2.2 Metode za izboljševanje odnosov v organizaciji

Dobri odnosi v organizaciji so tisti, ki lajšajo in zmanjšujejo stres pri zaposlenih in njihovih nadrejenih. Zato je temeljna naloga vsake organizacije, da se trudi za čim večjo skupinsko povezanost in podporo, medsebojno zaupanje in dobro vodenje. Torej je na prvem mestu potrebno nadrejene poučiti, kako vzpostaviti dobre odnose z zaposlenimi. V družbi Savatech na tem področju večinoma izvajajo individualna izobraževanja, za izmenske mojstre in vodje skupin pa izvajajo program *Mala šola vodenja*. Njegov namen je udeležence naučiti, kako vzpostaviti dobre in nedominantne odnose s podrejenimi ter jim s tem preprečiti občutke ponižanosti. Program je dosegel pozitivne učinke, saj so se odnosi izboljšali. S tem pa so dosegli še druge pozitivne dosežke, in sicer večje zadovoljstvo in boljše zdravje zaposlenih, nižjo stopnjo stresa ter posledično večjo delovno storilnost.

6.2.3 Komuniciranje z zaposlenimi

Komunikacija je vez, s katero se oblikujejo odnosi med zaposlenimi. Če te ni, potem se pojavi stres. V družbi Savatech komunikacija med vodstvom in zaposlenimi poteka neposredno in posredno. Neposredna komunikacija poteka preko prej omenjenih letnih razgovorov. Skrb za obveščanje zaposlenih je namreč v prvi vrsti naloga vodij in tudi delavskih predstavnikov, zato družba skrbi za potrebno usposobljenost neposrednih vodij s področja komuniciranja. Nadalje lahko zaposleni neposredno komunicirajo tudi z upravo družbe, ki je približno enkrat mesečno po predhodnem dogovoru na voljo za pogovor, pritožbe itd. Posredna komunikacija v družbi pa poteka preko delavskih predstavništev, sindikatov in rednih posvetovanj s svetom delavcev. Izvajajo tudi zборе zaposlenih kot redno obliko najširšega komuniciranja z zaposlenimi. Na njih so

zaposlenim predstavljene strateške usmeritve družbe, poslovni rezultati, kadrovski podatki, rezultati merjenj organizacijske klime in ukrepi ter vrsta drugih pomembnih tekočih informacij (Savatech, d.o.o., 2007, 28).

Za redno obveščanje svojih zaposlenih skrbijo preko informacijskih tabel, tiskanega mesečnika Informator, časopisa Sava, lokalnega radia in televizije, interneta, končana pa je tudi uvedba intraneta. Z njim bodo izboljšali komunikacijo med internimi javnostmi ter zagotovili pravočasno in kakovostno obveščanje zaposlenih. S tem ustvarjajo pozitivno vzdušje in povečujejo občutek pripadnosti podjetju. Hkrati utrjujejo pristojnost vodstva in zaupanje vanj ter čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo. Vse to ima zagotovo pozitivne vplive na obvladovanje stresa.

6.2.4 Skrb za varnost in zdravje pri delu

Varnost in zdravje pri delu sta med pomembnejšimi vrednotami v družbi Savatech. Zavedajo se, da vsako opravilo predstavlja neko stopnjo tveganja za varnost in zdravje pri delu. V ta namen deluje kompetenčni center za varnost in zdravje pri delu, ki striktno upošteva vse predpise s tega področja. Za leto 2008 so si zastavili cilj zmanjšati pogostost poškodb pri delu z bolniško odsotnostjo za najmanj 5 odstotkov. To želijo narediti z doslednim spoštovanjem navodil za varno delo ter delovnih postopkov, kar med drugim vključuje tudi dosledno uporabo osebne varovalne opreme, poleg tega pa tudi z vsakodnevnim pregledovanjem in preverjanjem varnostnih razmer v delovnem okolju⁷⁸, odkrivanjem tveganj, nevarnih dogodkov ter ustreznim ukrepanjem tudi v obliki ozaveščanja in usposabljanja zaposlenih za varno delo (Poslovna skupina Sava 2008a, 15). Slednje je predvsem cilj preventivne akcije, ki jo v celotni Poslovni skupini izvajajo vsako leto v mesecu marcu. To je akcija »*Marec – mesec varnosti in zdravja pri delu*«, s katero se vključujejo v program preventivnih dejavnosti na področju varnosti in zdravja pri delu, ki ga izvaja in usklajuje z mrežami v državah Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Namen te akcije je spodbuditi med vsemi zaposlenimi bolj prizadevno izvajanje vnaprejšnjih ukrepov za preprečevanje nevarnosti pri delu. Cilj akcije je, da z ozaveščanjem zaposlenih preko podjetniških glasil in obvestil ter z izobraževanjem zastopnikov za varstva vzbudijo pri slehernem

⁷⁸ V družbi redno spremljajo izvajanje varnosti na delovnem mestu in uporabo predpisane zaščitne opreme. Vse ugotovitve se napišejo v poročilo, ki je namenjeno vodilnim, ti pa v skladu njimi temu primeno ukrepajo.

zaposlenem zavzetost za vsestransko varno delo, da bi s tem trajno preprečevali subjektivne dejavnike tveganja ter nastanek tako poškodb pri delu in v prostem času kakor nastanek zdravstvenih okvar (Poslovna skupina Sava 2005, 9).

V družbi Savatech se nadalje zavedajo, da so pri skrbi za varnost in zdravje pri delu zaposleni v središču pozornosti iz dveh razlogov: prvič, gre za njihovo lastno varnost in zdravje, in drugič, prav tako kot delodajalec so tudi sami odgovorni za svoj odnos do varnosti. Za izvajanje varnostnih ukrepov sta namreč potrebni pripravljenost in volja zaposlenih, da bi zmanjšali tveganja. Prav tako pa tudi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (1999, 37. čl.) zaposlenim nalaga dolžnost, da nadrejene takoj obvestijo o grozečih nevarnostih in napakah, ki predstavljajo neposredno ali neizogibno nevarnost, in da predlagajo varnostne ukrepe. Zaposleni namreč najbolje poznajo svoje delovno mesto, zato so njihovi predlogi lahko koristni za organizacijo. Zato so v družbi v prej omenjeni akciji omogočili zaposlenim, da so dajali pisne predloge za izboljšanje varnosti na delovnih mestih. Prispеле pisne predloge so obravnavali strokovni timi in za sprejemljive poskrbeli, da so bili uresničeni v čim krajšem času (Poslovna skupina Sava 2005, 9–10).

Iz povedanega lahko zaključim, da imata varnost in zdravje zaposlenih v družbi Savatech pomembno vlogo⁷⁹. Uporabljajo namreč obe ključni metodi, ki sem ju navedla v teoretičnem uvodu diplomskega dela, in sicer strogo uporabo zaščitne opreme ter možnost dajanja predlogov zaposlenih. Resnost pa se kaže tudi v striktnem upoštevanju evropskih in slovenskih zakonov na tem področju, v številnih prej opisanih ukrepih, ki jih v ta namen izvajajo, nenazadnje pa tudi v pogostem obveščanju zaposlenih in javnosti, saj so članki o zdravju in varnosti pri delu del vsake številke njihovega časopisa Sava.

⁷⁹ Kot dokaz za to je družba Savatech leta 2007, skupaj s kompetenčnim centrom Varstva iz podjetja Sava medical in storitve d.o.o., ki izvaja strokovne naloge varnosti in zdravja pri delu v družbah Poslovne skupine Sava, prejela nagrado za dobro ravnanje in izkušnje pri varnosti in zdravju pri delu.

6.2.5 Programi za načrtovanje in razvijanje kariere

V družbi Savatech imajo razvoj kadrov vključen v letni razgovor, imenovan *Sava dialog*⁸⁰. Njegov glavni namen je zagotoviti skladnost ciljev podjetja (poslovni načrt) in vsakodnevnih aktivnosti posameznikov (cilji, aktivnosti in razvoj posameznika). Služi kot pomoč posamezniku za jasnejše prepoznavanje njegove vloge pri vsakodnevnem delu in lažje razumevanje dolgoročnih ciljev podjetja (Savatech, d.o.o., 2007, 28). S pogovorom namreč podrejeni in njegov nadrejeni skušata ugotoviti, ali so bili pretekli cilji uspešno doseženi in kaj bo treba v naslednjem letu še narediti, poleg tega pa dialog zagotavlja razčlenbo ciljev in aktivnosti do nivoja delovnih skupin, s čimer se jasno določijo tudi naloge in posledično vloge zaposlenega⁸¹. S tem se izognejo dvema viroma stresa, in sicer negotovosti in konfliktu vlog. Poleg tega se zaposleni in njegov nadrejeni pogovorita tudi o željah in možnostih nadaljnjega kariernega razvoja in o njihovi izvedljivosti. Tako si lahko v družbi pomagajo pri izbiri ustreznih izobraževalnih programov in seminarjev, s katerimi bodo zaposlenim omogočili dosego njihovih kariernih ciljev in preprečili stres zaradi nenapredovanja.

Vidno je, da je v družbi Savatech izobraževanje zaposlenih poudarjena aktivnost, zato so velika tudi vlaganja vanj. Skupno število ur, ki jih je družba leta 2007 namenila izobraževanju, je bilo 65.885, kar pomeni 80 ur na zaposlenega (Savatech, d.o.o., 2007, 28). Poleg tega, da spodbujajo izobraževanje ob delu⁸², nudijo tudi možnost brezplačne udeležbe na eksternih seminarjih, v večji meri pa na seminarjih, ki jih organizirajo sami⁸³. Prav tako upoštevajo želje posameznikov in jim poiščejo ter zagotovijo udeležbo na zelenih seminarjih. Vse to dokazuje, da se v družbi trudijo, da bi zaposlenim omogočili pridobitev čim več in čim boljša znanja ter kompetence ter s tem

⁸⁰ Med drugim je *Sava dialog* (skupaj s predlogi direktorjev programov) podlaga za nastanek seznama najbolj perspektivnih delavcev. Z njimi se opravijo razvojni razgovori o tem, kaj si želijo v svoji nadaljnji karieri doseči, in na tej podlagi pripravijo plan izobraževanja. Taki posamezniki so lahko kasneje postavljeni na vodilna mesta v celotni Poslovni skupini.

⁸¹ Vse dogovorjeno se zapiše v obrazec, ki ga zaposleni podpiše in s tem zagotovi, da se strinja z vsem, kar je določeno v obrazcu (cilji, vloge ipd.). Vsak od vključenih dobi en izvod, original pa se hrani v arhivu v kadrovski službi in služi kot smernica za nadaljnji karierni razvoj posameznika.

⁸² Pogoji so, da je izobraževanje povezano z dejavnostjo poslovne skupine. S tem namreč združijo osebne cilje posameznikov s cilji organizacije. V ta namen vodstvo in zaposleni podpišejo pogodbo, v kateri so določeni roki dokončanja študija, vendar kot pravijo, so pri teh popustljivi, saj ne želijo zaposlenih obremenjevati, temveč jih motivirati.

⁸³ Razlog za to je, da se lahko seminarja udeleži večje število zaposlenih, prav tako pa je ta možnost cenovno ugodnejša za organizacijo.

doseg zastavljenih kariernih ciljev. S tem preprečujejo doživljanje stresa zaradi nenapredovanja.

