



---

GRADIVO ZA DELAVNICO Z NASLOVOM ZAGOTAVLJANJE  
TELESNEGA IN DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH V  
ELEKTRO-KOVINSKI INDUSTRIJI

V OKVIRJU PROJEKTA

PROMO -  
PROMOCIJA ZDRAVEGA NAČINA ŽIVLJENJA V  
ELEKTRO-KOVINSKI INDUSTRIJI

doc. dr. Simona ŠAROTAR ŽIŽEK

v sodelovanju s

Tadejo SEVER, dipl. ek.

Lektorica:

mag. Alenka Plos



# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>1 STRES .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Pomen stresa.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Opredelitev stresa .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Zgodovinska razlaga stresa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Vrste stresa .....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Pozitiven in negativen stres .....	9
1.4.2 Naravni in umetni stres.....	10
1.4.3 Fiziološki in psihološki stres .....	10
1.4.4 Normalen in kronični stres.....	10
1.4.5 Kumulativni, korporativni in visoko rizični stres .....	11
<b>1.5 Izvori stresa .....</b>	<b>11</b>
1.5.1 Dejavniki v delovnem okolju .....	11
1.5.1.1 Vrsta zaposlitve.....	11
1.5.1.2 Razmejitev med delom in nedelom .....	12
1.5.1.3 Konflikt vlog zaposlenega v delovnem okolju .....	12
1.5.1.4 Negotovost vloge.....	12
1.5.1.5 Prevelika ali premajhna obremenjenost vloge .....	13
1.5.1.6 Odgovornost za druge zaposlene .....	13
1.5.1.7 Organizacijski dejavniki.....	13
1.5.1.8 Nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu .....	14
1.5.1.9 Delovne razmere .....	14
1.5.2 Dejavniki zunaj delovnega okolja .....	15
1.5.2.1 Stresni življenjski dogodki .....	15
1.5.2.2 Navori vsakdanjega življenja .....	17
1.5.2.3 Individualne razlike in stres .....	17
1.5.2.4 Individualna samopercepcija in moč .....	17
1.5.2.5 Mesto nadzora .....	17
1.5.2.6 Tipa A in B vedenjskega vzorca .....	18
1.5.2.7 Fleksibilnost in togost .....	18
<b>1.6 Posledice stresa .....</b>	<b>18</b>
1.6.1 Posledice stresa za posameznika .....	18
1.6.1.1 Fiziološke posledice .....	19
1.6.1.2 Psihološke posledice .....	21
1.6.1.3 Vedenjske posledice .....	23
1.6.2 Posledice stresa za organizacijo.....	24
1.6.3 Posledice stresa za družbo.....	24
<b>1.7 Posameznik in premagovanje stresa.....</b>	<b>24</b>
1.7.1 Fizične aktivnosti.....	24
1.7.2 Meditacija .....	25
1.7.3 Joga .....	25
1.7.4 Zdravstvena hipnoza .....	26
1.7.5 Avtogeni trening .....	26
1.7.6 Sprostitev z uporabo vizualizacije .....	27
1.7.7 Kognitivne metode.....	27
1.7.8 Biofeedback metoda sproščanja .....	27
1.7.9 Tehnika čustvenega osvobajanja – EFT.....	28
1.7.10 Bownova terapija .....	29
1.7.11 Masaža in aromaterapija .....	30



