

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MATEJ LEDINEK

KOPER, 2018



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

# UKREPI PODJETIJ ZA ODPRAVO STRESA

Matej Ledinek

Koper, 2018

Mentorica: prof. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Pojav stresa je prisoten že v večini organizacij in je postal prevelik problem, da bi lahko bil spregledan. Vse več organizacij čuti posledice izpostavljenosti stresu, zato že delujejo na področju preventive in odpravi stresorjev iz delovnega okolja. V zaključni nalogi smo opredelili pomen stresa tako za posameznika kot pojav stresa v organizaciji in njegove negativne posledice. Ugotovili smo, da pri celovitem obvladovanju stresa igra ključno vlogo posameznik, ki lahko posledice stresa učinkovito omili ali v celoti odpravi, ukrepi pa so različni in so odvisni od analize in vrste stresa.

*Ključne besede:* stres, stres v organizacijah, izgorelost, ukrepi za odpravo stresa, management.

## **SUMMARY**

Stress is nowadays a common phenomenon, which is affecting most organizations throughout the world. It has become a big problem, too big for organizations to overlook. More and more companies can feel and observe the consequences of exposure to stress, therefore they already took their steps to manage and soften stress. In the final project work we have defined the meaning and different types of stress for individuals and organizations and its negative effects. We have discovered that for comprehensive stress management, the key role is every individual by himself, which can negate all the effects. Actions that organizations and individuals can take to reduce stress are very different and differ, basing on the analysis and type of stress.

*Key words:* stress, stress in organizations, burnout, stress management, management

UDK: 159.944:331.442(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredeleitev problematike in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metoda zbiranja podatkov	3
1.4	Predpostavke in omejitve	3
<b>2</b>	<b>Stres</b>	<b>4</b>
2.1	Vrste stresa	5
2.1.1	Pozitivni stres oz. eustres in negativni stres oz. distres	5
2.1.2	Eksogeni in endogeni stres	8
2.1.3	Fizični in psihološki stres	9
2.1.4	Naravni in umetni stres	10
2.1.5	Kumulativni stres	11
2.2	Izvori stresa ali stresorji	11
2.3	Vrste stresorjev	12
<b>3</b>	<b>Stres v organizacijah</b>	<b>13</b>
3.1	Razširjenost stresa v slovenskih organizacijah	13
3.2	Vzroki za stres	14
	Organizacijski stresorji	14
3.3	Posledice stresa za posameznika	16
3.4	Posledice stresa za organizacije	17
3.5	Nadlegovanje zaposlenih na delovnem mestu	18
3.6	Izgorelost	19
3.7	Odpravljanje škodljivih posledic stresa	19
3.7.1	Ukrepi posameznikov za odpravo stresa	19
3.7.2	Ukrepi podjetij za odpravo stresa	20
<b>4</b>	<b>Sklep</b>	<b>22</b>
	<b>Literatura in viri</b>	<b>25</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Odnos med stresom in zmogljivostjo posameznika.....	6
Slika 2: Povezava med stresom in razsodnostjo.....	7
Slika 3: Simptomi stresa in njihovo prepletanje.....	8
Slika 4: Pojavnost stresa v organizacijah .....	13
Slika 5: Vzroki za odsotnost z dela .....	15
Slika 6: Graf razmerja med stopnjo stresa in učinkovitostjo zaposlenega.....	16
Slika 7: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja.....	17



## **KRAJŠAVE**

FM Fakulteta za management  
UP Univerza na Primorskem  
Ur. l. RS Uradni list Republike Slovenije  
oz. Oziroma



# 1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo predstavili stres v organizacijah, ki povzroča veliko absentizma in zaradi tega vsakoletno izgubo podjetja. V zaključni projektni nalogi smo najprej predstavili stres na splošno in ga za lažje prepoznavanje opredelili. Osredotočili smo se predvsem na definicijo stresa oz. stresorjev in njegovo umestitev v naša življenja.

Drugi del zaključne projektne naloge pa je namenjen predstavitvi stresa med zaposlenimi v organizacijah, kjer smo nazorno prikazali posledice nezdravega stresa na zdravje zaposlenih ob daljši izpostavljenosti. Zaradi stresa imajo podjetja velike težave, saj jim ta povzroča izgube, kar je posledica absentizma, napak pri delu, napačnih odločitev ter slabo opravljenih delih. Preučili in predstavili pa smo tudi ukrepe podjetij za odpravo stresa.

## 1.1 Opredelitev problematike in teoretična izhodišča

Beseda stres je danes pogosto uporabljana. Živimo v svetu, ki se hitro razvija in zahteva nenehno prilagajanje. Spreminjajo se tehnologija, družbene navade, vrednote, družbene strukture in ljudje. S temi spremembami se mora soočiti vsakdo, ne le posamezniki, temveč tudi organizacije in vlade. Tudi ritem življenja je vedno hitrejši. Kar je bilo včeraj novo, je danes že staro. Mnogi se zavedajo pomembnosti teh sprememb, le malokdo pa pomisli na posledice, ki nam jih prinašajo. (Treven 2005, 13)

Da se vplivi stresa na delovnem mestu in njegove škodljive posledice povečujejo, ugotavljajo tudi svetovne zdravstvene organizacije. (Perimäki - Dietrich 2002, 33)

Dolenc in Šprah (2014, 11) pa ugotavljata: »Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije WHO je stres ena večjih zdravju škodljivih nevarnosti 21. stoletja. Že vsaka tretja oseba naj bi nenehno imela simptome stresa. Ocenjujejo, da so bolezni, ki so povezane s stresom, vzrok za 70–90 % vseh obiskov pri zdravniku.«

Stres predstavlja fiziološki, psihični in vedenjski odgovor posameznika, ki se skuša prilagoditi ter privaditi notranjim in zunanjim dražljajem oz. stresorjem. Stresor pri tem predstavlja katerikoli dogodek, osebo ali predmet, ki ga posameznik doživlja kot težavnega oz. ogrožajočega, zato posledično pri njem izzove stresni odziv. (Dolenc in Šprah 2014, 8) V današnjem svetu na nas vse bolj pritiskajo tudi različna področja industrije, ki imajo željo vpliva in sugestije v vsakdanjem življenju.

Prav zaradi tega psihičnega pritiska, se na vsakem koraku srečujemo s stresorji, ki na vsakega od nas lahko vplivajo drugače.

Zaposleni doživljajo stres na delovnem mestu takrat, ko zahteve delovnega okolja presegajo njihove zmožnosti, da bi se z njimi spoprijeli ali jih nadzorovali. Gre za stanje, za katerega je

značilna povišana mera vzburjenja in nelagodja, ki jo pogosto spremljajo občutki nemoči in nezmožnosti spoprijemanja z obremenilno situacijo. (Dolenc in Šprah, 2014, 9)

Šegula (2014, 28) pa opozarja, da posledice tako pozitivnega kot negativnega stresa se odražajo tudi na poslovanju podjetja in s tem posledično zmanjšanju izgub v organizaciji. To pa se ne odraža le kot negativen ekonomski efekt absentizma, ampak še več podjetja stanejo napake oz. slabe odločitve, ki so posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu.

Obstajajo pa še drugi negativni vidiki stresa in preobremenjenosti v organizaciji, ki se kažejo kot neučinkovitost in slaba kvaliteta opravljenega dela. Za njihovo odpravljanje in izboljšanje poslovanja morajo poskrbeti tako podjetja kot tudi posamezniki. Dernovšek (2006, 24) pa nas opomni da, organizacije poskrbijo za odpravo oz. vsaj zmanjšanje stresa, ki je povezan z delovnim mestom in delovnim okoljem, vsak posameznik pa mora tudi pri sebi poskrbeti za vrsto ukrepov, ki odpravljajo škodljive učinke stresa, tudi kadar stresor ne izhaja iz dela v organizaciji.

Preučevali smo ukrepe podjetij za odpravo stresa na podlagi pregleda literature. Ukrepi se razlikujejo od izbranih strategij in klasifikacij stresa in so lahko za vsako organizacijo edinstveni.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je bil opredeliti pojem stres, proučiti vse vidike njegovega vpliva, tako pozitivne kot negativne, raziskati njegovo razširjenost ter vpletenost v organizacijah.

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- Definirati in prepoznati lastnosti stresa.
- Proučiti pojavnost in posledice na ravni organizacije.
- Predstaviti možne ukrepe podjetij za odpravo stresa.
- Predstaviti možne ukrepe posameznikov za odpravo stresa.
- Na osnovi pridobljenega znanja podati priporočila o odpravljanju stresa.

### **1.3 Metoda zbiranja podatkov**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili metode deskripcije, metode kompilacije ter metode sinteze spoznanj iz literature, prav tako pa so predstavljene ugotovitve.

### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Ključna predpostavka raziskave je, da je uporabljena literatura dovolj relevantna in strokovna za izbrano področje raziskave in sicer področje stresa. Po pregledu izbrane literature, ki je pomembna za raziskovanje stresa in učinkov na delovnem mestu smo predpostavili da se v organizacijah pogosto pojavljajo stresne situacije in stresni odzivi, ki jih je treba odpravljati z različnimi ukrepi in tako poskrbeti za zdravje organizacije, kot tudi zaposlenih. Prav tako smo predpostavili, da je na osnovi pregleda relevantne literature možno opisati različne ukrepe, ki jih organizacije uporabljajo za zmanjševanje stresa. Predpostavljali smo, da se vpliv stresa in njegovih škodljivih posledic ne razlikuje geografsko in je prisoten po vsem svetu v vseh organizacijah. Predpostavljali smo, da stresorji, ki za večino ljudi pomenijo škodljivi stres, vplivajo na vse ljudi enako in tako predstavljajo globalno nevarnost za zdravje.

Omejitve raziskave so, da zaključna projektna naloga pokriva relativno široko raziskovalno področje, zato smo si v vsebinskem smislu pregleda literature posameznih obravnavanih področij postavili omejitve pregleda tistih vsebin, ki so predvsem po vsebinski in tudi časovni plati najbližje našemu raziskovalnemu področju. V zaključni projektni nalogi smo opravili pregled literature, raziskava ni bila opravljena.