6.2.6 Alternativne oblike dela – preoblikovanje in obogatitev dela

Na tem mestu poudarjam pomembnost timskega dela v organizaciji. Z njim se namreč izognejo stresu zaradi negotovosti in konfliktnosti vlog ter zaradi kvantitativne in kvalitativne preobremenjenosti ali podobremenjenosti. V družbi se namreč dobro zavedajo, da zaposleni niso sposobni opravljati vseh del enako dobro, temveč da so nekateri dobri vodje, drugi dobri komunikatorji, tretji organizatorji, četrtni pridni in marljivi delavci itd. Zato s pomočjo Akademije Sava skušajo narediti čim boljše in čim bolj produktivne delovne skupine. Na prvi stopnji naredijo psihološko testiranje zaposlenih, s pomočjo katerega ocenijo njihov potencial. Na drugi stopnji pa s pomočjo Belbinovih vlog določijo tip človeka: ali je snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, ocenjevalec, sodelavec, izvajalec, dovrševalec in strokovnjak⁸⁴. Na tej podlagi nato za vsakega zaposlenega določijo tri tipične vloge, ki bi jih najbolj učinkovito opravljal, to pa jim služi pri sestavljanju delovne skupine. Vanjo vključijo take posameznike, ki najbolje opravljajo dela, za katera bo skupina zadolžena. Pri tem pazijo tudi na to, da se za vsakega člana skupine v primeru njegove odsotnosti najde zamenjava. S tem se prepreči nepotreben stres zaradi iskanja zamenjave ali zaradi nesposobnosti opravljanja dela tistega, ki je odsoten z dela.

Nadalje v družbi svojim zaposlenim omogočajo, da izkusijo različna dela in se s tem lažje odločijo, katera dela jim najbolj ustrezajo in bi jih najboljše opravljali ter katerih del sploh ne bi opravljali, ker so morda zanje preveč stresna. Predlagam, da organizacija te želje čim bolj upošteva, saj si bo s tem zagotovila večjo delovno storilnost zaposlenih in s tem še boljše poslovne rezultate, hkrati pa se zaposleni ne bodo soočali s stresom

⁸⁴ **Snovalci** so v timu vir originalnih idej in predlogov; **iskalci virov** so tisti člani tima, ki vanj prinašajo ideje in informacije iz okolja; **koordinatorji** so tisti, ki bdijo nad timom ter koordinirajo sodelavce na poti k skupnim ciljem; **tvorci** so tisti, ki vodijo sodelavce in nanje pritiskajo, njihova osnovna vloga pa je dati delu tima pravo obliko; **ocenjevalci** delajo objektivne analize, analizirajo probleme, razlagajo kompleksne pisne materiale, preverjajo prispevke drugih članov tima; **sodelavci** so tisti člani tima, ki skrbijo za njegovo enotnost in harmonijo; **izvajalci** so praktični organizatorji, ki pretvarjajo odločitve in strategije v jasno določene in obvladljive naloge, s katerimi lahko dejansko začnejo delati; **dovrševalci** so tisti, ki stalno skrbijo za vse tisto, kar je nujno potrebno narediti, in pri tem sodelavce spodbujajo k akciji, pogosto pa so zaskrbljeni zaradi stvari, ki bi utegnile kreniti v napačno smer; **strokovnjaki** so tisti, ki timu posredujejo svoje dragocene tehnične sposobnosti in specializirana znanja, na katerih temeljijo storitve in izdelki podjetja.

zaradi kvantitativne in kvalitativne preobremenjenosti ali podobremenjenosti. Po besedah sogovornic preobremenjenosti zaposlenih v njihovi družbi že tako ne poznajo. Prav tako v organizaciji ne poznajo monotonije dela. V njihovi proizvodnji namreč ni tekočih trakov, zato morajo posamezniki obvladati več opravil. Vzpostavljeno imajo namreč matriko veščin, kjer je evidentirano, koliko opravil je posameznik sposoben opravljati. Le-ta se s časom povečuje. Zaključim torej lahko, da v družbi Savatech uporabljajo vse ključne alternativne oblike dela: rotacijo dela ter verikalno in horizontalno širitev del. Predlagam jim, da to čim bolj uporabljajo, saj se bodo s tem v prvi vrsti najprej izognili stresu zaradi neusposobljenosti za določeno delo in stresu zaradi iskanja primernih zamenjav, preprečevali morebitno monotonijo in zaposlenim dodali odgovornost, kar jim bo dalo občutek pomembnosti ter zvišalo njihovo zadovoljstvo in delovno storilnost.

6.2.7 Fleksibilnost delovnega časa

Podaljševanje delovnega časa, izmensko delo, poleg tega pa še vse hitrejši tempo življenja in dela, prenatrpani urniki, dolgotrajna vožnja v službo in nazaj s čakanjem v kolonah ter ostale delovne in družinske obveznosti so dejavniki, ki vplivajo na to, da so posamezniki vse bolj izpostavljeni škodljivemu stresu. Zato je uvedba bolj fleksibilnega delovnega časa tista, ki lajša reševanje teh problemov. Tega se zavedajo tudi v družbi Savatech. Tako vsem režijskim delavcem omogočajo fleksibilni delovni čas⁸⁵, kar pomeni, da ti lahko pridejo na delovno mesto med 7. in 9. uro zjutraj in ga zapustijo med 15. in 17. uro popoldne, ne da bi pri tem morali navajati razloge za zamudo svojim nadrejenim. Sistem zaposlenim zagotavlja več kontrole pri delu in izrabi njihovega časa, saj lahko znotraj omejitev glede na svoje potrebe sami oblikujejo svoj delovni čas. S tem se izognejo nepotrebemu stresu, ki so ga prej doživljali zaradi zahteve po pravočasnosti, kar vpliva na večjo stopnjo zadovoljstva in večjo kvaliteto njihovega dela. To pa je dobro tudi z vidika organizacije, ki zaradi fleksibilnega delovnega časa ni prav nič prikrajšana, saj so zaposleni prav tako prisotni na delovnih mestih 8 ali več ur dnevno, in to takrat, ko so verjetno najbolj produktivni.

Nadalje je potrebno omeniti, da so v družbi preučili tudi možnost uvedbe dela na domu za režijske delavce s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vendar je

⁸⁵ Ta ukrep so uvedli predvsem zaradi potreb staršev, ki morajo vsako jutro svoje otroke peljati v šolo, pri čemer se pogosto zgodi, da zaradi različnih okoliščin ne uspejo priti pravočasno na delovno mesto.

postopek registracije dela na domu zaenkrat prezapleten in zahteva natančno izpolnjevanje nekaterih pogojev⁸⁶, zato se za zdaj za tako obliko dela niso odločili. Ta ukrep bi sicer zaposlenim omogočil, da bi sami načrtovali svoj delovni čas, zaradi česar bi lahko več časa preživeli z družino. To bi zagotovo zmanjšalo stresnost dela ter povečalo zadovoljstvo in delovno storilnost zaposlenih. Zato družbi predlagam, naj še naprej preučujejo možnost za uvedbo te metode dela.

Po drugi strani pa imajo zaposleni v proizvodnji fiksni 8-urni delavnik v dveh ali treh izmenah z menjalnim ritmom prostih dni. S potekom delovnega časa in izmenskimi deli so vsi zaposleni predhodno seznanjeni, tako da je odločitev o takem delu zavestna. Nekaterim zaposlenim večizmensko delo ustreza, saj se v zadnjem času, ko želijo uvesti le dve izmeni, soočajo z odporom zaposlenih. Ti namreč želijo delati več, saj je njihov osebni dohodek zaradi dodatkov na težke pogoje dela višji⁸⁷. S tega vidika lahko rečem, da je izmensko delo lahko stresor, lahko pa tudi neke vrste motivator za zaposlene v družbi, ki pozitivno vpliva na njihovo delovno storilnost. Poleg tega se tudi družba trudi, da izmensko delo ne bi postalo stresor, in sicer tako, da se zaposlenim z družinami prilagaja na ta način, da daje možnost zamenjave izmen, če seveda delovni proces to dopušča. To zaposlenim olajšuje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti.

6.2.8 Antistresni program za vodje

Izvajajo ga od leta 2003 pod vodstvom Majde Šavko, prof. pedagogike, iz podjetja Znanka. To so štiridnevne delavnice, ki jih ob zadostnem številu prijav (10–15 udeležencev) izvajajo dvakrat letno. Na delavnici se udeleženci poučijo o tem, kaj je stres, kako vpliva na komunikacijo, kaj se dogaja s posamezniki, ko so pod stresom, kako se odzivajo nanj, kateri so temeljni koraki za obvladovanje stresa, kakšen je pomen dihanja in sproščanja pri obvladovanju stresa, spoznajo dihalne vaje in vaje popolne relaksacije, vire kroničnega izčrpanja in vire moči, načine ozaveščanja in obvladovanja čustev, tehnike uspešnega upravljanja s časom in ustvarjalnega reševanja problemov ter pomen misli posameznika in proaktivnega vedenja. Namen te delavnice je torej ozavestiti situacije, v katerih posamezniki doživljajo stres, odkriti možnosti,

⁸⁶ Vključen je tudi inšpektor za delo.

⁸⁷ Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo Slovenije (Ur. l. RS 2007, 84. čl., 5. tč.) namreč predvideva najmanj 10- oziroma 14-odstotni dodatek na urno postavko za izmensko delo. V družbi Savatech ta dodatek znaša 20 odstotkov.

kako si lahko učinkovito pomagajo, ter spodbuditi k razmisleku, kako preprečiti izgorevanje na delovnem mestu. Pozitivno je, da projekt financira podjetje in s tem še bolj motivira zaposlene, da se ga udeležijo. V času delavnice so udeležencem na voljo masaža, solarij, fitnes, tečaj joge ter individualni pogovori s psihologi. Program je zaenkrat namenjen samo vodjem, družba pa že razmišlja o tem, da bi bil dostopen tudi drugim zaposlenim. Menim, da bi bil to dober in potreben ukrep, saj so tudi ti zaposleni izpostavljeni stresu.

6.2.9 Projekt Družini prijazno podjetje

V Poslovni skupini Sava in prav tako v družbi Savatech so prepričani, da skrb za zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih ne more biti vezana zgolj na skrb zanje na delovnem mestu. Zato spodbujajo tudi ustvarjalno in dejavno preživljanje prostega časa zaposlenih. V ta namen so kot ena prvih slovenskih družb v letu 2006 pristopili k projektu Družini prijazno podjetje. To dokazuje, da se zavedajo pomembnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, obenem pa so odgovorni do svojih zaposlenih in širše družbe. Izvedba tega projekta je del osrednje dejavnosti Razvojnega partnerstva - »Mladim materam prijazno zaposlovanje«. Približno 70 odstotkov ukrepov iz kataloga lažjega usklajevanja družine in dela so imeli uvedenih že pred začetkom certificiranja. S certifikatom pa so se zavezali, da bodo v svoje poslovanje uvedli 14 ukrepov, ki bodo dodatno pripomogli k izboljšanju pogojev za razvoj družinskega življenja in z uvajanjem družini naklonjene politike zaposlenim olajšali usklajevanje materinstva oziroma starševstva s službenimi obveznostmi (Sava, d.d., 2007, 100). Za vse te ukrepe bi lahko rekli, da so pot do učinkovitega obvladovanja stresa pri zaposlenih.

Nekaj pomembnejših ukrepov iz sklopa Družini prijazno podjetje je naslednjih:

1. Otroški časovni bonus

Ta staršem prvošolcev daje možnost dodatnega plačanega dneva dopusta, ki ga lahko izkoristijo v mesecu septembru. Če sta v podjetju zaposlena oba od staršev, dobi dopust eden od njiju.

2. Koriščenje dvotedenskega neprekinjenega letnega dopusta za zaposlene

Pred nekaj leti zaradi povečanja dela v času sezone zaposlenim v dejavnosti turizem (kuharjem, natakarjem itd.) niso dopuščali možnosti letnega dopusta v času sezone. S

tem so zaposlene in njihove otroke prikrajšali za dopust, ki jim sicer pripada. Sedaj so jim to omogočili in rezultati so dobri: visoka raven zadovoljstva in posledično visoka delovna storilnost ter kvaliteta opravljenega dela zaposlenih.

3. Nudenje rekreacije za zaposlene in njihove družinske člane

Na območju Kranja deluje športno-rekreativno in kulturno društvo Savčan⁸⁸, ki ga sofinancirajo družbe Poslovne skupine Sava (Sava, d.d., 2007, 100). Društvo svojim članom⁸⁹ ponuja številne ugodnosti v obliki določenega števila kart za bazen, ugodnejšega nakupa vstopnic za obiskovanje fitnes centrov, skupinske vadbe aerobike, planinskih izletov in kolesarjenja. Vse to zaposlenim omogoča, da storijo nekaj za svoje zdravje, da se s telesno vadbo sprostijo od stresnih delavnikov, poleg tega pa v organiziranih klubih in društvih vidim še eno priložnost za zmanjšanje stresa zaposlenih. Prvič zaradi tega, ker se posamezniki družijo s posamezniki z enakimi interesi, in drugič, ker so hobiji in druženje s prijatelji tisti dejavniki, ki pomagajo sproščati stres.