1.7.12	Humor in smeh .....	31
1.7.13	Terapija z glasbo .....	31
1.7.14	Terapija z barvo.....	31
1.7.15	Spanje .....	32
1.7.16	Prehranjevalne navade .....	32
1.7.17	Upravljanje časa .....	33
<b>1.8</b>	<b>Premagovanje stresa na ravni organizacije .....</b>	<b>33</b>
1.8.1	Strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih .....	33
1.8.1.1	Preoblikovanje dela .....	34
1.8.1.2	Fleksibilno načrtovanje dela .....	36
1.8.1.3	Analiza in natančna opredelitev vloge .....	36
1.8.1.4	Razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev .....	38
1.8.1.5	Ustvarjanje ugodne organizacijske klime.....	39
1.8.1.6	Načrtovanje in razvijanje kariere .....	39
1.8.1.7	Coaching .....	40
1.8.1.8	AlfaSphere .....	40
1.8.1.9	Sproščujoč dremež (Power nap) .....	41
1.8.1.10	Delovne razmere .....	41
1.8.2	Programi za premagovanje stresa pri zaposlenih .....	41
<b>1.9</b>	<b>Merjenje stresa .....</b>	<b>42</b>
<b>1.10</b>	<b>Vpliv stresa na zdravje in dobro počutje zaposlenega.....</b>	<b>43</b>
<b>2</b>	<b>PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>44</b>
2.1	Ukrepi za promocijo zdravja na delovnem mestu .....	47
2.2	Faze promocije zdravja .....	48
2.3	Vpliv promocije zdravja na delovnem mestu na zdravje in dobro počutje zaposlenega .....	49
<b>3</b>	<b>KOMUNICIRANJE IN NJEGOV POMEN ZA ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH 50</b>	
3.1	Komuniciranje .....	50
3.1.1	Komuniciranje organizacij.....	50
3.1.2	Korporativno komuniciranje .....	50
3.2	Odnosi z javnostmi .....	51
3.3	Marketinško komuniciranje.....	51
3.3.1	Instrumenti marketinškega komuniciranja .....	51
3.4	Interno komuniciranje .....	53
3.4.1	Cilji internega komuniciranja .....	53
3.5	Vpliv komuniciranja na zdravje in dobro počutje zaposlenega .....	54
<b>4</b>	<b>STILI VODENJA.....</b>	<b>55</b>
4.1	Avtokratsko vodenje .....	56
4.2	Demokratično vodenje .....	56
4.3	Ukazovalno vodenje .....	56
4.4	Tovariško vodenje .....	57
4.5	Mentorsko vodenje .....	57
4.6	Karizmatično vodenje.....	57
4.7	Vizionarsko vodenje .....	57
4.8	Ciljno vodenje.....	58
4.9	Asertivno vodenje .....	58
4.10	Transformacijsko vodenje .....	58



4.10.1	Avtentično vodenje .....	59
<b>4.11</b>	<b>Vpliv stila vodenja na zdravje in dobro počutje zaposlenega .....</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>MOTIVIRANJE .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1</b>	<b>Motivacijske teorije .....</b>	<b>61</b>
5.1.1	Motivacijska teorija Maslowa .....	61
5.1.2	Herzbergova motivacijska teorija .....	62
5.1.3	Adelferjeva motivacijska teorija .....	63
5.1.4	Hackman - Oldhamov model .....	64
5.1.5	Teorija spodbujanja .....	64
5.1.6	Teorija pričakovanja – Vroomova motivacijska teorija .....	65
5.1.7	Teorija pravičnosti .....	66
<b>5.2</b>	<b>Samomotivacija .....</b>	<b>66</b>
5.2.1	Opredelitev samomotivacije .....	66
5.2.2	Dejavniki samomotivacije .....	67
5.2.2.1	Angažiranost zaposlenih in samomotivacija .....	68
5.2.3	Vpliv ciljev na samomotivacijo .....	69
<b>5.3</b>	<b>Vpliv motiviranja na zdravje in dobro počutje zaposlenega .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>PSIHIČNO DOBRO POČUTJE .....</b>	<b>72</b>
<b>6.1</b>	<b>Dobro počutje .....</b>	<b>72</b>
6.1.1	Subjektivno dobro počutje .....	73
6.1.2	Psihološka blaginja .....	74
6.1.3	Model samodeterminacije .....	75
6.1.4	Drugi modeli pozitivne psihologije .....	75
6.1.4.1	Sreča .....	76
6.1.4.2	Afekt in emocionalnost .....	76
6.1.4.3	Optimizem .....	77
6.1.4.4	Upanje .....	77
6.1.4.5	Zanos .....	78
6.1.4.6	Dobro življenje .....	78
6.1.4.7	Duhovnost in duhovna inteligentnost .....	78
6.1.4.8	Smisel .....	79
<b>6.2</b>	<b>Ohranjanje dobrega psihičnega počutja .....</b>	<b>79</b>
<b>6.3</b>	<b>Dobro počutje zaposlenih v podjetju ali organizaciji .....</b>	<b>79</b>
<b>6.4</b>	<b>Pozitivna psihologija .....</b>	<b>82</b>
<b>6.5</b>	<b>Glavni teoretični modeli pozitivne psihologije oz. psihičnega dobrega počutja .....</b>	<b>82</b>
<b>6.6</b>	<b>Vpliv psihičnega dobrega počutja na zdravje in dobro počutje zaposlenega .....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>POVZETEK SPOZNANJ .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>85</b>
	Internetni viri .....	89