## 2 STRES

Pojav stres izvira že iz pradavnine, ko so ga naši predniki morali zaznavati in uporabljati za osnovno preživetje. Iz situacij, ko so bili pod stresom, so morali iztržiti kar največ, osnovni odziv pa je bil beg ali boj. Če so stres doživeli kot boj, so bili mnenja, da se lahko s stresorjem spopadejo in ga s pomočjo fiziološkega odziva tudi premagajo. Če pa so stres doživeli in je bila njihova reakcija beg, se s stresorjem niso spopadli, ampak so raje izbrali umik iz stresne situacije in s tem preprečitev posledic dolgotrajnega vpliva stresa. Obstaja mnogo različnih definicij stresa, vse pa se nagibajo k skupni točki in primarnemu pomenu tega pojava. Zorn (2010, 144) stres opredeli kot: »proces, s katerim določene okoljske zahteve izzovejo proces presojanja, v katerem zaznane zahteve presežejo vire in se iztečejo v neželene fiziološke, psihološke, vedenjske ali socialne izide.«

Povzročitelj stresa je znan kot stresor. Ta je definiran kot izvor stresa in njegovih posledic. »Stres predstavlja fiziološki, psihični in vedenjski odgovor posameznika, ki se skuša prilagoditi ter privaditi notranjim in zunanjim dražljajem oz. stresorjem. Stresor pri tem predstavlja katerikoli dogodek, osebo ali predmet, ki ga posameznik doživlja kot težavnega oz. ogrožajočega, zato posledično pri njem izzove stresni odziv.« (Dolenc in Šprah 2014, 8)

Medtem ko pojav stresa izvira že iz pradavnine, pa je pojem stres prvi uvedel Hans Selye leta 1949. Sam je definiral stres kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje. »Pri svojem raziskovalnem delu, ki je bilo povezano z iskanjem novega spolnega hormona, je odkril, da nastanejo poškodbe na tkivu kot odziv na vse škodljive dražljaje.« (Treven 2005, 38) »Stres je možno opisati kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potencialne.« (Selič 1999, 42)

Ker obstaja zelo veliko negativnih posledic dolgotrajni izpostavljenosti stresu, pa vse večkrat pozabimo tudi na dobri stres, imenovani eustres. »O njem govorimo, kadar so učinki stresnega dogajanja na posameznika pozitivni. Takšno stanje posameznika motivira za delo ter ugodno vpliva na njegovo telesno in duševno zdravje ter počutje. V nas spodbudi nove načine razmišljanja in strategije spoprijemanja z določeno situacijo, lahko spodbuja tudi osebno rast, saj na njegovi podlagi človek dozori v odraslo in odgovorno osebnost.« (Dolenc in Šprah 2014, 8)

Ampak ne le to, stres se pojavi tudi kot odziv na prijetne dogodke, ob dolgotrajni izpostavljenosti pa lahko tudi ta povzroči posledice. Čeprav je stresor v tem primeru pozitivni dogodek, pa to še ne pomeni, da se negativne posledice ne bodo razvile.

## 2.1 Vrste stresa

Čeprav so največkrat omenjene le negativne posledice stresa, je treba omeniti tudi njegove pozitivne posledice. Za stres sicer velja, da je na začetku nekaj pozitivnega, dokler pričakovanja ne presežejo zmoglosti. Stanje, s katerim se sooča oseba, ki smatra, da gre za neravnovesje med zahtevami, ki jih mora opraviti, ter zmoglostjo osebe za izpolnjevanje teh zahtev. Stresa ne smemo zamenjevati z visoko stopnjo zahtev ali z občutkom pritiska, da je treba stvari opraviti. Stres nastopi, ko se oseba počuti, da ne more izpolniti teh zahtev ali prenesti pritiskov, ki jim je izpostavljena. Če je posameznik prepričan, da lahko nov dogodek sprejme kot izziv in je prepričan v njegov uspeh, stresa tudi največkrat ne bo občutil. Košmrlj (2006, 6) stres tako razdeli na več vrst:

- pozitivni stres/eustres in negativni stres/distres,
- eksogeni stres in endogeni stres,
- fiziološki in psihični stres,
- naravni ali umetni stres,
- kumulativni stres.

Prav razmerje med našim dojetjem okolja in stresorjev ter doživljanjem zahtev iz okolja in sposobnostjo reševanja nam pove, ali bo stres škodljiv in uničevalen oz. distres ali pa ga bomo dojemali kot izziv in se z njim spopadli. Ta stres je pozitiven stres oz. eustres in nas spodbuja k dejanjem. Če čutimo, da smo sposobni premagati določene zahteve stresorjev, pomeni, da doživljamo stresorje kot izzive, ki smo jih sposobni presežati. V tem primeru se nam zviša motivacija in se bomo izziva lotili nemudoma. Levovnik (2014, 16) opredeli stres kot zahteve in pričakovanja na dražljaje iz okolice, ki jih ne moremo izpolniti ali mislimo, da so pričakovanja prevelika, se na stresor odzovemo z odlašanjem in s pomanjkanjem delovne vneme ter zanimanja za opravljeno delo.

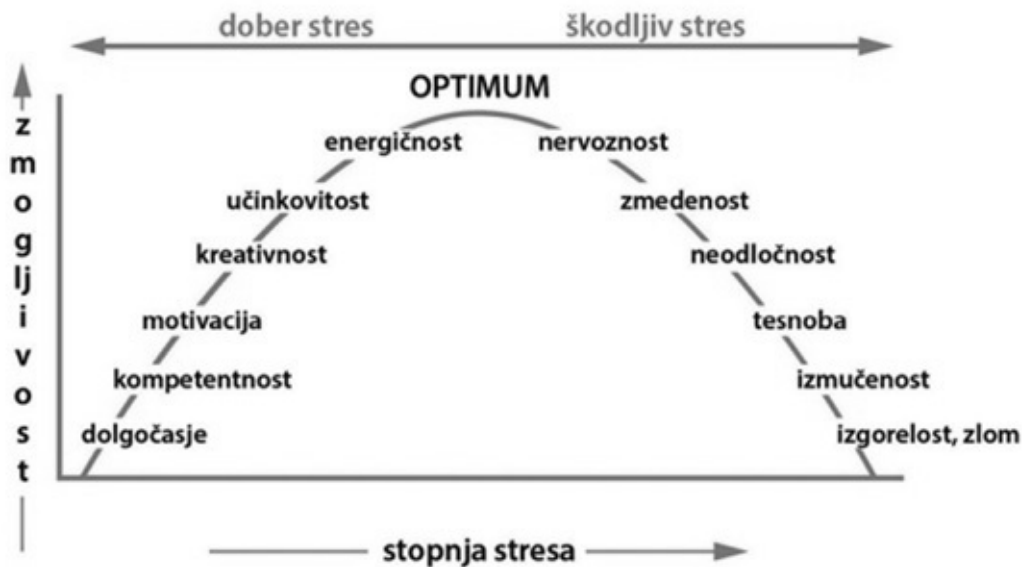
### 2.1.1 *Pozitivni stres oz. eustres in negativni stres oz. distres*

Različni avtorji delijo stres na različne načine, vsi pa se nagibajo k osnovni delitvi stresa glede na njegove posledice, in sicer na pozitivni stres, imenovan eustres, in negativni stres ali distres.

#### *Pozitivni stres oz. eustres*

»Pozitivni stres ali eustres čutimo, ko delamo nekaj z veseljem in navdušenjem, ko v delu vidimo spodbudo, ko imamo občutek, da je naše delo cenjeno. Osebe, ki so pod vplivom pozitivnega stresa kažejo vznemirjenost, živahnost, nasmejanost, motiviranost, prijaznost, marljivost, samozavest, odločnost, uspešnost, vedrost, umirjenost, zanesljivost, pripravljenost skočiti na pomoč, ljubeznivost in sposobnost jasnega ter racionalnega mišljenja.« (Božič

2003, 20). Eustres predstavlja pozitivni stres in opozarja posameznike, da je stresor lahko tudi izziv in ne le težava. Vsak stres, ki je obvladljiv in ki smo mu izpostavljeni kratek čas, pomembno prispeva k razvoju posameznika. Stare (2012, 11) eustres opredeli kot nadzorovano stopnjo stresa, katerega rezultati so vidni v učinkovitosti in drugih dosežkih posameznika. Kljub temu da so rezultati eustresa pozitivni, pa je nujno zavedanje, da lahko dolgotrajna izpostavljenost našemu organizmu tudi škoduje. Zato je pomembna občasna sprostitev in uravnotežen način življenja, ki pripomore k lažšanju posledic izpostavljenosti stresa.



**Slika 1: Odnos med stresom in zmogljivostjo posameznika**

Vir: Šegula 2014, 16.

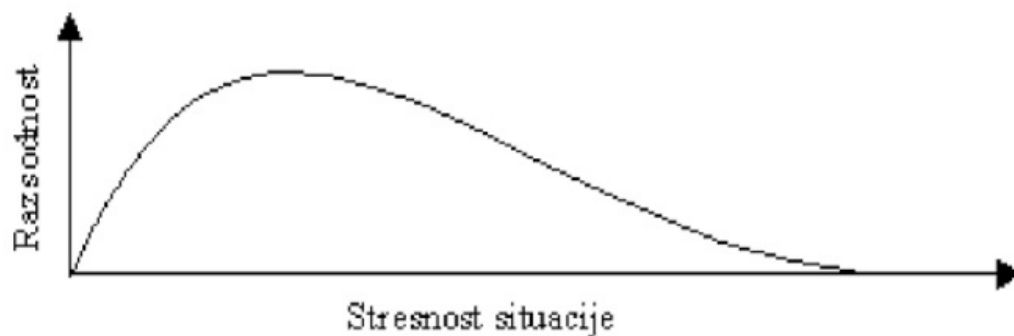
### *Negativni stres oz. distres*

Pojem distres pa dejansko predstavlja tisto, kar večina pojmuje kot stres. Pojavi se, kadar zahtevnost ali zahtevan rezultat izziva preseže naše zmožnosti. Če stresor dlje časa vpliva na posameznika, to ob daljši izpostavljenosti povzroči negativne učinke, ki pa lahko pomembno vplivajo na zdravje. »Negativni stres so emocionalni in psihični pritiski, šoki, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Dolgotrajni stresni vplivi se kažejo kot porušena presnova v telesu, porušeno endokrino ravnotežje in ravnotežje imunskega sistema.« (Božič 2003, 20) Posledice škodljivega stresa pa se izražajo kot različni simptomi oz. odzivi posameznika na dražljaj.