Ker se v celotni Poslovni skupini zavedajo, da je lahko le zdrav zaposleni tudi dober delavec, so v sklopu programa Družini prijazno podjetje svojim sodelavcem ponudili možnost razgibavanja tudi med delovnim časom. Izdali so tudi poseben priročnik z naslovom *S telesno dejavnostjo do boljšega zdravja*. V njem so napotki za zdravo in uravnoteženo prehrano ter prikazi telesnih vaj in način vadbe za preprečevanje oziroma zmanjševanje tveganja za nastanek kostno-mišičnih obolenj. Za zaposlene pri delu s slikovnimi zasloni pa so organizirali praktične prikaze vaj pod strokovnim nadzorom vaditeljice fitnesa. Aktivnost se vključuje v strategijo na področju telesne (gibalne) dejavnosti za krepitev zdravja od leta 2007 do leta 2012, ki jo je sprejela vlada Republike Slovenije (Poslovna skupina Sava 2008b, 9).

⁸⁸ V njem delujejo sekcije za aerobiko in fitnes, badminton in tenis, košarko, kolesarjenje, nogomet, pohodništvo ter plavanje, letos pa bodo ustanovili še sekcijo za zimske športe. Poleg teh pa delujejo tudi folkorna, literarna, foto-filmska in likovna skupina. Društvo šteje približno 400 članov (Sava, d.d., 2007, 100).

⁸⁹ Vanj se lahko včlanijo vsi zaposleni in njihovi otroci ter zakonski ali izvenzakonski partnerji, prav tako pa tudi upokojeni delavci organizacije.

4. Nudenje uporabe storitev v njihovih turističnih družbah

V družbi vsem zaposlenim nudijo 25 odstotkov popusta pri uporabi storitev svojih turističnih zmogljivosti⁹⁰. S tem omogočijo, da si tudi zaposleni z nižjimi dohodki lahko privoščijo dopust. Verjetno pa je še kar nekaj takih, ki jim tudi ta popust ne pripomore k temu, da bi šli na oddih, zato priporočam, da za tiste zaposlene z najnižjimi dohodki popust povečajo ali pa jim pomagajo sofinancirati dopust.

V družbi se zavedajo pozitivnih učinkov tega certifikata. Ukrepi jim namreč pomagajo razvijati učinkovito politiko zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri. Nadalje možnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja omogoča ustvarjanje ugodne organizacijske klime, kar poveča zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost podjetju. Vse to prispeva k večji motivaciji za delo in storilnosti zaposlenih, prav tako pa tudi k zmanjšanju stresa in z njim povezanih stroškov, tudi k zmanjšanju bolniške odsotnosti. Nadalje ima podjetje, ki zaposlenim omogoči usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, višji ugled pri poslovnih partnerjih, kupcih in družbi ter konkurenčno prednost pred drugimi ter si s tem izboljša podobo v javnosti. Všečna podoba podjetja v javnosti pripomore k večji možnosti izbire pri zaposlovanju novih, sposobnih kadrov. Vzporedno s tem se zmanjša pretok zaposlenih, organizacija je sposobna obdržati najboljše kadre, prav tako pa pri vlaganjih v izobraževanje oziroma usposabljanje ni izgub zaradi oseb, ki zaradi nezadovoljstva zapustijo podjetje. Nenazadnje pa organizacija izkazuje družbeno odgovornost do zaposlenih tudi širše⁹¹. S takšnimi ugodnimi učinki lahko delodajalci pokrijejo ali celo presežejo stroške, ki jih imajo z uvajanjem družini prijazne politike (Poslovna skupina Sava 2006, 7; Poslovna skupina Sava 2007, 2).

Sklenem lahko, da ima družba Savatech oblikovane številne ukrepe, ki neposredno ali posredno omejujejo negativno delovanje številnih stresnih dejavnikov, katerim so podvrženi njihovi zaposleni tako na višjih kot tudi na nižjih ravneh organizacijske hierarhije. Predvsem se mi zdi bistveno to, da se zavedajo pomena družine in da kljub močnim globalnim pritiskom svojim zaposlenim omogočajo, da čim več časa preživijo

⁹⁰ Poleg tega v družbi vsako leto nagradijo tiste zaposlene, ki več kot pet let niso bili na bolniškem dopustu. Ti so nagrajeni z vikend paketom za dve osebi v enih izmed njihovih term.

⁹¹ Varno in kakovostno delovno okolje namreč igra odločilno vlogo tudi pri odločitvi za rojevanje otrok, kar je seveda pogoj za povečevanje rodnosti v Sloveniji.

z njo. Kako zelo učinkovite so te metode in kako so zaposleni zadovoljni z njimi, pa bom skušala ugotoviti v naslednjem poglavju.

6.3 UČINKOVITOST METOD OBVLADOVANJA STRESA

Namen tega poglavja je preveriti, kako učinkovite so prej opisane metode v praksi in kako so zaposleni zadovoljni z delovanjem njihove organizacije na področju obvladovanja stresa. Ker intervjujev zaradi prezaposlenosti zaposlenih ni bilo mogoče izvesti, sem oblikovala vprašalnik⁹², sestavljen iz odprtih in zaprtih vprašanj. Z njim sem najprej hotela ugotoviti, kako se zaposleni počutijo na delovnem mestu, ali radi prihajajo na delo, so zanj motivirani in z njim zadovoljni. To bi mi nakazalo neko stopnjo absentizma zaposlenih, kar bi mogoče pomenilo, da so zaposleni pod stresom. To sem v nadaljevanju vprašalnika tudi preverjala, in sicer, kako stresno se zdi zaposlenim njihovo delo, kako pogosto so pod stresom, kateri so tisti dejavniki, ki delajo njihovo delo stresno in ali so se že soočili z izgorelostjo kot negativno reakcijo na stres. V zadnjem delu vprašalnika pa sem želela ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni s prej opisanimi metodami, s katerimi v Savatechu obvladujejo različne stresorje, ter kako so v splošnem zadovoljni z delovanjem organizacije na področju obvladovanja stresa. Na tem mestu naj opozorim, da je število zaposlenih, ki so sodelovali v moji raziskavi, premajhno, da bi lahko naredila kakršnakoli posploševanja in relevantne ugotovitve, kljub temu pa odgovori lahko nakazujejo določeno stanje v družbi Savatech.

6.3.1 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo dvanajst zaposlenih iz družbe Savatech, in sicer šest moških (štirje proizvodni delavci, dva iz režije) ter šest žensk (vse iz režije). Od tega so tri osebe stare med 21 in 30 let, tri med 31 in 40 let, štiri med 41 in 50 let ter dve med 51 in 60 let. Njihova izobrazba je sledeča: ena oseba ima nedokončano osnovno šolo, 3 osebe končano osnovno šolo, 4 osebe končano srednjo šolo ter 4 osebe končano visoko šolo.

6.3.2 Rezultati in njihova interpretacija

V prvem delu raziskave sem želela ugotoviti, ali med zaposlenimi obstaja določena stopnja absentizma, ki je lahko eden izmed pokazateljev stresa. Odgovori so pokazali, da je absentizem mogoče opaziti med proizvodnimi delavci, med režijskimi delavci pa ne. Prvi se namreč na delovnem mestu slabo počutijo, neradi prihajajo na delo, z njim

⁹² V Prilogi H.

niso zadovoljni, posledično pa zanj tudi niso motivirani. Pri režijskih delavcih je situacija ravno obratna. Na delovnem mestu se počutijo dobro, nekateri celo zelo dobro, radi prihajajo na delo, so z njim zadovoljni in posledično tudi motivirani. Kot razlog za to so zaposleni navajali zanimivo in razgibano delo, dobre odnose in komunikacijo, dobre možnosti za napredovanje in osebno rast. Iz teh rezultatov bi lahko sklepala, da so zaposleni v proizvodnji pod večjim stresom kot zaposleni v režiji. Z dodatnimi vprašanji sem želela ugotoviti, ali je moja domneva pravilna.

Zato sem v drugem delu raziskave skušala ugotoviti, kako stresno je delo sodelujočih v raziskavi, kako pogosto so pod stresom, ali njihovo delo postaja vse bolj ali vse manj stresno ali ostaja na isti ravni stresnosti, ali se zaradi stresa na delovnem mestu počutijo izčrpane in imajo z njim povezane zdravstvene težave ter kateri so tisti dejavniki, ki njim osebno povzročajo stres. V splošnem so odgovori pokazali, da je večina respondentov pod stresom le občasno, da stresnost dela večine ostaja na isti ravni, prav tako pa se večina še ni soočila z izgorelostjo in drugimi s stresom povezanimi zdravstvenimi težavami. Konkretnije pa so odgovori pokazali, da kljub temu obstajajo zaposleni, ki se soočajo s stresom. Dvema zaposlenima v proizvodnji se namreč zdi delo stresno (zaradi dela in delovnih obremenitev sta pogosto pod stresom); menita, da njuno delo postaja vse bolj stresno in da sta zaradi njega pogosto tako izčrpana, da ne zmoreta opravljati delovnih nalog. Kot pravita, sta se že soočila z izgorelostjo, prav tako pa imata zaradi stresa na delovnem mestu tudi druge zdravstvene težave. Medtem pa se drugima dvema njuno delo ne zdi stresno (zaradi dela in delovnih obremenitev sta redko pod stresom); menita, da ostaja na isti ravni stresnosti in da sta le včasih zaradi njega izčrpana. V primerjavi s prvima dvema se še nista soočila z izgorelostjo, prav tako pa tudi nimata drugih, s stresom povezanih zdravstvenih težav.

Med zaposlenimi v režiji je situacija podobna. Dvema se zdi njuno delo stresno (zato sta včasih tako izčrpana, da ne moreta opravljati delovnih nalog), trem je stresno le občasno (zato so redko tako izčrpani, da ne morejo opravljati delovnih nalog), dvema pa se delo ne zdi stresno (zato nista nikoli tako izčrpana, da ne bi mogla opravljati delovnih nalog). Večina se še ni soočila z izgorelostjo, prav tako nimajo s stresom povezanih zdravstvenih težav. Prav tako večina meni, da njihovo delo ostaja na isti ravni stresnosti in da so zaradi dela in delovnih obremenitev pod stresom le včasih ali redko.

Če bi zgornje ugotovitve skušala posplošiti, bi lahko rekla, da so zaposleni v družbi izpostavljeni določenemu stresu (vsaj občasno), pri čemer pa so zaposleni v proizvodnji pod večjim stresom ali ga vsaj tako občutijo. Sicer imajo oboji delo (eni fizično, drugi psihično/umsko), ki je na nek način težavno in lahko povzroča stres, vendar menim, da je mogoče za režijske delavce bolje poskrbljeno v smislu, da je družba bolj pozorna na pojav stresa med njimi in da jim v večji meri zagotavlja različne metode obvladovanja stresa (npr. delavnice).