Dolenc in Šprah (2014, 8) simptome stresa razdelita na:

- Fiziološki odziv: odraža se v pospešenem in hitrem bitju srca, napetih mišicah in ostalih organih, med drugimi tudi glavobol in slabost.
- Čustveni odziv: občutki strahu pred neznanim, jeza in pretirana razdražljivost kot posledica že negativnega stresa.
- Miselni odziv: občutek nezmožnosti izpolnitve zahteve, ki jo določa stresor, ter občutek pritiska na izpolnitev zahtevanih pričakovanj.
- Vedenjski odziv: težave s komuniciranjem, pomanjkanje volje za razrešitev dražljaja, ter nerazsodnost.



**Slika 2: Povezava med stresom in razsodnostjo**

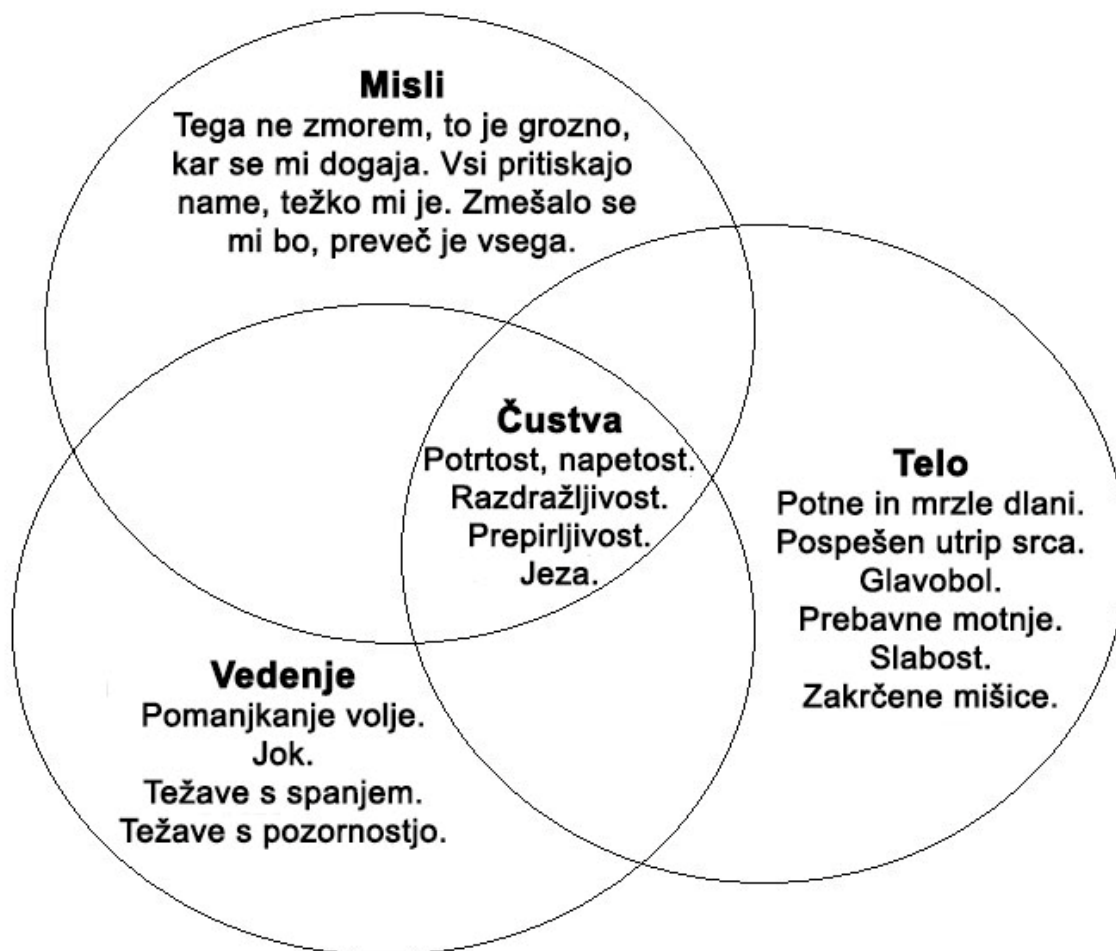
Vir: Iršič 2004, 57.

Prav nerazsodnost največkrat obžalujemo in je pogosta posledica izpostavljenosti stresu. Velikokrat je določeno dejanje obžalovano, potem pa posameznik v podobni situaciji reagira enako kot prej. »V stresni situaciji namreč reagiramo na načine, ki so nam najbolj domači in za katere rabimo najmanj zavestne kontrole. Takrat ni veliko časa za premišljevanje in zato reagiramo tako, kot smo navajeni.« (Iršič 2004, 57) Ob stresu se naše telo prične odzivati in tako vpliva na izločanje adrenalina, pospešeno bitje srca, ovirano prebavo, kri v mišicah, izločanje sladkorja, pospešeno dihanje, dvig krvnega tlaka in ostale fizične spremembe, ki negativno vplivajo na zdravje.

Ob dolgotrajni izpostavljenosti škodljivemu stresu reagiramo na treh nivojih, in sicer:

- Prekomerni fizični odziv: Naše telo se na stres odziva prekomerno, saj se stres pogosto ponavlja ali pa je nepretrgoma prisoten. Takšen fizični odziv pogosto vodi v bolezen.
- Prekomerni psihološki odziv: Naše misli se na stres odzovejo prekomerno in s tem povzročijo celo vrsto psiholoških težav. Najpogostejše med njimi so čustvene težave, pojavijo pa se takrat, ko smo preobremenjeni in naših čustev ne znamo več nadzorovati in jih pravilno interpretirati ali pa čustev sploh ne znamo več izražati.
- Prekomerni vedenjski odziv: Posledice stresa se opazijo tudi v vedenju posameznika. Zanimanje za stvari pada, težko obvladovanje koncentracije in pozornosti, nejevoljnost,

slabša izvedba opravljenih del, manjša natančnost pri delu so samo nekatere posledica takšnega odziva.



**Slika 3: Simptomi stresa in njihovo prepletanje**

Vir: Dernovšek 2006.

Sket in Živin (2001, 35) navajata, da dolgotrajna izpostavljenost škodljivemu stresu in z njo povezana kronična fiziološka vzburjenost predstavlja možno obremenitev presnovnih, kardiovaskularnih in imunskih funkcij, zato je lahko dejavnik v razvoju psihičnih in psihosomatskih motenj in bolezni.

### **2.1.2 Eksogeni in endogeni stres**

Med mnogimi vrstami stresa in stresorjev jih lahko delimo tudi na takšne, ki izvirajo iz okolja, in takšne, ki izvirajo iz nas samih. Tako stres delimo na eksogeni in endogeni stres.

### *Eksogeni stres*

Je vrsta stresa, ki na osebo deluje iz okolja in ne izvira iz posameznika. Pogosto se pojavi kot dražljaj iz okolice, na nastanek katerega nimamo vpliva. Temu stresu se težko izognemo in ga preprečimo, zato lahko nanj vplivamo samo z našo percepcijo stresorja. »Eksogeni stres je tisti stres, ki deluje od zunaj. Najbolj razširjeni dejavniki, ki vplivajo na omenjeni stres, so povezani s službo, delovnim časom ter potjo na delo in domov. Te dejavnike je treba sprejeti in kar najbolje omejiti nevšečnosti, ki jih povzročajo.« (Newhouse 2000, 16–21)

### *Endogeni stres*

Je stres, ki izvira iz posameznika in je popolnoma odvisen od nas samih. To vrsto stresa si povzročimo sami in se moramo zavedati, da imamo moč, da ga tudi onemogočimo. Je pa izmed vseh vrst stresa prav endogeni najbolj razširjen. Ljudje si vse preveč ustvarjamo stresne situacije in se največkrat odzovemo na stresor napačno. Namesto da bi razumeli določen dražljaj kot izziv, to razumemo kot pričakovanje, ki je izven naše zmožnosti. »To so stresne situacije, ki jih ustvarjamo sami in ki se jim zlahka izognemo: kajenje, neprimerna prehrana, pesimističen odnos do sveta, predolgo gledanje televizije. Notranji stresi igrajo mnogo bolj pomembno vlogo, kot si predstavljamo. Poleg tega pa jih je tudi mnogo več kot zunanjih stresov.« (Newhouse 2000, 16 –21)

#### **2.1.3 Fizični in psihološki stres**

Nadalje stres lahko razdelimo še na fizični in psihološki stres. Medtem ko stresorji, ki so fizične narave izvirajo iz okolja, je psihološki stres ravno nasprotje. Izvira iz nas samih in ga je mogoče dodobra nadzorovati ter preoblikovati.

#### *Fizični stres*

Izhaja iz okolja, kjer nenačrtovane hitre spremembe povzročijo stres. Levovnik (2014, 12) opisuje fizični stres kot stres, povzročen z energetskimi spremembami v človekovem okolju oz. hitrim in nepričakovanim delovanjem mehaničnih ali fizičnih dejavnikov, kot so na primer udarci, povišana ali znižana temperatura, hrup in drugi zelo intenzivni mehanski ali fizični vplivi. »Fizični stres povzročajo hrup, vzburjenost živčnega sistema zaradi uživanja poživil (kofein, nikotin), pomanjkanje kisika.« (Božič 2011, 16) Fizični stres se nanaša na obremenitev organov in telesnih sistemov ali na odnos med hipofizo in nadledvično žlezo v stanju, ko stres vpliva na organizem.