Nadalje me je zanimalo, kateri so tisti dejavniki, ki pri zaposlenih povzročajo stres. Izkazalo se je, da so določeni dejavniki skupni proizvodnim in režijskim delavcem (kvantitativna in kvalitativna delovna preobremenjenost), nekateri pa specifični za posamezen nivo. Tako so trije (od štirih) proizvodni delavci odgovorili, da je eden izmed vzrokov stresa na delovnem mestu monotonost delovnih nalog, dvema zaposlenima stres povzroča neuskklajenost delovnih zahtev in sposobnosti (kvalitativna preobremenjenost), trem zaposlenim kvantitativna preobremenjenost z delom, dvema izmensko delo, trem nočno delo, nadalje enemu stres povzroča slaba organiziranost dela, enemu slabe delovne razmere, enemu nejasnost delovnih nalog, po pričakovanju trem zaposlenim stres povzročajo slabi osebni dohodki, nato enemu slabi odnosi na delovnem mestu, eden pa je navedel slabo komunikacijo. Rečem torej lahko, da je glavni razlog stresnosti dela v proizvodnji predvsem v sami organizaciji dela. Določeni rezultati so me zelo presenetili. Marija Rjavec, delavska direktorica, je v pogovoru zatrdila, da v njihovi družbi ni monotonosti dela, saj skrbijo za stalno rotacijo dela in s tem posledično za čim večjo usposobljenost zaposlenih za čim več delovnih nalog. Po odgovorih sodeč ni tako, saj se zaposlenim zdi delo monotono, hkrati pa njegove zahteve niso usklajene z njihovimi sposobnostmi, posledica česar je med drugim lahko tudi delovna preobremenjenost. Nadalje so vodilni trdili, da zaposleni zavestno sprejmejo odločitve o izmenskem delu in da jim le-to ne predstavlja večjega problema, zaradi višjega osebnega dohodka so celo motivirani zanj in nasprotujejo ukinitvi 3-izmenskega dela. Podatki kažejo nekoliko drugačno situacijo. Večini respondentov namreč izmensko in nočno delo povzročata stres.

Situacija v režiji je nekoliko drugačna. Le en zaposleni je odgovoril, da mu stres na delovnem mestu povzroča monotonost delovnih nalog. Na podlagi odgovorov na prejšnja vprašanja lahko trdim, da v režiji le-ta resnično ni prisotna. Zaposleni so

namreč na vprašanja o zadovoljstvu z delom, motivacijo zanj in o tem, zakaj radi prihajajo na delo, med drugim navajali tudi raznolikost delovnih nalog, zanimivo, usvarjalno in dinamično delo, ki nudi nove izzive. Nadalje sta dva zaposlena dejala, da zahteve dela presegajo njune sposobnosti, čemur lahko pripišemo tudi dejstvo, da je kar sedem od osmih respondentov dejalo, da so preobremenjeni z delom. Nadalje je ena oseba odgovorila, da so zanjo stresne nasprotujoče si delovne naloge, dvema nejasnost delovnih nalog, eni negotovost zaposlitve, eni slabi osebni dohodki, dve osebi sta pod stresom zaradi odnosov na delovnem mestu, ena zaradi negativne organizacijske klime, dve zaradi slabih možnosti za sodelovanje pri odločanju o ciljih organizacije, za eno so stresne omejene možnosti odločanja in kontrole nad lastnim delom, za eno slaba komunikacija med zaposlenimi, dve osebi sta navedli pomanjkanja časa za družino zaradi odnašanja dela na dom, dve pa velike časovne pritiske. Sklepam torej lahko, da so glavni razlogi za stres pri režijskih delavcih trije. Prvi je zagotovo delovna preobremenjenost zaradi neusklajenosti delovnih zahtev s sposobnostmi zaposlenih ali zaradi časovnih pritiskov, zaradi česar imajo zaposleni manj časa za svoje družine. Drug, vendar manj izražen razlog je v slabi organizacijski klimi, ki se odraža v slabih odnosih in pomanjkljivi komunikaciji. Ker sta na to opozorili le dve osebi, problem ni tako velik, kar kaže na dejstvo, da je verjetno delovanje organizacije na tem področju dokaj učinkovito. Prav tako sta le dve osebi opozorili na tretji razlog za stres, torej na slabe možnosti sodelovanja in odločanja o lastnem delu, iz česar lahko ravno tako sklepam, da stanje na tem področju ni tako slabo in da imajo zaposleni vsaj nekaj možnosti za sodelovanje in avtonomijo pri svojem delu.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali zaradi dela in z njim povezanega stresa, trpijo tudi njihove družine in prijatelji. Rezultati niso bili v skladu z mojimi pričakovanji. Domnevala sem namreč, da se bodo s tem v večji meri strinjali zaposleni v režiji kot v proizvodnji. Prvi so namreč večkrat prisiljeni nositi delo domov oziroma podaljševati delovni čas, da ga dokončajo. Odgovori pa so pokazali, da so v tem primeru v večji meri prikrajšane družine proizvodnih delavcev. Večina režijskih delavcev je namreč trdila, da zaradi njihovega dela in stresa zaradi njega družine in prijatelji niso prikrajšani. Razlog za to bi bila lahko fleksibilnost delovnega časa zaposlenih v režiji, ki jim omogoča, da lažje usklajujejo delovne in družinske obveznosti, lahko pa tudi dejstvo, da zaposleni v režiji (oziroma iz višjih hierarhičnih ravni organizacije) znajo bolj kvalitetno preživljati svoj prosti čas z družino in prijatelji, kar zagotovo učinkovito blaži negativne učinke

dela in z njim povezanega stresa. Nenazadnje pa lahko razlog najdemo tudi v izmenskem delu zaposlenih v proizvodnji, ki dokazano kviri družinski ritem.

V zadnjem delu sem želela ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s prej opisanimi metodami (konkretnije na področju dejavnikov, ki povzročajo stres) in na splošno o delovanju organizacije na področju obvladovanja stresa. Predvidevala sem, da bodo zaposleni organizacijo ocenili kot neuspešno na tistih področjih, ki so zanje viri stresa, in ta domneva se je tudi potrdila. Glede na to, da so proizvodni delavci bolj pod stresom, so delovanje svoje organizacije pri obvladovanju konkretnih stresorjev ocenili kot neuspešno, režijski delavci pa večinoma kot uspešno. Konkretnije so odgovori pokazali, da je po mnenju režijskih delavcev organizacija uspešna predvsem pri skrbi za varnost in zdravje na delovnem mestu, pri skrbi za dobro informiranost zaposlenih in njihovo usposobljenost za varno delo, pri dajanju možnosti odločanja in kontrole nad lastnim delom, pri uresničevanju kariernih želja zaposlenih, pri skrbi za dobro komunikacijo in prenos informacij v organizaciji, čim večji jasnosti delovnih nalog, prav tako pa je uspešna tudi pri prilagajanju delovnega časa potrebam zaposlenih, pri razgibanosti delovnih nalog, prilagajanju delovnih nalog sposobnostim zaposlenih, pri skrbi za dobro organizacijsko klimo, pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja ter pri skrbi za dobre odnose v organizaciji. Nekoliko slabše so ocenili le uspešnost organizacije na področju obremenjenosti. Iz teh ocen lahko sklepam, da vse prej opisane metode dosegajo svoj namen, torej zmanjševanje stresa ter posledično povečevanje zadovoljstva zaposlenih in njihove delovne storilnosti. Organizacija naj malo pazi le na področju delovne obremenitve zaposlenih iz režije.

Po drugi strani proizvodni delavci delovanje organizacije na teh področjih ocenjujejo kot neuspešno. Kot uspešno ocenjujejo le skrb za varnost in zdravje na delovnem mestu, kot neuspešno pa ocenjujejo predvsem prilagajanje delovnega časa potrebam zaposlenih, skrb za dobro organizacijsko klimo, skrb za dobre odnose na delovnem mestu, skrb za čim bolj optimalno delovno obremenjenost, dajanje možnosti za sodelovanje pri organizacijskih odločitvah ter možnosti odločanja in kontrole nad lastnim delom, prilagajanje delovnih nalog sposobnostim zaposlenih ter skrb za dobro komunikacijo in prenos informacij znotraj organizacije. Za druge aktivnosti menijo, da organizacija ni niti uspešna niti neuspešna.

V splošnem zaposleni v družbi Savatech niso zadovoljni s pozornostjo družbe na pojav stresa in z njenim obvladovanjem le-tega. Če primerjam odgovore vseh respondentov, lahko rečem, da jih večina meni, da vodilni niso dovolj pozorni na pojav stresa med zaposlenimi, da obvladovanju stresa na delovnem mestu ne namenjajo dovolj časa ter da ne ukrepajo dovolj hitro in učinkovito. Zopet pa so bolj nezadovoljni proizvodni delavci, saj so bili soglasni, da vodilni niso dovolj pozorni na pojav stresa med zaposlenimi, da obvladovanju stresa na delovnem mestu ne posvečajo dovolj časa, da ne ukrepajo dovolj hitro in učinkovito, da ne upoštevajo pritožb glede stresnosti dela niti glede tega, kako bi lahko le-to zmanjšali. Mnenja o dostopnosti ukrepov obvladovanja stresa, ki jih izvaja njihova organizacija (delavnice, rekreacija), pa so deljena. Dva zaposlena menita, da so dostopni, druga dva, da niso. Razlog za to bi lahko bil, da nekaterim proizvodnim delavcem ti ukrepi organizacije na področju obvladovanja stresa niso znani, da jih organizacija premalo »promovira«. Prav tako pa se mogoče zaposleni ne zavedajo, da njihova organizacija posredno obvladuje stres tudi z ukrepi, ki so jih morali ocenjevati. Vendar glede na to, da so jih ocenili kot dokaj neuspešne, se organizacija verjetno res premalo trudi.

Mnenja režijskih delavcev pa so bolj razdeljena. Polovica jih meni, da so vodilni dovolj pozorni na pojav stresa med zaposlenimi, da obvladovanju stresa na delovnem mestu posvečajo dovolj časa, da ukrepajo dovolj hitro in učinkovito, da upoštevajo pritožbe glede stresnosti dela in glede tega, kako bi jo lahko zmanjšali. Druga polovica respondentov se s tem ne strinja. Vsi pa se bolj ali manj strinjajo s tem, da so jim ukrepi, ki jih izvaja njihova organizacija, dostopni in jih tudi uporabljajo (npr. rekreacija). To pomeni, da so jim ukrepi nekoliko bolj znani kot proizvodnim delavcem, po drugi strani pa bi lahko rekla, da organizacija pri neposrednem obvladovanju stresa še vedno ni popolnoma učinkovita.

Če povzamem, lahko rečem, da so zaposleni v proizvodnji v slabšem položaju kot zaposleni v režiji. V primerjavi z zaposlenimi v režiji, ki stresa ne občutijo v tako negativni obliki, proizvodni delavci občutijo večje stopnje stresa, so pogosteje pod stresom, imajo z njim povezane zdravstvene težave, posledice pa občutijo tudi njihove družine in prijatelji. Zato ni presenetljivo, da delovanje organizacije na področju obvladovanja stresa ocenjujejo precej slabše kot zaposleni v režiji. Še slabše pa je to, da se v primerjavi z zaposlenimi v režiji na delovnem mestu slabo počutijo, neradi

prihajajo na delo, z njim niso zadovoljni, posledično pa zanj tudi niso motivirani. To vpliva na njihovo delovno storilnost, kar se lahko že ali pa se še bo izražalo na poslovnih rezultatih družbe.

6.3.3 Predlogi in rešitve

Glede na to, da so zaposleni v proizvodnji pod večjim stresom in da je pri njih zaznati višje stopnje absentizma in nižje zadovoljstvo z delovanjem organizacije na področju obvladovanja stresa, družbi najprej predlagam, da naj tem zaposlenim posveti več časa in pozornosti. Predvsem naj se najprej osredotoči na izboljšanje (organizacijske) klime na proizvodnem oddelku. Glede na to, da so zaposleni v režiji relativno zadovoljni s klimo, odnosi in komunikacijo ter da delovanje organizacije na teh področjih ocenjujejo kot uspešno, sklepam, da so pri njih ukrepi, ki jih družba izvaja v skladu z anketo SIOK, relativno uspešni. Zato vodilnim predlagam, da se bolj potrudijo tudi pri proizvodnih delavcih. Družbi priporočam uvedbo določenih programov za izboljšanje odnosov in komunikacije med zaposlenimi na isti ravni. Problema ne predstavljajo le odnosi med nadrejenimi in podrejenimi (ki jih rešujejo s programom Mala šola vodenja), temveč tudi med sodelavci. Ti večino delovnega časa preživijo skupaj in pogosto se pojavljajo določeni nesporazumi, ki lahko povzročajo stres in vplivajo na delovno storilnost zaposlenih. Da bi se jim znali izogniti oziroma jih uspešno reševali, naj jih organizacija pouči o temeljnih dobrih odnosov, dobre komunikacije ter reševanju sporov. Določeni seminarji s področja izboljševanja medsebojne komunikacije so sicer tem zaposlenim že na voljo, a očitno niso dovolj učinkoviti.