## *Psihološki stres*

Definiramo ga kot spoznavni proces in čustvena stanja organizma v stresni situaciji. »Psihološki stres pa povzroči prekinitev čustvene zveze ali dobitek na lotu. Znaki takšnega stresa so motnje koncentracije, hitra razdražljivost in depresivno razpoloženje.« (Božič 2011, 16).

### **2.1.4 Naravni in umetni stres**

Stres, na katerega se je naš obrambni organizem že privadil v evoluciji človeštva imenujemo naravni stres in je prisoten že od nekdaj. Organizem je zanj razvil določeno tehniko obrambe, prav tako je orodje, ki nam je pomagalo preživeti. Umetni stres je pa proizvod novodobne družbe s svojimi omejujocimi pravili in preobremenjenostjo.

#### *Naravni stres*

»Naravni oz. koristen stres je stres, pri katerem je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnoteženja telesa. Pozna ga vsako živo bitje in se deli na obrambno reakcijo preživetja in na prijetni stres, ki ga doživljamo kot čudovite trenutke in ugodje, medtem ko se stres kot posledica občutka ogroženosti pojavi kot reakcija na nevarnosti iz okolja. V takih trenutkih se telo v trenutku pripravi na stanje največje mogoče pripravljenosti, kar nam posledično omogoča večjo pozornost, hitrejšo razmišljanje, pripravo na hitre reakcije in koncentracijo energije, pripravljeno na delovanje in vztrajanje. V tovrstnih primerih ni škodljiv telesu, kajti v primerih ogroženosti je to naravna telesna reakcija.« (Garibović 2010, 12) Naravni stres največkrat predstavlja spodbudo, zato ni nevaren za naše zdravje. Imenujemo ga tudi koristen stres, saj naše telo sam poskrbi za ponovno vzpostavitev ravnovesja v organizmu in s tem preprečitev dolgotrajne izpostavljenosti stresu. Globačnik (2013, 6) naravni stres razdeli še na obrambo, reakcijo preživetja in prijeten stres. Telo se na stres odzove z obrambo in je reakcija, na katero nimamo vpliva. Imamo pa vpliv na frekvenco in dolžino delovanja stresa. Ko nam neposredna nevarnost ne preti več, se organizem ponovno vrne v stanje harmonije in ravnovesja. »Osebe, ki so pod vplivom naravnega pozitivnega stresa, kažejo vznemirjenost, živahnost, nasmejanost, motiviranost, prijaznost, marljivost, samozavest, odločnost, uspešnost, vedrost, umirjenost, zanesljivost, pripravljenost priskočiti na pomoč, ljubeznivost in sposobnost jasnega ter racionalnega razmišljanja.« (Mustafi 2014, 21)

## *Umetni stres*

»Umetni stres je stres, ki se pojavi kot stranski proizvod družbe, ki nam zapoveduje, prepoveduje ter postavlja norme, ki vodijo v preobremenjenost.« (Trstenjak 2005, 13) Stres se loči od ostalih po tem, da ni proizvod naravne in ne izhaja iz okolja, temveč iz predpostavk človeka. Umetni stres se pogojuje z eno najhujših bolezni današnjega časa in se pojavi, kadar zahteve stresorja presegajo naše sposobnosti. Avtorji velikokrat umetni stres povezujejo kar z negativnim stresom, saj naš organizem za prilagoditev na ta stres največkrat nima odgovora. Organizem se na ta stres največkrat ne odzove prilagoditveno in stežka povrne stanje ravnovesja. Božič (2003, 32) pravi, da negativni ali umetni stres otežuje delovanje razuma, trezen vpogled in ustvarjalnost.

### **2.1.5 Kumulativni stres**

Je posledica prepogosti izpostavljenosti stresu. Ta vrsta stresa se največkrat pojavi, ko ta na nas vpliva večkrat v intervalih, ki se dan za dnem ponavljajo. Kezele (1995, 34) omenja kumulativni stres kot posledico pritiska, ki se pojavlja prepogosto, traja predolgo in je neprizanesljiv. Kadar stresne obremenitve ne popuščajo, telo slabi in se teže upira nadaljnjim obremenitvam, kar vodi v izčrpanost. V teh okoliščinah je posameznik nezmožen obvladati količino stresa, ki jo je doživel, zato postaja neobčutljiv in teže zaznava učinke stresa. Je zelo pogosta vrsta stresa, saj živimo v svetu, na katerem skoraj na vsakem koraku na nas prežijo stresorji. Če pa zunanjih stresorjev ni, si ustvarimo lastne notranje in s tem povečujemo kumulativni stres. Večino časa živimo pod vplivom te vrste stresa, pa tega sploh ne zaznamo. Prepoznamo ga šele, ko se umaknemo od stresa in ga odpravimo ali zmanjšamo s pomočjo tehnik sproščanja. »Po izvedenih tehnikah se počutimo bolje in smo bolj dovzetni za prepoznavanje stresorjev. Tako prepoznamo stresorje in opazujemo njihove vplive skoraj povsod, že od trenutka, ko smo s tehniko sproščanja zaključili.« (Kezele 1995, 18)

## **2.2 Izvori stresa ali stresorji**

Vsak stres izvira iz dražljajev iz okolice ali pa v nas samih. Te dražljaje imenujemo stresorji. »Stresor pri tem predstavlja katerikoli dogodek, osebo ali predmet, ki ga posameznik doživlja kot težavnega ali ogrožajočega, zato posledično pri njem izzove stresni odziv.« (Dolenc in Šprah 2014, 8). Baron In Greenberg (2007, 28) stres opredelita tudi kot zapleten vzorec čustvenih stanj, psihičnih odzivov, ki nastanejo kot reakcija na dražljaje, ki jim pravimo stresorji. Stresor lahko predstavlja vsak dejavnik, ki ogrozi telesno in psihično integriteto posameznika. »Stresor je lahko dogodek, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in povzroči stres. Stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje in stres je povsem normalno odzivanje na to dogajanje.« (Levovnik 2014, 10)

## 2.3 Vrste stresorjev

Stres je odziv ali reakcija na stresorje, ki največkrat nastanejo v nas samih, lahko izvirajo tudi iz okolja, ali pa izhajajo iz dela. Takšne stresorje imenujemo tudi organizacijski stresorji.

### *Okoljski stresorji*

So dražljaji, ki prihajajo iz okolja in so vrste stresorjev, na katere nimamo vpliva. So del vsakodnevnega življenja in se z njimi spopadamo dnevno, na njihov izvor pa nimamo vpliva, zato je toliko bolj pomembno, da se tega zavedamo in se jim prilagodimo. Božič (2011, 18) okoljske stresorje opredeli kot dražljaje, med katere uvrščamo tehnične, socialne, politične in ekonomske spremembe ter demografske sile. »Učinkovit način za spoprijemanje s stresorji, ki izhajajo iz okolja, je zmanjševanje stopnje negotovosti, ki jih spremembe prinašajo. Stopnjo negotovosti pa lahko zmanjšamo prav s prilagajanjem novim spremembam.« (Cooper in Sutherland 2000, 54) Tako med okoljske stresorje lahko uvrstimo hrup, cigaretni dim, gnečo, finančni pritiski, politično klimo ter tehnologijo, ki nas danes spremlja že na vsakem koraku. Največkrat pa se okoljskih stresorjev sploh ne zavedamo, saj so lahko v obliki raznih sevanj in pa pomanjkanje negativnih ionov, kar pa z našimi čutili težko zaznamo.

### *Individualni stresorji*

So notranji izvori stresa, ki pri vsakem posamezniku delujejo drugače. Ti dražljaji so individualni in so odvisni od osebnih karakteristik posameznikov in njihovega dojemanja stresorjev kot izziv ali nezmožnost doseganja zahtev.

### *Organizacijski stresorji*

Organizacijski stresorji nastanejo kot vzrok značilnosti in strukture organizacij. Prihajajo iz okolja, v katerem smo zaposleni. Tudi individualni in skupinski stresorji sodijo po svoji naravi med organizacijske stresorje, saj so njihovi vzroki v delovanju organizacije. To so stresorji, katerih delovanje izvira iz osnovne karakteristike organizacije in njenega delovanja in vpliva sorazmerno enako na večino zaposlenih v podjetju. Meško (2011, 17) pa opozarja, da je pomanjkanje opravil ali nezanimivo delo velikokrat prav tako stresno, saj posamezniki ne občutijo zadovoljstva, delo jim ne ponuja izzivov in ustvarjalnosti. Stresorji nastanejo v organizaciji kot posledica organizacijske kulture, stilov vodenja, participacije, klime, upravljanja s človeškimi viri, načinom kontrole ter pomanjkanjem komunikacij in informacij. »Organizacijski stresorji vključujejo organizacijske značilnosti in pogoje, zahteve dela in značilnosti vlog. Obremenitve na delovnem mestu so lahko ekološke, fiziološke, psihološke, lahko pa tudi izhajajo iz načina dela in psihosocialnih zahtev.« (Kovše 2008, 12)

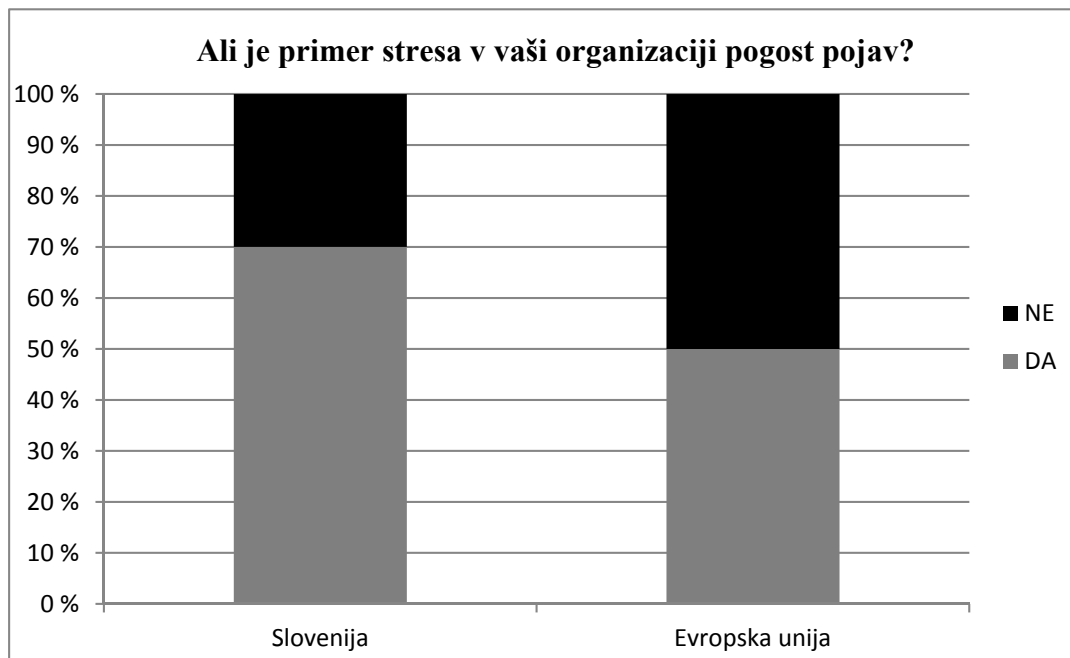
### 3 STRES V ORGANIZACIJAH

»V državah Evropske unije predstavlja stres na delovnem mestu poleg nezdgod pri delu ter kostno-mišičnih obolenj eno izmed največjih težav.« (Levovnik 2014, 7) Velikokrat zato omenjamo tudi stres v organizacijah, saj skoraj vsak zaposleni občuti stres, ki je posledica obveznosti in nalog vsakega zaposlenega v podjetju. Če našega dojetanja okolice in dražljajev ne nadzorujemo, potemtakem lahko vsak najmanjši izziv predstavlja stresno situacijo, ki sproži različne odzive v telesu in umu.

#### 3.1 Razširjenost stresa v slovenskih organizacijah

»Stresne situacije so se zaradi odgovornosti izjemno povečale v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so bili managerji pogosto ujeti med dva cilja. Eden izmed ciljev je zmanjšanje stroškov za kadre na minimum in skrbeti za varnost ter stabilnost dela podrejenih.« (Vujinić 2011, 21)

»Po podatkih Evropske javnomnenjske raziskave o varnosti in zdravju pri delu (European Opinion Poll on Occupational Safety and Health) je kar sedem od desetih delavcev v Sloveniji mnenja, da so primeri stresa na delovnem mestu pogost pojav v njihovem podjetju. Slovenija se s tem uvršča v sam vrh držav, ki so sodelovale v raziskavi, kar je veliko nad evropskim povprečjem, ki znaša 51 %.« (Levovnik 2014, 7)



**Slika 4: Pojavnost stresa v organizacijah**

Vir: Levovnik 2014, 7.

»V Sloveniji skoraj devet od desetih zaposlenih meni, da se bo število ljudi, ki so pod stresom zaradi dela, v naslednjih petih letih povečalo« (Levovnik 2014, 8)

### 3.2 Vzroki za stres

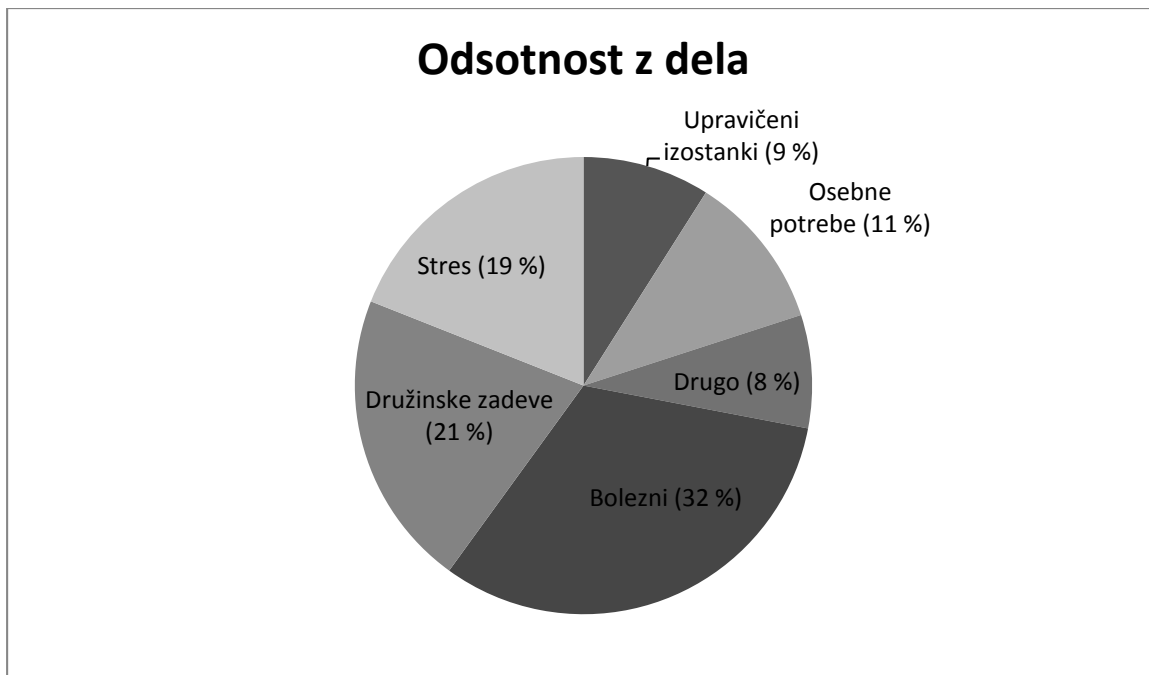
#### *Organizacijski stresorji*

Organizacijski stresorji nastanejo kot vzrok značilnosti in strukture organizacij. Prihajajo iz okolja, v katerem smo zaposleni, največkrat pa podjetja tem stresorjem ne namenjajo pozornosti, kar se kaže kot posledica absentizma na delovnem mestu. Tudi individualni in skupinski stresorji sodijo po svoji naravi med organizacijske stresorje, saj so njihovi vzroki v delovanju organizacije. To so stresorji, katerih delovanje izvira iz osnovne karakteristike organizacije in njenega delovanja ter vpliva sorazmerno enako na večino zaposlenih v podjetju. Stresorji nastanejo v organizaciji kot posledica organizacijske kulture, stilov vodenja, participacije, organizacijske kulture in klime, upravljanja s človeškimi viri, načinom kontrole ter pomanjkanjem komunikacij in informacij. »Organizacijski stresorji vključujejo organizacijske značilnosti in pogoje, zahteve dela in značilnosti vlog. Obremenitve na delovnem mestu so lahko ekološke, fiziološke, psihološke, lahko pa tudi izhajajo iz načina dela in psihosocialnih zahtev.« (Kovše 2008, 12) Nekatere raziskave potrjujejo teoretična izhodišča, da zaposleni čutijo najmanj stresa in dosegajo največje zadovoljstvo pri delu v nebirokratskih in nehierarhično urejenih podjetjih. »Tako dosegajo veliko boljše rezultate od zaposlenih v srednje visokih organizacijskih strukturah. Tudi karakteristike organizacijske strukture, kot so centralizacija, standardizacija, formalizacija in druge, lahko predstavljajo stresor v obliki ovire.« (Nikolić 2007, 42)

Pogosto se v organizacijah pojavi stres zaradi nejasnosti delovnih nalog in pričakovanj do zaposlenega. Pomembno je, da vsak zaposleni točno ve, kaj so njegove pravice in odgovornosti ter dolžnosti oz. naloge, saj le tako lahko zaposleni delo opravlja brez nenehnega pritiska stresa zaradi neopredeljenosti. Smrekar (2008, 16) osnovne izvore stresa razdeli na:

- dvoumnost vloge, ki se pojavi, ko oseba ni prepričana o ciljnih dela ter pričakovanjih;
- konfliktnost vloge se pojavi v primeru zahtev, za katere se ne čutimo dolžni poskrbeti;
- stopnja odgovornosti vloge se pojavi, ko zaposleni ne ve točno, kakšne pravice ima oz. v kakšnem obsegu lahko te pravice uveljavlja.



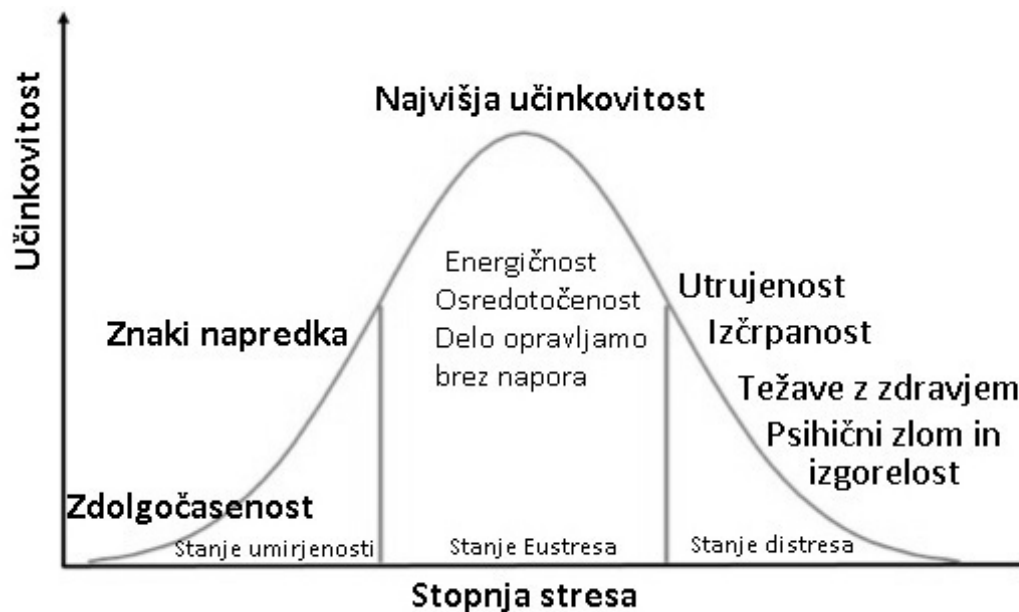


**Slika 5: Vzroki za odsotnost z dela**

Vir: Dolenc 2014.