Nadalje je pomemben stresor za proizvodne delavce tudi njihov delovni čas, ki pa zaposlenim v režiji zaradi uvedbe fleksibilnega delovnega časa ne povzroča stresa. Sicer je res, da se proizvodni delavci zavestno odločijo za izmensko delo in da je zaradi višjega osebnega dohodka tako delo lahko celo motivator, vendar je po rezultatih sodeč lahko tudi stresor. Zato vodilnim v družbi predlagam, da preučijo možnosti, kako bi lahko izmensko delo naredili čim manj stresno za zaposlene oziroma ali obstajajo načini, s katerimi bi lahko zaposlene še dodatno stimulirali. Prav tako pa bi lahko pripravili ukrepe, s katerimi bi zaposlenim ob morebitnih težavah zaradi takšnega urnika dela čim prej pomagali. To lahko storijo že s tem, da jim med posameznimi izmenami nudijo dovolj časa za počitek ter da tistim zaposlenim, ki se nikakor ne morejo navaditi na izmensko delo in bi to lahko celo negativno vplivalo na njihovo zdravje, omogočajo

delo le v dveh izmenah. Na splošno pa naj se vodilni v organizaciji trudijo, da bo delovni čas čim bolj prilagojen delovni obremenitvi, da ne bodo od zaposlenih zahtevali prevelikega števila nadur ter da jim bodo omogočili dovolj počitka. Jasno je namreč, da zaposleni ni stroj in da lahko učinkovito dela le določeno število ur dnevno. Kar je več, je lahko že stresno in negativno vpliva na njihovo delovno storilnost.

Kot se je izkazalo, imajo vodilni v družbi zmotno prepričanje glede obremenjenosti njihovih zaposlenih. Ti so namreč v velikem odstotku odgovorili, da so preobremenjeni z delom, proizvodni delavci pa celo menijo, da njihovo delo ni usklajeno z njihovimi sposobnostmi in znanji. Iz tega vidika bi lahko rekla, da metode družbe, kot so določanje vlog in najbolj primernih delovnih mest za zaposlene, ne dosegajo ravno svojega namena. Zato naj organizacija uvede določene ukrepe tudi na tem področju. Vodilnim v družbi predlagam, da dodatno preučijo delovna mesta in naloge, ki jih sestavljajo in jih skušajo v vseh vidikih čim bolj prilagoditi zaposlenim, ki jih zasedajo, ali pa obratno, se še bolj potrudijo, da za posamezno delovno mesto izberejo čim bolj primerne kandidata, po možnosti tudi s poskusnim delom. Zavedati se morajo dejstva, da če so zaposleni preobremenjeni in če imajo premalo časa za izvedbo delovnih nalog, potem je njihova delovna storilnost slabša, delo manj kvalitetno opravljeno, kar končno vpliva tudi na poslovni rezultat družbe.

Nadalje je potrebno poudariti, da so vodilni v družbi zmotnega mnenja tudi glede odsotnosti monotonosti dela v njihovi organizaciji. To sicer drži za zaposlene v režiji, medtem ko je situacija v proizvodnji popolnoma drugačna. Zato jim priporočam, da še v večji meri uporabljajo različne alternativne oblike dela, kot so rotacija dela ter horizontalna in vertikalna širitev dela. Delo zaposlenih naj skušajo narediti čim bolj razgibano, saj se bodo s tem izognili stresu, zviševali motivacijo zaposlenih za delo in posledično njihovo delovno storilnost.

V zvezi z monotonostjo dela in preobremenjenostjo z njim družbi predlagam, da naj upošteva tudi mnenja, predloge in pritožbe zaposlenih. Ti namreč najbolje poznajo situacijo in lahko ponudijo učinkovite rešitve, poleg tega pa jim bodo s tem dali občutek, da so enakopravno vključeni v organizacijo in da imajo pomembno vlogo. Z vključenostjo v odločanje glede organizacijskih odločitev in odločitev glede lastnega

dela namreč zaposleni v proizvodnji niso zadovoljni. Predlagani ukrep pa je lahko dobra pot k temu.

Ker so odgovori pokazali, da so zaposleni zadovoljni z možnostjo razvoja kariere v družbi in z delovanjem organizacije na tem področju, lahko rečem, da so ukrepi družbe (Sava dialog, organizacija izobraževanj) uspešni. Kljub temu pa odgovornim osebam v družbi priporočam, naj uvedejo določene ukrepe tudi za tiste posameznike, ki so brez kariernih načrtov in že dolgo niso napredovali. To lahko storijo z različnimi programi in seminarji, na katerih bi takim posameznikom pomagali odkrivati njihove spretnosti, sposobnosti in znanja ter jim na njihovi podlagi pomagali oblikovati karierne cilje, ki bi bili uresničljivi tudi v njihovi organizaciji. Nenazadnje pa bi lahko tudi s spodbudami za nadgradnjo znanja pripomogli k večjim kariernim aspiracijam teh zaposlenih. S temi ukrepi bi jih obvarovali pred doživljanjem stresa zaradi nazadovanja ali nizkega delovnega položaja, posledično pa bi pozitivno vplivali na njihovo delovno motivacijo in storilnost.

Nadalje je potrebno poudariti, da se v družbi Savatech problema stresa sicer zavedajo, vendar mu po moji oceni in oceni nekaterih zaposlenih ne posvečajo dovolj pozornosti. Ker problem stresa na delovnem mestu v svetu postaja čedalje večji in ker v družbi nimajo oblikovanih nekih konkretnih neposrednih metod in programov (razen antistresnih delavnic za vodje) za njegovo obvladovanje, ji priporočam, da čim prej stori nekaj tudi na tem področju. Najprej jim predlagam, da so bolj pozorni na pojav stresa med zaposlenimi. To lahko dosežejo z boljšo komunikacijo z njimi, s poslušanjem njihovih pritožb o tem, kateri dejavniki povzročajo stres, in predlogov, kako te stresorje omiliti. O tem se lahko z zaposlenimi pogovarjajo tudi na oddelčnih sestankih, vse dobljene informacije pa naj vodje prenesejo do vodilnih. Ti naj napravijo seznam ukrepov in metod, ki jih bodo uporabili pri zaposlenih, pri katerih bodo opazili, da so pod stresom. Ker je sodeč po odgovorih problem stresa večji pri zaposlenih v proizvodnji, naj se družba osredotoči predvsem (ne pa izključno) nanje. Vsem zaposlenim naj tako omogoči udeležbo na antistresnih delavnicah. Dovolj bi bilo, da bi jih poučili o stresu, njegovih znakih, o doživljanju in obvladovanju le-tega, lahko pa celo uvedejo delavnice sproščanja (meditacijo, jogo), ki bi bile dostopne za vse. To bi marsikateremu zaposlenemu olajšalo premagovanje stresa. Pri tem naj poudarim, da organizacija v določeni meri že izvaja ta ukrep, in sicer z možnostjo telesne vadbe v

okviru delovnega časa in izven njega. To namreč lahko štejemo kot obliko sproščanja. Tako bi bilo potrebno uvesti samo še določene termine za meditacijo ali jogo, lahko znotraj ali izven delovnega časa, lahko pa se s telesno vadbo tedensko izmenjujeta in dopolnjujeta. Nadalje družbi priporočam, da naj določi osebo, ki bo zaposlenim, podvrženim stresu, na voljo za pogovor. Iskren pogovor, spodbudne besede ter izkazana podpora in pomoč so namreč lahko izredno učinkoviti v boju proti stresu. Če nasprotno družba ne bo storila ničesar na tem področju, obstaja možnost, da bodo zaposleni dobili občutek, da organizaciji ni mar zanje in za njihovo zdravje, kar bo vplivalo na doživljanje stresa ter posledično na njihovo zadovoljstvo in delovno storilnost.

Družbo Savatech je nazadnje potrebno pohvaliti na področju varnosti in zdravja na delovnem mestu. Sodeč po dobrih ocenah s strani zaposlenih, bi lahko rekla, da sta varnost in zdravje zaposlenih resnično na prvem mestu. Upam, da bo tako ostalo tudi v prihodnje, saj sta doživljanje stresa in z njim povezana delovna storilnost zaposlenih odvisna tudi od njihovih delovnih razmer.

Končno naj poudarim, da imajo pomembno vlogo pri uspešnosti obvladovanja stresa tudi zaposleni sami. Če namreč niso pripravljeni sami storiti ničesar, da bi obvladali stres (npr. z rekreacijo, različnimi tehnikami sproščanja in drugimi pristočnimi aktivnostmi ter z učinkovitim upravljanjem časa in organiziranjem dela), hkrati pa ne uporabljajo ukrepov, ki jim jih nudi organizacija, potem je tudi učinkovitost le-teh manjša.

7 SKLEP

Bolezni, ki jih je nekoč povzročalo delo, počasi izginjajo, saj jih najsodobnejše medicinske tehnologije zlahka ozdravljajo ali vsaj blažijo. Večja uganka za medicino pa postaja stres na delovnem mestu, saj zaradi njega zboleva vse več svetovne populacije. Ta posameznike razjeda od znotraj, in preden se tega zavedo, je lahko bolezen že močno, lahko celo kritično napredovala. Ker je tako stres postal del življenja, se bodo morali posamezniki naučiti živeti z njim in ga obvladovati. Zato bo potrebno ljudi poučiti o tem, da bo vse bolj potrebna preventiva, če bodo želeli uživati zdravo in mirno življenje. Poleg tega pa bo tudi gospodarstvo utrpelo manjšo škodo. Zato lahko rečem, da so tako delavci kot njihovi delodajalci odgovorni za to, da delo organizirajo tako, da povzroča čim manj stresa.

V diplomskem delu sem se podrobneje osredotočila na stres na delovnem mestu. Najprej sem opredelila stres, razlikovala med pozitivnim in negativnim stresom ter opredelila njegove znake. Nato sem se osredotočila na dejavnike stresa in jih razdelila na šest glavnih skupin: dejavnike, povezane z delom, dejavnike, povezane z vlogo v organizaciji, dejavnike, povezane z razvojem kariere, dejavnike, povezane z odnosi na delovnem mestu, dejavnike, povezane z organizacijsko strukturo in klimo, ter dejavnike, ki zadevajo odnos med delom in domom.

Nadalje sem se osredotočila na posledice stresa za posameznike in organizacije. Ugotovila sem, da stres neposredno vpliva na zdravje posameznikov, to pa je ključna izhodiščna točka za vse druge negativne posledice stresa, kot so nižje zadovoljstvo, delovna motivacija, storilnost in posledično slabši poslovni uspeh organizacij. Poudarjam tudi, da zaradi stresa na delovnem mestu trpijo ne le posamezniki, temveč tudi njihove družine in prijatelji, in tako je začarani krog posledic stresa sklenjen.

Pri posledicah stresa za organizacije sem se osredotočila predvsem na stroške, ki jim jih stres prinaša. To so lahko stroški, ki jih povzroča večja fluktuacija zaposlenih, veliko število izgubljenih delovnih dni, nižje zadovoljstvo in večji absentizem zaposlenih ter številne delovne nesreče. To je dokazalo, da je lahko stres za organizacije izredno negativen ali celo poguben. Vsi navedeni stroški so še dodaten dokaz, da je treba proti stresu ukrepati preventivno in da so številne metode obvladovanja stresa potrebne in smiselne.