Stres v organizacijah se kaže tudi v odnosih na delovnem mestu. Vsak zaposleni v organizaciji je povezan z drugimi zaposlenimi, v nekaterih organizacijah se pojavijo tudi odnosi s strankami. Vujinić (2011, 21) odnose na delovnem mestu razvrsti v tri skupine:

- odnosi s šefom, pri katerih je pomembno predvsem vzajemno zaupanje in spoštovanje obeh strani;
- odnosi s podrejenimi, pri katerih se največkrat pokaže problem nesposobnosti ravnanja z ljudmi;
- odnosi s sodelavci, pri katerih je treba paziti na osebno tekmovalnost in konflikte, ki so pogosto prisotni.



**Slika 6: Graf razmerja med stopnjo stresa in učinkovitostjo zaposlenega**

Vir: Povzeto po Šegula 2014, 16

### 3.3 Posledice stresa za posameznika

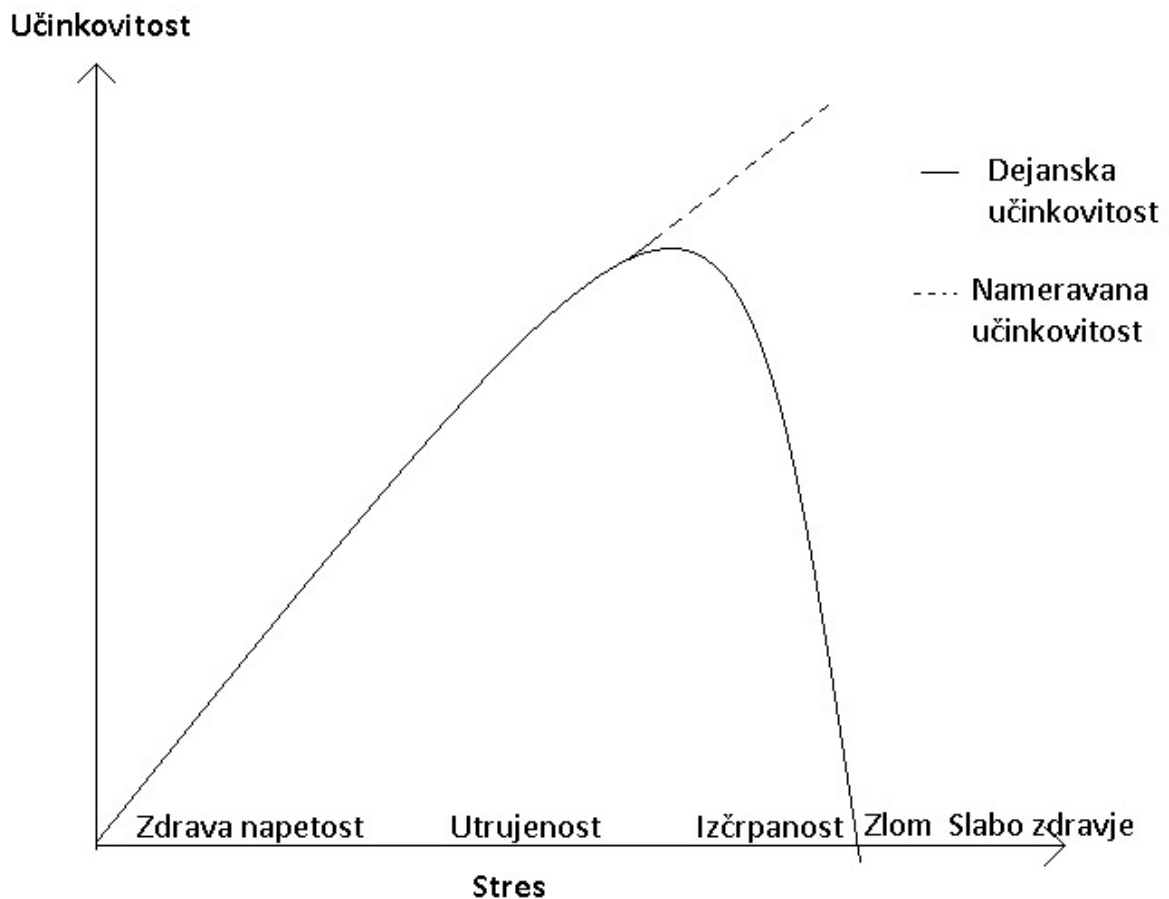
Nikolić (2007, 18) poudari, da se posledice stresa lahko od posameznika do posameznika razlikujejo, delimo pa jih na:

1. Vedenjske: motnje v prehranjevanju, motnje v spanju, socialna izolacija, zanemarjanje zadolžitev in obveznosti, uživanje alkohola, uživanje drog, kajenje, grizenje nohtov, nesreče, slabša delovna učinkovitost ter agresivnost.
2. Psihološke: depresivnost, anksioznost, izčrpanost, napetost in nezadovoljstvo z življenjem in delovnim mestom. Posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu pa se imenuje izgorelost.
3. Fiziološke:
  - spremembe v krvnem pritisku, ritmu srca in holesterolu,
  - motnje prebavnega sistema,
  - zvišanje izločanja različnih stresnih hormonov.«

Stres ima velik učinek na delovanje spomina, reakcijske čase, natančnost in učinkovitost na delovnem mestu. Poleg tega imajo posamezniki, ki so izpostavljeni večjemu ali dlje trajajočemu stresu, težave v usmerjanju in vzdrževanju pozornosti, težave pa se kažejo tudi v ustvarjalnosti in slabši sposobnosti odločanja. Ko stres narašča, narašča tudi delovna učinkovitost, a le do določene točke, kjer ta začne padati.

### 3.4 Posledice stresa za organizacije

Levovnik (2014, 28) opisuje posledice škodljivega stresa v organizacijah kot znake, ki se kažejo pri delu. Ti znaki so občutek preobremenjenosti in utrujenosti, neučinkovitost in neuspešnost, nedokončane naloge ali lotevanje vedno novih nalog brez zaključitve dosedanjih nalog, izguba perspektive, težave s koncentracijo in pozornostjo, pomanjkanje novih idej ter odpor do dela.



Slika 7: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja

Vir: Povzeto po Košmrlj 2004, 15.

Stres oslabi imunski sistem zaposlenih, kar vodi do slabega delovanja na ravni celotnega podjetja. Posledice se najprej pokažejo na treh področjih (Levovnik 2014, 36):

- slabšem sodelovanju zaposlenih v organizaciji, ki se kaže kot izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, zamujanje na delo, težave z disciplino, izolacija od ostalih zaposlenih ter neprimerno komuniciranje,
- zmanjšani uspešnosti podjetja v kazalcih manjše storilnosti, slabši kakovosti storitve ali izdelka, porastu nezgod pri delu, sprejemanju slabših odločitev ter pogostejših napakah, ki organizacije veliko stanejo,
- večjih stroških, kot so povečani stroški za nadomestila in stroški izplačanih odškodnin, s tem pa izgubi dobrega imena podjetja.

Kasneje pa se posledice pojavijo še na drugih področjih v podjetju, kjer ravno tako nastajajo stroški, ki so s tem povezani. Zmanjša se občutek pripadnosti družbi, kar se odraža v poslabšanju storitev, nespoštovanju lastnine organizacije, več potrebnih odmorih med delom in neupoštevanje delovnih postopkov.

### **3.5 Nadlegovanje zaposlenih na delovnem mestu**

Dobri odnosi med sodelavci ter zaposlenimi in nadrejenimi so ključnega pomena za uspešnost organizacije. Če odnosi v podjetju niso prijetni in so konfliktni, to otežuje proizvodno funkcijo podjetja in s tem le težka opravičuje njen obstoj.

Nadlegovanje zaposlenih na delovnem mestu predstavlja v organizacijah velik problem in je prisoten na večini današnjih delovnih mest. Razširjen je predvsem zato, ker nadrejeni čutijo nadvlado nad zaposlenimi in s tem določeno moč nad posamezniki, ki se ne uprejo takšnemu načinu delovanja. Prof. dr. Heinz Leymann je prvi strokovno podal definicijo nadlegovanj na delovnem mestu, in sicer kot komunikacijo, prepleteno s konflikti na delovnem mestu, med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se ga izrine iz delovne organizacije. (Tkalec 2006, 1)

Mobbing v samem korenu besede »mob« pomeni množično nadlegovanje zaposlenih, ne le s strani enega nadrejenega, ampak s strani več posameznikov, pri katerih je pomembno poudariti, da ni nujno, da so to ravno nadrejeni. To so lahko naši sodelavci, ki začutijo, da lahko s soljudmi upravljajo in to hitro izkoristijo.