Zato sem se v zadnjem poglavju teoretičnega dela posvetila individualnim in organizacijskim metodam obvladovanja stresa. Jasno je, da lahko posamezniki na tem področju veliko storijo sami, predvsem s tem, da si privoščijo vsaj nekaj prostega časa in ga preživijo kolikor je mogoče aktivno oziroma na takšen način, ki jim najbolj ustreza. Pomembno vlogo pa imajo tudi organizacije, ki so lahko s svojimi metodami zgled zaposlenim pri tem, kako se je treba soočiti s stresom. S številnimi ukrepi namreč lahko zmanjšajo stresnost dela in s tem tudi obremenjenost zaposlenih s stresom. S tem si bodo zagotovile zdravje zaposlenih in posledično dobre poslovne rezultate. Verjetno je, da bodo v današnjem času organizacije, ki bodo skušale z različnimi metodami obvarovati svoje zaposlene pred stresom, za korak pred tistimi, ki bodo to enostavno ignorirale in obvladovanje stresa prelagale na ramena zaposlenih.

V empiričnem delu sem opisala družbo Savatech in njene metode obvladovanja stresa. Ugotovila sem, da v družbi razen določenih antistresnih delavnic za vodje in nudenja možnosti rekreacije za vse zaposlene nimajo oblikovanih nekih konkretnih programov obvladovanja stresa. Imajo pa določene druge ukrepe, ki sem jih v diplomskem delu tudi opisala, s katerimi ravno tako, sicer posredno, obvladujejo stres pri zaposlenih. Učinkovitost teh ukrepov in zadovoljstvo zaposlenih z njimi sem preverila z vprašalnikom. Ugotovila sem, da je problem stresa večji pri zaposlenih v proizvodnji, ki so posledično tudi manj zadovoljni z delovanjem organizacije na tem področju. Prav tako pa sem dobila občutek, da kar nekaj zaposlenih ne pozna ukrepov, s katerimi njihova organizacija neposredno in posredno obvladuje stres. Vodilnim v družbi Savatech sem zato priporočila, da naj bodo malo bolj pozorni na proizvodne delavce in na pojav stresa med njimi ter da naj jih enakovredno vključujejo v različne programe in ukrepe za obvladovanje stresa.

Ob koncu želim verificirati izhodiščne hipoteze. Značilnosti sodobnega gospodarstva so razlog za mnenje številnih avtorjev, da delovno mesto v ekonomskem in psihološkem smislu postaja vse bolj hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor, zaradi česar postajajo posamezniki čustveno, telesno in duhovno vse bolj izčrpani. Zato drži, da je delo v moderni zahodni družbi prvotni vzrok oziroma eden izmed največjih povzročiteljev stresa, ki tako postaja eden najbolj problematičnih dejavnikov na delovnem mestu, saj ima ne le številne negativne vplive na posameznike, temveč prinaša številne stroške tudi organizacijam.

Vzroki za stres na delovnem mestu se med zaposlenimi lahko razlikujejo, ni pa nujno. Iz teorije sem spoznala, da imajo različni poklici na različnih ravneh organizacije različne stopnje stresnosti in različne stresorje, katerih učinek pa je seveda odvisen od posameznikov, njihove odpornosti na stres in od tega, ali stresor vidijo kot oviro ali kot spodbudo. Rezultati vprašalnika pa so pokazali, da sta kvantitativna delovna preobremenjenost in neusklajenost delovnih zahtev s sposobnostmi in znanji zaposlenih (kvalitativna preobremenjenost) stresni tako za zaposlene v proizvodnji kot tudi v režiji, monotonost delovnih nalog, delovni čas in v večji meri tudi osebni dohodek pa so stresni le za proizvodne delavce. Tako lahko rečem, da je morda neustrezna oblikovanost dela in delovnih nalog eden izmed izmed najpogostejših razlogov za stres. Ker pa je bil vzorec premajhen, tega ne morem z gotovostjo trditi.

V teoriji se je ravno tako potrdila hipoteza, da lahko stres, povezan z delom, vpliva ne le na delovno, temveč tudi na družinsko življenje posameznikov. Ker sodobno gospodarstvo zahteva vse daljšo prisotnost človeka na delovnem mestu in ker mu nalaga toliko nalog, da mora pogosto delo odnašati tudi domov, posameznikom zmanjkuje časa in energije za njihove družine. To vpliva na družinske rutine in dogodke ter vzgojo otrok, posledica tega pa so stresni konflikti med delovno kariero in družinskimi vlogami. Ker družbo Savatech kot del Poslovne skupine Sava obvezuje certifikat Družini prijazno podjetje, bi bilo logično, da se njihovi zaposleni ne bi soočali s tem konfliktom. Podatki pa so pokazali, da so zaradi dela in z njim povezanega stresa v primerjavi s proizvodnimi delavci družine režijskih delavcev manj obremenjene. Razlog je morda v tem, da imajo ti fleksibilni delovni čas, ki ga lahko oblikujejo glede na svoje potrebe, medtem ko imajo proizvodni delavci fiksni 8-urni delavnik. Poleg tega režijski delavci delajo v eni izmeni, proizvodni pa v treh, kar uničuje njihov naravni ritem in posledično tudi ritem njihove družine.

Tekom pisanja diplomskega dela sem tudi spoznala, da je določena stopnja stresa potrebna za optimalen delovni učinek. Stres tako ni le negativen pojav, ki posameznika popolnoma telesno in umsko paralizira, temveč ga lahko opredelimo tudi kot spodbudni dejavnik, ki pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost, delovni zagon, motivacijo za delo in posledično na njegovo delovno storilnost. Pomembno pa je, da posameznik občuti ravno prav zunanjih pritiskov, kajti tedaj bo njegova delovna storilnost optimalna in bo pozitivno vplivala na poslovni rezultat organizacij. Če pa bo

zunanjih pritiskov preveč ali premalo, bo to negativno vplivalo na njegovo delovno storilnost in posledično tudi na poslovni uspeh organizacij. Nanj pa vplivajo še številni drugi stroški, ki jih stres prinaša organizacijam, predvsem izgubljeni delovni dnevi. Podatki kažejo, da je stres danes druga najpogosteje prijavljena zdravstvena težava, povezana z delom, s katero je povezanih 50 do 60 odstotkov vseh izgubljenih delovnih dni. To dejstvo je potrdila tudi gospa Mateja Dolenc, ki je navedla, da stres povzroča večjo pogostost bolniških odsotnosti tudi v njihovi družbi. Tako tudi moja šesta hipoteza drži, pri čemer pa je potrebno poudariti, da na višanje organizacijskih stroškov poleg izgubljenih delovnih dni, ki so med pomembnejšimi dejavniki, vplivajo še številni drugi.

Nenazadnje pa se je v teoriji izkazala kot pomembna pri obvladovanju stresa tudi vloga organizacij. Ni namreč dovolj, da se posamezniki sami trudijo obvladati stres, kateremu so podvrženi na delovnem mestu. Večji uspehi so doseženi, če vodstvo organizacij poskrbi za izvajanje dejavnosti na primarni, sekundarni in terciarni ravni ter s tem povečuje odpornost zaposlenih na stres, posledično pa znižuje tudi stroške. Če pogledam primer družbe Savatech, lahko rečem, da s številnimi bolj ali manj uspešnimi ukrepi ohranja stopnjo stresa obvladljivo. V marsikateri organizaciji bi med zaposlenimi zagotovo našli višjo stopnjo stresa.

8 LITERATURA

A.U. 2001. Se znate nadzorovano odklapljati? *Manager* (2): 56–57.

Anthony, William P., Pamela L. Perrew in K. Michele Kacmar. 1996. *Strategic Human Resource Management*. 2nd ed. Fort Worth: The Dryden Press.

Battison, Toni. 1999. *Premagujem stres*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Bilban, Marjan in Andreja Pšeničny. 2007. Izgorelost. *Delo in varnost*, 2. marec.

Dostopno prek:

http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=115 (16. april 2008).

Bilban, Marjan. 2008. *Obremenitve in škodljivosti na delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://fides.fe.uni-lj.si/zdravje/zivljenje/obremenitve.html> (14. maj 2008).

Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Buunk, Bram P., Jan de Jonge, Jan F. Ybema in Charles J. de Wolff. 1998. Psychosocial Aspects of Occupational Stress. V *Work Psychology*, ur. Drenth, Pieter Johan Diederik, Henk Thierry in Charles J. de Wolff, 145–182. Hove (East Sussex): Psychology.

Cecić Erpič, Saša. 2007. *Kako se učinkovito spoprijeti s stresom*. Dostopno prek: http://med.over.net/za_bolnike/zdravo_zivljenje/clanki/nasveti/kako_se_znebiti_stresa.php (16. november 2007).

Cooper, Cary L. in Suzan Lewis. 1993. *The Workplace Revolution: managing today's dual-career families*. London: Kogan Page.

Cooper, Cary L., J. Phillip Dewe in P. Michael O'Driscoll. 2001. *Organizational Stress: a Review and Critique of Theory, Research and Applications*. Thousand Oaks: Sage.

Cox, Tom, Amanda Griffiths in Eusebio Rial-Gonzales. 2000. *Research on Work-related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostopno prek: <http://osha.europa.eu/publications/reports/203> (14. januar 2008).

Cunningham, J. Barton 1997. *The Stress Management Sourcebook*. Los Angeles: Lowell House.

Černigoj Sadar, Nevenka. 1998. Od časa, ki ostaja, do blagostanja. *Družboslovne razprave* 14 (27/28): 86–97.

--- 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.

Di Martino, Vittorio in Mohtar Musri. 2001. *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia. Dostopno prek:
<http://www.oit.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf> (7. november 2007).

Douglass, Merrill E. in Donna N. Douglass. 1993. *Manage Your Time Your Work Yourself*. New York: Amacom.

Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.

European Agency for Safety and Health at Work. 2002. *Working on stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostopno prek: <http://osha.europa.eu/publications/magazine/5> (14. januar 2008).

European Commission. 2002. *Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf (10. maj 2008).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2008a. *Katere težave lahko povzročijo hrup?* Dostopno prek:
http://osha.europa.eu/sl/topics/noise/index_html/problems_noise_cause_html (17. september 2008).

--- 2008b. *Nevarne snovi*. Dostopno prek: <http://osha.europa.eu/sl/topics/ds> (17. september 2008).

- 2008c. *Evropska opazovalnica tveganj: Vse več ljudi se pri delu sooča s psihosocialnimi tveganji*. Dostopno prek: http://osha.europa.eu/press_room/news_article.2008-01-30_Stress (14. maj 2008).
- Fraser, Tara. 2004. *Joga: priročnik za učenje joge doma*. Tržič: Učila International.
- Gazvoda, Tatjana M. 2007. *Stres kot zanemarjen dejavnik tveganja za nastanek bolezni*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID041213.doc (31. oktober 2007).
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational behaviour: theory and practice*. New York: Macmillan.
- Hunsaker, Johanna in Phillip Hunsaker. 1991. *Strategies and Skills for Managerial Women*. 2nd ed. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Kaltnekar, Zdravko. 2008. *Delovni čas in kakovost delovnega življenja*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000614.doc> (8. april 2008).
- Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 2007. *Preobremenjenost in stres*. Dostopno prek: <http://www.cilizadelo.si/default-30400.html> (16. november 2007).
- Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo Slovenije*. Ur. l. RS 37/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200737&stevilka=1992> (3. december 2008).
- Lipičnik, Bogdan. 1994a. *Ekonomika in organizacija podjetja. Knj.2, Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 1994b. Človeški viri in ravnanje z njimi. V *Management*, ur. Stane Možina, 444–486. Radovljica: Didakta.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Luban - Plozza, Boris in Ugo Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Marcon, Petra. 1998. *Stres na delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://www.sirius-co.com/kriza/c12.html> (16. november 2008).

Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

--- 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Murdock, Alexander in Carol Scutt. 1993. *Personal Effectiveness*. Oxford: The Institute of management Foundation.

Mureau, Anne - Marie. 2008. *Workplace stress: A collective bargaining issue*. Dostopno prek: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/126/mureau.pdf> (13. maj 2008).

Nishiyama, Katsuo in Jeffrey V. Johnson. 1997. *Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management (Sixth Draft for International Journal of Health Services)*. Dostopno prek: <http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html> (2. september 2008).

Ornelas, Sandy in Brian H. Kleiner. 2003. New Developments in Managing Job Related Stress. *Equal Opportunities International* 22 (5): 64-70. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldAbstractOnlyArticle/Pdf/0300220506.pdf> (31. oktober 2007).