### **3.6 Izgorelost**

Izgorevanje na delovnem mestu je dejanski prevod angleškega izraza »burnout«. Uporabljamo ga v povezavi s pojmi, kot so iztrošiti se, utruditi, dejansko izgoreti svojo energijo. Je resnična in vsekakor ne namišljena bolezen ter uvrščena v mednarodno klasifikacijo bolezni. Večina izgorelih se vrednoti po priznanjih, zato se zanje pretirano trudijo. Človek, ki ustvarja svojo samopodobo glede na svojo storilnost, se čuti vrednega toliko, kolikor dobi potrditev za svoje delo iz okolice in ne iz nas samih. Zato se v življenju trudi narediti kar največ, s tem pa dobesedno izčrpava svojo notranjo energijo in jo včasih pripelje že na sam rob zmogljivosti. Oseba se tako rekoč izprazni, kar pa pripelje do čustvene in energetske izgorelosti. (Mureškič 2004, 46)

### **3.7 Odpravljanje škodljivih posledic stresa**

Stres se ne pojavlja le na določenih delovnih mestih, ampak vsako delovno mesto vsebuje naloge in dolžnosti zaposlenega, ki lahko predstavljajo določen stresor. Trstenjak (2005, 21) izpostavi pomembnost, da vodje in ostalo strokovno osebje upoštevajo stroške, povezane s stresom in ga tako poskušajo čim prej prepoznati in tudi odpraviti, saj s tem ustvarijo korist podjetju, kar pa je najpomembnejše, prispevajo tudi k zdravju vsakega posameznika. Vsako podjetje bi moralo stremeti k boljšemu odnosu med zaposlenimi v podjetju in s tem prispevati k skupni blaginji vseh ljudi. Na tem mestu je pomembno izpostaviti, da se je treba zoperstaviti stresu že v njegovem vzroku nastanka in ne le zdraviti njegove posledice. Prizadevati si moramo za preprečevanje njegovega nastanka, preventivno, in tako preprečiti njegov razvoj, ali pa ga čim prej prepoznati, ustaviti in tako onemogočiti napredovanje.

#### ***3.7.1 Ukrepi posameznikov za odpravo stresa***

Na zunanje vplive in dejavnike, ki vplivajo na nastanek stresa, običajno nimamo veliko vpliva, lahko pa nadzorujemo naše notranje stanje in odziv na stresorje. Zato je tudi to najbolj učinkovita preventiva in hkrati najboljši ukrep, ki temelji na našem razumevanju delovanja stresa. Vsak posameznik lahko najprej pri sebi prepozna najbolj pogoste stresorje, na katere nima vpliva, nato pa razvije tehnike obvladovanja stresa. Na tak način lahko stresor preučimo in pripravimo strategijo spopadanja z določenim problemom.

»Za uspešen boj proti stresu se mora posameznik z njim najprej dobro seznaniti, pa tudi s telesnimi in psihičnimi znamenji burne stresne reakcije, poleg tega pa se mora naučiti prepoznati vzroke in posledice škodljivega stresa. Šele nato se lahko loti pravega ravnotežja s spreminjanjem zahtev ali izboljšanjem spretnosti za obvladovanje stresa.« (Looker in Gregson 1993, 109)

### 3.7.2 *Ukrepi organizacij za odpravo stresa*

Cooper in Sutherland (2000, 28) ukrepe organizacij strneta v tri nivoje spopadanja s prisotnostjo stresa:

- Primarna intervencija: ugotoviti in odpraviti vzroke stresnih situacij.
- Sekundarna intervencija: zaposlene v podjetju izobraziti o stresu in v načinih spopadanja s stresom.
- Terciarna intervencija: analiza trenutnega stanja stresnosti v organizaciji in identifikacija zaposlenih, ki so že postali žrtve različnih oblik stresa in pomoč takšnim posameznikom.

Teržan (2002, 8) aktivnosti v zvezi z odpravljanjem stresa na organizacijski ravni na delovnem mestu opredeljuje kot aktivnosti, ki se nanašajo na:

- Delovni čas. Delovni čas moramo oblikovati tako, da se izognemo konfliktom med zahtevami in odgovornostmi, ki niso povezane z našim delom. Pri izmenskem delu mora biti delovni čas stalen, izmene pa morajo potekati v napredujoči smeri dopoldanska, popoldanska, nočna.
- Sodelovanje/nadzor. V sistem odločanja je potrebno vključiti tudi zaposlene, jih podpirati ter jim dajati povratne informacije, da lahko sodelujejo s predlogi pri odločanju oziroma uvajanju sprememb na njihovih delovnih mestih in v delovnem okolju.
- Delovna norma. Zaposlenim se omogoči, da se delovne naloge ujemajo z njihovimi zmožnostmi in sposobnostmi. Potrebno je postaviti razumne roke.
- Vsebina. Naloge morajo biti smiselne, delavce naj vzpodbujajo, da uporabijo in pokažejo svoje znanje in spretnosti.
- Vloge. Zaposleni morajo imeti jasno opredeljene vloge in odgovornosti, predvsem v smislu vodenja in kompetenc, jasno mora biti načrtovana tudi možnost napredovanja.
- Družbeno okolje. Podane morajo biti tudi priložnosti za druženje s sodelavci.
- Prihodnost. Ne sme biti nejasnosti v zvezi z zagotavljanjem dela in napredovanja v službi. Podpreti je treba dejavnosti za spodbujanje zdravega in uravnoveženega delovnega življenja.

Treven (2005, 28) izpostavi tudi pomembnost analize in natančne opredelitve vloge v organizaciji. Za zmanjševanje stresa je priporočljivo, da so za vsakega zaposlenega točno opredeljene delovne funkcije in odgovornosti. Organizacije lahko stres znižujejo tudi tako, da sprti analizirajo pričakovanja nadrejenih in podrejenih ter morebitna nesoglasja rešujejo že pred nastankom problema oziroma stresa. Je pa eden izmed pomembnejših faktorjev stresa v podjetju, kar potrdi tudi Teržan (2002, 34) saj poudari, da so jasno opredeljene vloge in odgovornosti pomembne predvsem v smislu vodenja in kompetenc.

Ustvarjanje ugodne organizacijske klime organizacije lahko dosežejo s pomočjo strategij decentralizacije, participativnega odločanja ter skrbi za dobro klimo. »Decentralizacija predstavlja oblikovanje avtonomnih delovnih skupin, katere same oblikujejo cilje in postopke

za njihovo dosego. Participativno odločanje omogoča vključitev v proces oblikovanja pomembnih odločitev, skrb za dobro klimo pa pomeni ustvarjanje ugodnega ozračja, ki temelji bolj na fleksibilnosti in na osebnih odnosih.« (Treven 2005, 19).

Treven (2005, 18) pa omeni še, da pomemben dejavnik predstavljajo tudi delovne razmere. Organizacija lahko delovne razmere izboljša na dva načina. Prvi način predstavlja različne tehnične načine, kot so zniževanje ravni hrupa, uravnavanje toplote, uvedba nove opreme ter bolj prijaznih delovnih postopkov. Drugi način pa predstavlja proučevanje zaposlenih pri delu in na podlagi proučevanja pridobiti potrebne informacije, kako izboljšati razmere.

Treven (2005, 19) predlaga, da organizacije lahko svojim zaposlenim pomagajo obvladovati stres tudi z organizacijo naslednjih programov:

- program za usposabljanje kako kljubovati stresnim situacijam,
- programi za ohranitev zdravja in dobrega počutja,
- programi za pomoč.

Organizacija lahko znižuje stres tudi z načrtovanjem in razvijanjem kariere zaposlenih.

»Organizacije, ki posvečajo veliko pozornosti načrtovanju in razvijanju kariere zaposlenih ustvarjajo večjo motiviranost zaposlenih, večjo učinkovitost, manjšo fluktuacijo ter večjo pripravljenost za sodelovanje.« (Treven 2005, 18)

Pomemben dejavnik predstavljajo tudi delovne razmere. Treven (2005, 19) še navaja da organizacija lahko delovne razmere izboljša na dva načina. Prvi način predstavlja različne tehnične načine, kot so zniževanje ravni hrupa, uravnavanje toplote, uvedba nove opreme ter bolj prijaznih delovnih postopkov. Drugi način pa predstavlja proučevanje zaposlenih pri delu in na podlagi proučevanja pridobiti potrebne informacije, kako izboljšati razmere.

Ustvarjanje ugodne organizacijske klime organizacije lahko dosežejo s pomočjo strategij decentralizacije, participativnega odločanja ter skrbi za dobro klimo.

»Decentralizacija predstavlja oblikovanje avtonomnih delovnih skupin, katere same oblikujejo cilje in postopke za njihovo dosego. Participativno odločanje omogoča vključitev v proces oblikovanja pomembnih odločitev, skrb za dobro klimo pa pomeni ustvarjanje ugodnega ozračja, ki temelji bolj na fleksibilnosti in na osebnih odnosih.« (Treven 2005, 18).

Ukrepev podjetij za odpravo stresa je torej veliko in se razlikuje od vrste zaznanega stresa ter uporabe strategije za odpravo le tega. Organizacija pa se na podlagi lastnih analiz odloči in realizira ustrezno strategijo in s tem pripomore tako podjetju kot posamezniku.

## 4 SKLEP

V današnjem življenju smo vse preveč obremenjeni z dolžnostmi in obveznostmi, ki si jih zadamo. Življenja kot takšnega sploh ne znamo več uživati, ampak se osredotočamo na stvari, za katere se nam zdi, da so v življenju pomembne. Pa so te stvari res pomembne ali so le plod naših poželenj in želj, da bi zadostili in živeli »popolno« življenje, kot smo si ga zamislili. Morali bi se vprašati, kaj je v našem življenju zares pomembno, kaj nas definira in ponovno preučiti naše stanje.

Stres ni dejavnik iz okolja, pod katerim bi vsi enako delovali in za vsako bitje na tem planetu stres pomeni nekaj drugega. Je individualno dožemanje dogodkov in življenja samega. Stres ne izvira iz okolja, ampak izvira iz nas samih. Mi sami smo povzročitelji tega stresa, ki nas ovira in zadržuje pred mnogimi cilji. Stanje, ko smo v stresu, pomeni samo naše nerazumevanje trenutka in videnje njegove prave narave. Pomeni nezmožnost obvladovanja določene situacije, sama posledica in pojav stresa pa sta naš odziv. Najenostavnejše dožemanje principa stresa lahko razložimo na zelo enostaven in efektiven način. Poglejmo samo naravni pojav dež oz. padavine. Večina ljudi običajno reče, da je vreme slabo in dojemamo dež kot nekaj negativnega, kar zopet povzroča stres, saj v tem naravnem pojavu vidimo težave. Spet za nekoga drugega je lahko dež prelep naravni pojav, ki očisti dušo, nahrani zemljo, napoji ljudi in živali. Koliko ljudi živi v suhih območjih in bi bili zelo veseli dežja. Konec koncev, voda je nujno potrebna za preživetje in kaj bi bil planet brez vode. So torej padavine res stresne ali je stresno samo naše dožemanje tega dogodka? Dež je lahko stresor, popolnoma pa je od nas samih odvisno, kako se bomo na ta stresor odzvali.

Pomembna lekcija, ki smo jo lahko razbrali iz zaključne projektne naloge je torej ravno to. Da stres izvira iz nas samih in če hočemo delovati preventivno, moramo najprej v svojih glavah razčistiti, kaj je stres, od kod izvira in kako to energijo preoblikujemo. Le tako lahko dosežemo stanje umirjenost in blaginje, ki nas obdaruje na vsakem koraku v našem življenju. Največkrat na stresor odreagiramo nemudoma pod vplivom podzavesti. Podzavest pa je skupek naše preteklosti in naših izkušenj iz že doživetih dogodkov. Zato se največkrat na podoben stvar odzovemo na podoben način, saj smo si o tem ustvarili določeno predstavo. Zato je pomembno, da pred reakcijo na stresor stopimo korak nazaj od našega običajno burnega odziva, si vzamemo čas za nekaj vdihov, se pomirimo in zadevo preučimo še z drugih zornih kotov.

Tudi sam velikokrat uporabljam to tehniko, poleg tega pa vpeljem še tehniko zavedanja. Kot pragmatik se vprašam, kaj bom s takšnim odzivom pridobil in ali bo to res v korist meni in vsem ostalim. Ali je to pot do cilja, pot do rešitve problema, ki stoji pred mano? Bom s takšnim odzivom naredil korak najprej k rešitvi tega problema ali bom s tem le poslabšal situacijo in si zadeve še dodatno otežil? Ko se zavemo posledic stresa, lahko namreč tudi lažje razmislimo, kaj s tem počnemo sebi in okolici. Če je pred tabo problem, potem naredi korak



naprej k rešitvi tega problema in si ne otežuj stvari še dodatno s stresom, ki vzklije v tebi. Stres namreč ni odgovor na problem, je kot dodatna ovira na poti do cilja.

Pa si tega res želimo? Seveda ne. Zakaj si torej to počnemo? Prenehajmo s takšnim početjem in raje iščimo konkretne rešitve za problem, na katerega smo naleteli. Ko bomo odpravili stres z našega dožemanja in delovanja, bo beseda problem odpadla iz življenja. Vsak problem namreč postane priložnost oz. izziv, ki si ga zastavimo in stremimo k njegovi rešitvi. V življenju tako odpade veliko problemov, ostanejo le lekcije, ki smo se jih naučili iz preteklih preizkušenj, in izzivi, ki jih bomo opravili v prihodnosti.

Seveda pa je treba izpostaviti, da ta pravila veljajo za posameznika, pri katerem se mora pričeti pot obvladovanja stresa. Stres v organizaciji je prav tako plod akumuliranega izražanja stresnih situacij posameznikov. V organizacijah lahko vidimo, kako močni stresorji vplivajo na delovanje posameznikov in organizacij. Dober primer stresa je lahko hrup v delovnem okolju, zaradi katerega nismo zbrani pri delu in ta onemogoča naše delovanje. Seveda je tukaj možnost organizacije, da takšen stresor zmanjša in odpravi s protihrupnimi ohišji ali stenami, pomembno pa je tukaj izpostaviti tudi naše dožemanje takšnih situacij. Obstajajo posamezniki, ki so zmožni delovanja v takšnem okolju in lahko iz takšnih dogodkov potegnejo veliko. Naša izbira je, ali bo hrup za nas stresen ali pa bomo s takšnim stresorjem enostavno opravili na način, da si na glavo natakemo protihrupna sredstva. Možno pa je tudi hrup popolnoma odmisлити in druga čutila zaposliti do takšne mere, da hrupa sploh več ne zaznamo. Vsekakor pa bi morali tako posamezniki kot tudi podjetja stremeti k zmanjšanju stresa in odpravi stresorjev, ki pri zaposlenih povzročajo nelagodje.

Kot je razvidno iz zaključne projektne naloge, pa kronična izpostavljenost stresu povzroča pri posamezniku veliko neugodnih stanj in dolgoročno pusti veliko posledic na posameznikovem zdravju. Če to prenesemo na organizacijo, lahko vidimo veliko škodljivih posledic stresa, kot so bolezni zaposlenih, bolniške odsotnosti, poškodbe pri delu, fluktuacije kadrov, sprejemanje slabih odločitev, slabo izvajanje dela, slaba koordinacija in nezadovoljstvo med zaposlenimi. Vse to pa stane organizacije letno veliko denarja in ugleda. Tukaj je pomembno upoštevati tudi kvaliteto življenja zaposlenih, ki predstavljajo podjetju velik doprinos. Zaposleni, ki imajo urejeno življenje in so si že kot posamezniki veliko prizadevali obvladovati stres, funkcionirajo veliko bolje in tudi proizvajajo boljše rezultate ter dosežajo večje uspehe, kar je pa nenazadnje interes vseh nas, tako zaposlenih kot organizacij nasploh.

Če torej povzamemo pomembno informacijo te zaključne projektne naloge, posameznik mora najprej začeti pri sebi in se naučiti obvladovanja stresa, saj tega organizacija sama ne zmore. Naloga organizacij pa je, da odpravijo ali vsaj omilijo stresorje, prav tako pa je dobrodošla pomoč zaposlenim pri izobraževanju o tej temi in individualnem obvladovanju stresa. Zavedajmo se posledic stanja stresa, saj se le tako lahko uspešno informiramo in spregledamo prihodnost, ki nam jo prinaša. Kakšne ukrepe bomo izbrali za odpravo stresa, je individualna odločitev. Posamezniki se spopadajo s stresom na različne načine. Zato enostavnega ukrepa,

ki bi veljal vesplošno, ni. Obstajajo pa različne metode, kot so meditacije, sprehodi v naravi, zavestno in kontrolirano dihanje, ozaveščanje in širjenje znanja o stresu ali preprosto drugačno mentalno zaznavanje in obvladovanje stresorjev.

Ukrepi organizacij pa so odvisni od vrste prisotnega stresa ali stresorjev, ki so bili analizirani in zaznani. Vsekakor pa morajo organizacije prisluhni zaposlenim in narediti korak k celovitem obvladovanju stresa. Zagotovo si za sebe ne želimo takšnih posledic, kot jih prinaša stres, zatoj uporabimo drugačno tehniko ter sprejmimo izzive in lekcije, ki nam jih izroča prečudovito življenje ter se predajmo širnemu znanju in neverjetnim priložnostim na poti do končne rešitve.

## LITERATURA IN VIRI

- Baron, Robert A. in J. Greenberg. 2007. *Behaviour in Organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Božič, Melita. 2011. *Stres v tržno-komunikacijski agenciji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GB izobraževanje.
- Cooper, Cary in V. Sutherland. 2000. *Strategic Stress Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dernovšek, Mojca Z. 2006. *Ko te strese stres*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
- Dolenc, Barbara in L. Šprah. 2014. *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Založba ZRC SAZU.
- Garibovič, Majida. 2010. *Osebnostna rast kot posledica stresa v delovnem okolju*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Globačnik, Blažka. 2013. *Prisotnost stresa med slovenskimi študenti*. Diplomsko delo. Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled, program velnes.
- Iršič, Mitja. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Kezele, Adrian P. 1995. *Transcendentalna meditacija – korak naprej*. Maribor: Center za transcendentalno meditacijo Maribor.
- Košmrlj, Petra. 2004. *Uravnavanje stresa na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kovše, Rok. 2008. *Stres v vojaškem okolju – viri in obvladovanje*.  
Dk.mors.si/ajax.php?cmd=getDoc&hash=015mv937ow&dID=303 (05. 01. 2018).
- Levovnik, David. 2014. *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
- Looker, Terry in O. Gregson. 1993. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Meško, Maja. 2011. *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Mureškič, Bojana I. 2004. *Zažarite, ne da bi izgoreli*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Mustafi, Valdrina. 2014. *Managerke in stres na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Newhouse, Peter. 2000. *Življenje in stres*. Ljubljana: Tomark.
- Nikolić, Svetlina. 2007. *Stres na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Višja strokovna šola Kranj, program poslovni sekretar.
- Perimäki – Dietrich, Raili. 2002. *Stress gemeinsam bekämpfen*. Magazine 5: stran 14-16.
- Selič, Polona. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Smrekar, Mojca. 2008. *Preprečevanje poklicne izgorelosti in stresa v gradbenem podjetju*. Diplomsko delo. Visoka poslovna šola doba Maribor.

- Šket, Dušan in M. Živin. 2001. *Patofiziološke osnove psihosomatskih motenj: Izbrana poglavja iz patološke fiziologije (9. izdaja)*. Ljubljana: Medicinska fakulteta, Inštitut za patološko fiziologijo.
- Stare, Janez. 2012. *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Šegula, Andreja. 2014. *Obvladovanje stresa na delovnem mestu v podjetju Tames d. o. o.* Maribor: Magistrsko delo.
- Teržan, Metka. 2002. *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad Republike Slovenije za varnost in zdravje pri delu.
- Tkalec, Lea. 2006. *Mobbing - psihoteror na delovnem mestu*. [www.delavska-participacija.com/priloge/ID061206.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID061206.doc) (28. 08. 2017).
- Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: Založba GV.
- Trstenjak, Alenka. 2005. *Premagovanje stresa v organizacijah*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Vujinić, Petra. 2011. *Stres v delovnem okolju v podjetju Zavarovalnica Maribor*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Zorn, Matija. 2010. *Od razumevanja do upravljanja*. Ljubljana: Zavod ZRC.