Pendl Žalek, Manuela. 2004. *Aktivno življenje – zdravo življenje*. Maribor: Rotis.

Pettinger, Richard. 2002. *Stress Management*. Oxford: Capstone Publishing.

Plunkett, Warren Richard. 1992. *Supervision: the direction of People at Work*. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Poslovna skupina Sava. 2005. Evropski teden varnosti in zdravja pri delu 2005. *Sava XLV* (2): 9–10. Dostopno prek:

<http://www.sava.si/images/casopis/2005/Sava%20stevilka%202%20-%20april%202005%20%2828%20strani%29.pdf> (19. junij 2008).

--- 2006. Poslovna skupina Sava med prvimi slovenskimi podjetji za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. *Sava XLVI* (5): 6–7. Dostopno prek:

<http://www.sava.si/images/casopis/2006/Sava%20stevilka%205%20-%20december%202006.pdf> (19. junij 2008).

--- 2007. Postajamo družini prijazno podjetje. *Sava XLVII* (3): 2. Dostopno prek:

<http://www.sava.si/images/casopis/2007/Sava%20-%20stevilka%203%20-%20julij%202007.pdf> (19. junij 2008).

--- 2008a. Najpomembnejši kazalniki varnosti in zdravja pri delu. *Sava XLVIII* (1): 14–15. Dostopno prek: http://www.sava.si/images/casopis/2008/Sava-stevilka_1-februar_2008.pdf (19. junij 2008).

--- 2008b. Družbi Savatech, d.o.o., pripadla evropska nagrada za dobro prakso varnosti in zdravja pri delu za leto 2007. *Sava XLVIII* (2): 8–9. Dostopno prek:

<http://www.sava.si/images/casopis/2008/Sava%20-%20stevilka%20%202%20-%20april%202008.pdf> (19. junij 2008).

Potrč, Marjeta. 2007. *Način priprave in vsebina programa upravljanja s stresom v podjetju*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID041213.doc (31. oktober 2007).

Powell, Trevor. 1999. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Rakovec Felser, Zlatka. 2002. *Zdravstvena psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.

Sava, d.d. 2006. *Letno poročilo 2006*. Interno gradivo.

--- 2007. *Letno poročilo 2007*. Dostopno prek:

<http://hosting.richpaper.com/html/sava/2007/si/> (19. junij 2008).

--- 2008. *Organiziranost*. Dostopno prek:

http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=68 (3. junij 2008).

Savatech, d.o.o. 2006. *Letno poročilo 2006*. Dostopno prek: <http://www.savatech.si/letno-porocilo.html> (9. november 2008).

--- 2007. *Letno poročilo 2007*. Dostopno prek: <http://www.savatech.si/letno-porocilo.html> (9. november 2008).

Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behaviour*. 9th ed. New York: Wiley.

Schmidt, Aleksander. 2001. *Najmanj kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Narodna in Univerzitetna knjižnica.

Schultz, Duane P. in Sydney Ellen Schultz. 1990. *Psychology and Industry Today: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 5th ed. New York: Macmillan Publishing Company.

Scott, Martin. 1992. *Time Management*. London: Century Business.

Selič, Polona. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Singh, Sant Rajinder. 1996. *Meditacija za notranji in zunanji mir*. Ljubljana: Tangram.

Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.

Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 2004. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Dostopno prek: http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP_final.pdf (22. september 2008).

Stanovnik, Peter, Marko Kos, Cene Bavec, Renata Slabe - Erker, Maja Bučar, Urška Sever. 2008. *Tehnološka predvidevanja in slovenske razvojne prioritete. Končno poročilo – II. faza*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: http://www.ier.si/files/Foresight_slovenija.pdf (22. september 2008).

Sutherland, Valerie J. in Cary L. Cooper. 2000. *Strategic Stress Management*. Basingstoke, London: Macmillan.

Škof, Marija. 1994. Preprečevanje vplivov stresnih situacij in ohranjanje razpoložljivosti delavcev. *Organizacija in kadri* 27 (4): 369–388.

Šubic, Petra. 2007. Pet odstotkov Slovencev se zlomi zaradi izgorelosti. *Finance*, 4. februar. Dostopno prek:

http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=109 (16.4.2008).

Thompson, Paul in David McHugh. 2002. *Work Organisations: a critical introduction*. 3rd ed. Basingstoke, London: Macmillan.

Treven, Sonja. 2005a. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

--- 2005b. Usposabljanje zaposlenih za premagovanje stresa. *Andragoška spoznanja* 11 (4): 69–76.

Tušek - Bunc, Ksenija. 2002. Stres ubija mar ne? *Revija Kapital* (297). Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/kapital/podrobnogledom.php?idclanka=751&oznaci=stres> (1. maj 2008).

Urad Vlade RS za komuniciranje. 2008. *Stres pesti skoraj četrtno zaposlenih v EU*. Dostopno prek: <http://evropa.gov.si/novice/18639/> (8.april 2008).

Volčič, Nace. 2003a. Stres pomeni slabše zdravje, manjšo učinkovitost in več poškodb zaposlenih. *Finance*, 30. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/49136> (30. november 2008).

--- 2003b. Zdrava organizacija – nizka stopnja absentizma in poškodb pri delu. *Finance*, 6. junij. Dostopno prek: <http://www.finance.si/show.php?id=49759> (16. november 2007).

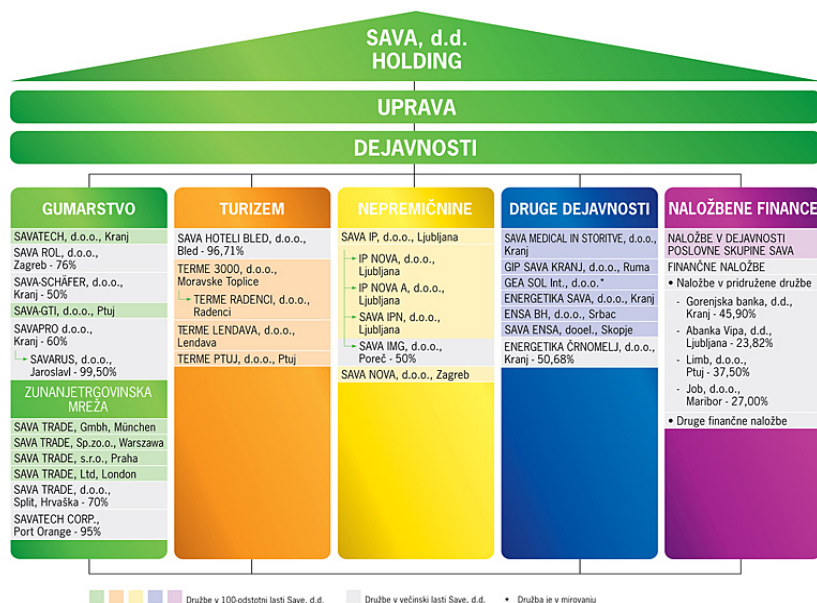
Von Richthofen, Wolfgang. 2002. *Labour Inspection: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD). Ur. l. RS 56/1999. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199956&stevilka=2652> (4. januar 2008).

Žunec, Branko. 2004. Stres je lahko naš zaveznik. *Finance*, 16.januar. Dostopno prek: <http://www.bmcint.si/pdf/clanek6.pdf> (6. november 2007).

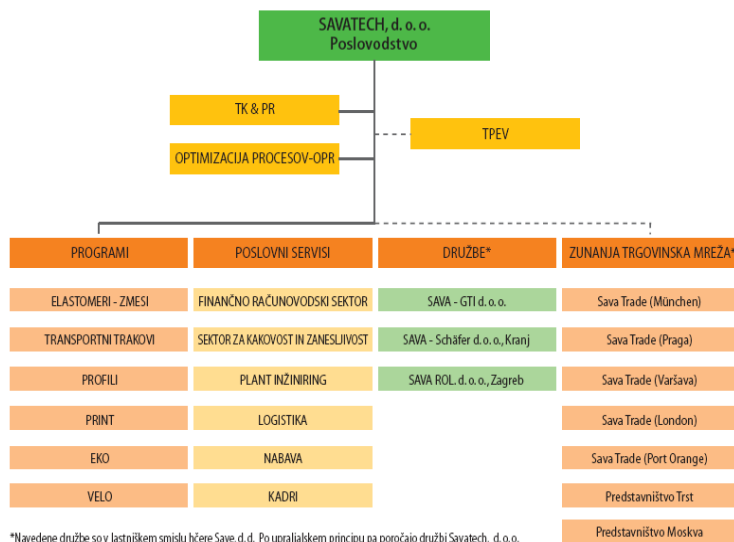
9 PRILOGE

PRILOGA A: Sestava Poslovne skupine Sava (na dan 25.3.2008)



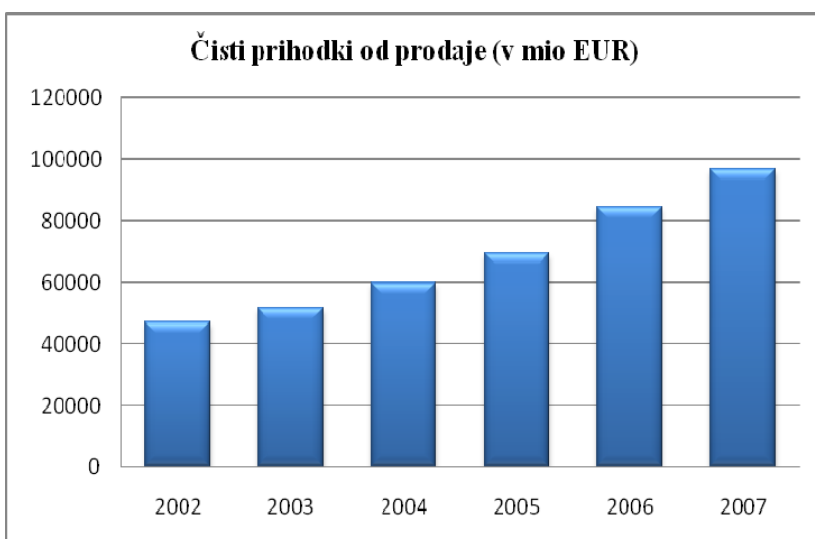
Vir: Sava, d.d. (2008).

PRILOGA B: Organizacijska shema družbe Savatech, d.o.o.



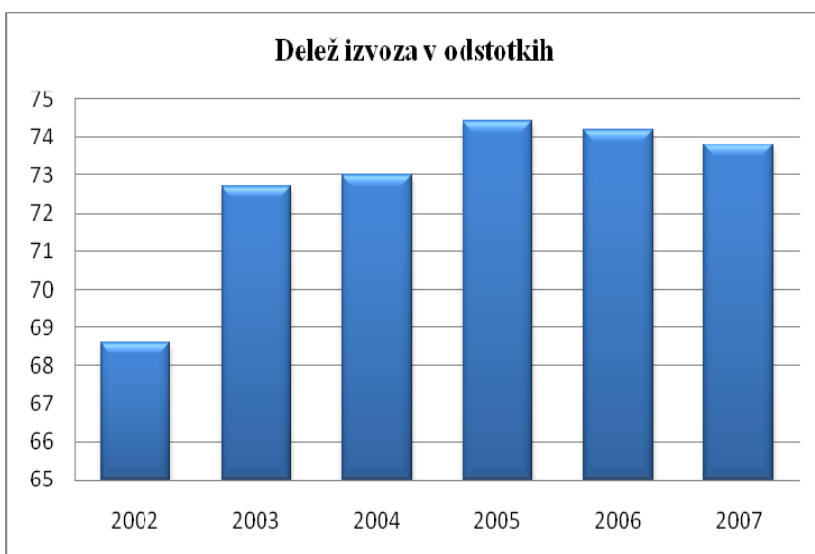
Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 8).

PRILOGA C: Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)



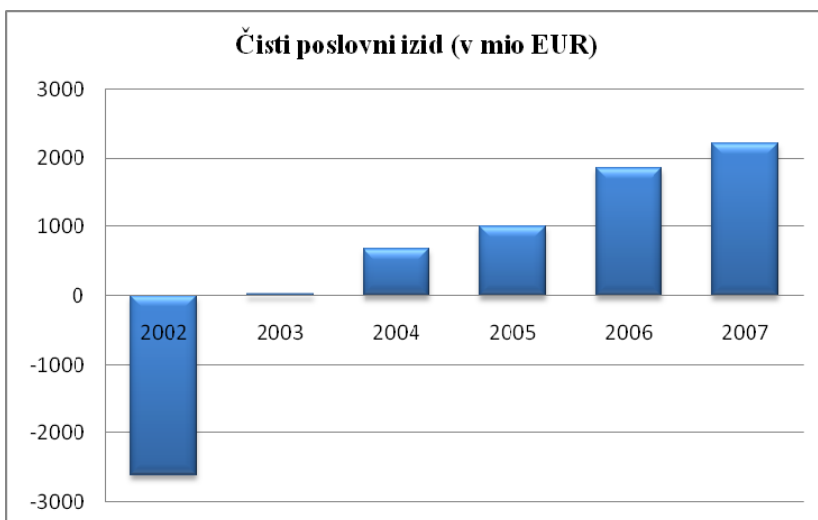
Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

PRILOGA Č: Delež izvoza v odstotkih



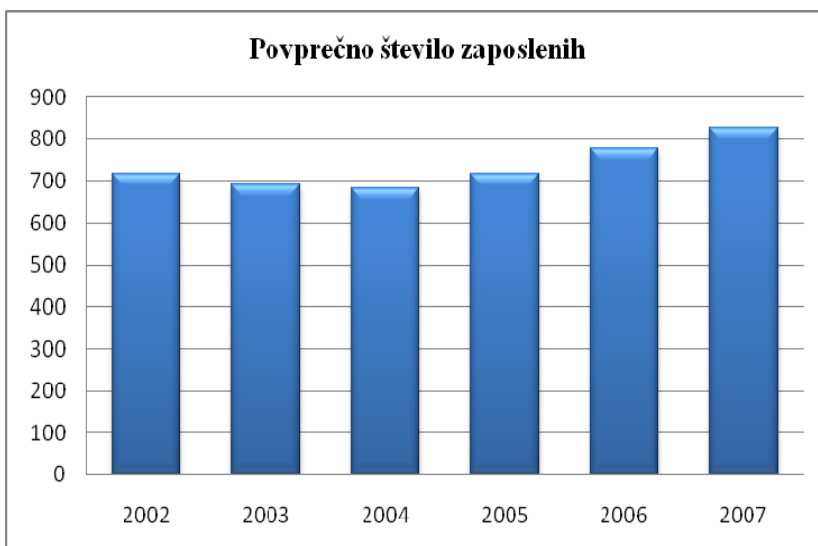
Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

PRILOGA D: Čisti poslovni izid (v mio EUR)



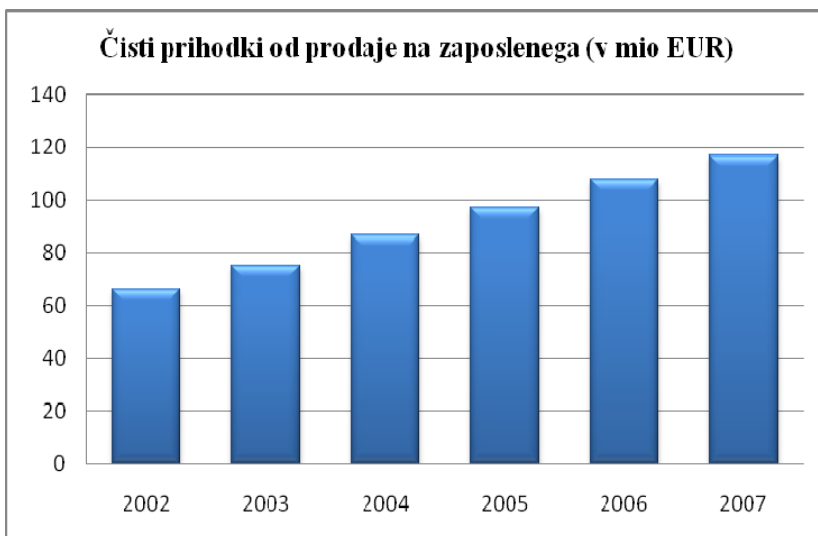
Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

PRILOGA E: Povprečno število zaposlenih



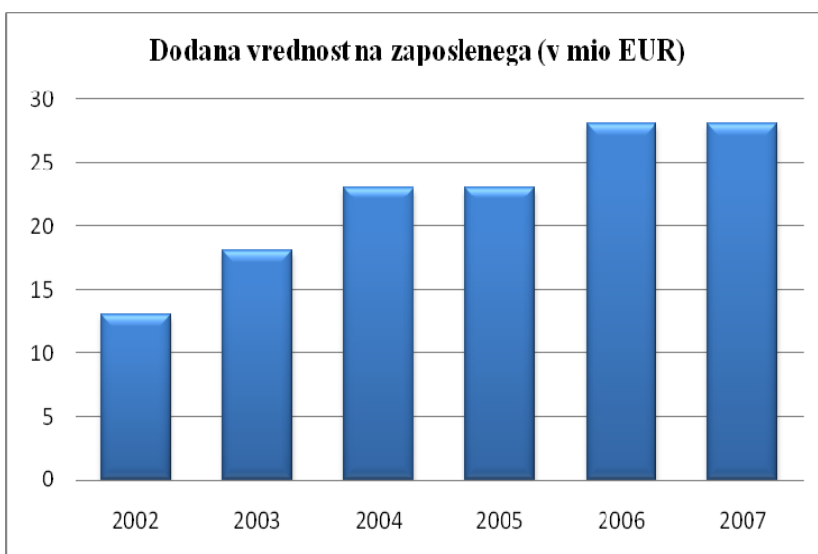
Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

PRILOGA F: Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega (v mio EUR)



Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

PRILOGA G: Dodana vrednost na zaposlenega (v mio EUR)



Vir: Savatech, d.o.o. (2007, 6).

PRILOGA H: Vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Sabina Mohorič, absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede. Pišem diplomsko delo z naslovom **Obvladovanje stresa na delovnem mestu in storilnost zaposlenih: primer družbe Savatech, d.o.o.** V empiričnem delu preučujem metode obvladovanja stresa v Vaši organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih z njimi. Slednje bom poskušala ugotoviti s pomočjo spodnjega vprašalnika. Zato se obračam na Vas s prošnjo, da čim bolj iskreno in izčrpno odgovorite na vprašanja. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomskega dela. Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem!

1. Spol M Ž

2. Starost _____ let

3. Izobrazba:

- a) nedokončana osnovna šola
- b) osnovna šola
- c) poklicna srednja šola
- č) srednja šola (V. stopnja)
- d) višja šola (VI. stopnja)
- e) visoka šola (VII. stopnja)
- f) magisterij (VIII. stopnja)
- g) doktorat (IX. stopnja)

4. Označite, v katero hierarhično raven spadate:

- a) operativa
- b) linijski menedžment
- c) srednji menedžment
- č) vršni menedžment

5. Delo, ki ga opravljate, je (naziv delovnega mesta):

6. Kako se počutite na delovnem mestu? Kaj je razlog za Vaše dobro/slabo počutje na delovnem mestu?

7. Ali radi prihajate na delo? Zakaj?

8. Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? Zakaj?

9. Ste motivirani za delo, ki ga opravljate? Kaj Vas motivira oziroma demotivira?

10. Ali bi svoje delo opisali kot stresno?

11. Kako pogosto ste izpostavljeni stresu na delovnem mestu?

a) vedno b) pogosto c) včasih č) redko d) nikoli

12. Če je Vaše delo vsaj malo stresno, označite, kateri izmed naslednjih dejavnikov ga delajo stresnega (izberete lahko več odgovorov):

a) kvantitativna delovna preobremenjenost (preveč dela),

b) kvalitativna delovna preobremenjenost (delovne zahteve presegajo Vaše sposobnosti),

c) kvantitativna delovna podobremenjenost (premalo dela),

č) kvalitativna delovna podobremenjenost (monotonost dela),

d) izmensko delo,

e) nočno delo,

f) nadurno delo,

g) slaba organiziranost dela,

h) slabe delovne razmere,

i) nasprotujoče si delovne naloge,

j) nejasnost delovnih nalog,

k) odgovornost za druge,

- l) slabe možnosti za karierni razvoj,
- m) negotovost zaposlitve,
- n) slabi dohodki,
- o) slabi odnosi na delovnem mestu,
- p) negativna organizacijska klima,
- r) slabe možnosti za sodelovanje pri odločanju o ciljih organizacije,
- s) omejene možnosti odločanja in kontrole nad svojim delom,
- š) slaba komunikacija,
- t) odnašanje dela na dom in posledično pomanjkanje časa za družino (konflikt med zahtevami dela in doma),
- u) drugo: _____

13. Ali Vaše delo postaja vse bolj stresno, vse manj stesno ali ostaja na isti ravni stresnosti? Obrazložite odgovor!

14. Ali je Vaše delo kdaj tako obremenjujoče (stresno), da se počutite izčrpano in ne zmorete opravljati delovnih nalog?

- a) vedno b) pogosto c) včasih č) redko d) nikoli

15. Ste se že kdaj soočili z izgorelostjo?

16. Ste bili kdaj odsotni z dela zaradi stresa in z njim povezanih (zdravstvenih) težav?

17. Kako je soočenje s stresom vplivalo na Vaše delo, motivacijo za delo in posledično na delovno storilnost?(v pomoč: delo vas ne motivira, zaradi njega ste slabe volje, težje se koncentrirate, počasi in težje sprejemate odločitve, slabo gospodarite s časom, skušate delati več stvari hkrati, ste razdražljivi, za dokončanje nalog potrebujete več časa kot sicer, stalno ste utrujeni, imate zdravstvene težave)

18. Ali zaradi Vašega dela in stresa, ki ga doživljate pri delu, trpijo tudi Vaša družina in prijatelji? Se pogosto znajdete v konfliktu med zahtevami dela in doma? Kako se na to odzivajo Vaša družina in prijatelji?

19. Ocenite delovanje Vaše organizacije na naslednjih področjih (1 – se zelo trudi; 2 – se trudi; 3 – niti se trudi niti ne trudi; 4- se ne trudi; 5 – se sploh ne trudi)

Izogibanje kvantitativni preobremenjenosti in podobremenjenosti z delom	1	2	3	4	5
Prilagajanje delovnih nalog Vašim sposobnostim in znanjem	1	2	3	4	5
Razgibanost delovnih nalog	1	2	3	4	5
Prilagajanje delovnega časa Vašim potrebam (fleksibilen delovni čas, delo v izmenah)	1	2	3	4	5
Skrb za varnost in zdravje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Jasna opredelitev in določitev delovnih vlog	1	2	3	4	5
Upoštevanje kariernih aspiracij – možnost razvoja kariere	1	2	3	4	5
Skrb za dobre odnose v organizaciji	1	2	3	4	5
Skrb za dobro organizacijsko klimo	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri odločitvah	1	2	3	4	5
Možnost odločanja in kontrole nad lastnim delom	1	2	3	4	5
Skrb za dobro komunikacijo in prenos informacij v organizaciji	1	2	3	4	5
Možnost usklajevanja delovnega in družinskega življenja	1	2	3	4	5

20. Menite, da so vodilni v Vaši organizaciji dovolj pozorni na pojav stresa med zaposlenimi?
21. Ali namenjajo dovolj časa obvladovanju stresa na delovnem mestu?
22. Ali ukrepajo dovolj hitro in učinkovito?
23. Ali upoštevajo Vaše pritožbe glede stresnosti dela? Ali upoštevajo Vaše predloge, kako stresnost zmanjšati?
24. So Vam ukrepi obvladovanja stresa, ki jih uporablja Vaša organizacija (npr. antistresne delavnice, možnost rekreacije ipd.), dostopni?
25. Ali jih uporabljate? Če jih, navedite, katere.
26. Imate morda tudi svoje metode sproščanja? Katere?

Hvala za sodelovanje!