## KAZALO SLIK

Slika 1: Razlikovanje med stresorji, stresom in prekomernim odzivom.....	7
Slika 2: Splošni adaptacijski model.....	8
Slika 3: Posledice stresa .....	19
Slika 4: EFT točke.....	28
Slika 5: Model za preoblikovanje dela.....	34
Slika 6: Strategije za oblikovanje dela in njihovo povezovanje z značilnostmi dela.....	35
Slika 7: Delovno okolje, usmerjeno v zdravje.....	45
Slika 8: Prednosti promocije zdravja na delovnem mestu za delodajalce in delavce .....	46
Slika 9: Motivacijska hierarhija potreb po Maslowu .....	62
Slika 10: Preprosti model pričakovanja.....	65
Slika 11: Dejavniki, ki vplivajo na angažiranost zaposlenih .....	68

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Bolj in manj stresne zaposlitve .....	12
Tabela 2: Stresnost različnih življenjskih dogodkov .....	16
Tabela 3: Avtogeni trening.....	26
Tabela 4: Osnovne značilnosti strategij za zmanjševanje stresa zaposlenih.....	33
Tabela 5: Seznam funkcij svetovalca .....	37
Tabela 6: Oblike vedenja managerjev pri komuniciranju.....	38
Tabela 7: Temeljni elementi dvofaktorske teorije .....	63



## UVOD

Današnji svet dnevno narekuje nove spremembe, nove tehnologije in nenehno prilagajanje izdelkov in storitev trgu, to pa od delodajalcev in tudi delojemalcev (zaposlenih) zahteva velike napore. Prav zaradi tega je potrebno poskrbeti za nadzor dejavnikov, ki vplivajo na zdravje zaposlenih, njihovo počutje, motivacijo in nenazadnje na njihovo celovitost.

Promocija zdravja na delovnem mestu pozitivno prispeva k temu, da delodajalci kakor tudi zaposleni bolje nadzirajo dejavnike, ki vplivajo na ohranjanje in tudi izboljševanje zdravja ter posledično tudi njihovo ustvarjalno vlogo v organizaciji. Delodajalci prevzemajo veliko aktivnejšo vlogo pri oblikovanju zdravju prijaznih delovnih razmer in tudi pri ozaveščanju zaposlenih o pomenu zdravja. Tako organizacije, ki so usmerjene v promocijo zdravja na delovnem mestu, izvajajo analizo tveganj na posameznih delovnih mestih, uvajajo spremembe, ki koristijo zdravju zaposlenih, vzpodbujajo zaposlene k razvoju lastne odgovornosti in skrbi za zdravje – samoaktivnosti za zdravje. S tem pa seveda vzpostavljajo pogoje, da lahko zaposleni na temelju lastne motiviranosti ustvarjalno sodelujejo v poslovnem procesu organizacije.

S tem namenom smo pričujoče gradivo strukturirali v več poglavjih. Najprej se osredotočamo na promocijo zdravja pri delu. Potem sledi informacija o stresu, ki jo v naslednjem poglavju nadgrajujemo s psihičnim dobrim počutjem. Nadaljujemo s pomenom komuniciranja za zagotavljanje zdravja in dobrega počutja. Nismo se mogli izogniti stilom vodenja, ker ti zaznamujejo zaposlene ter posledično tudi njihovo zdravje in dobro počutje. Gradivo pa zaključujemo z motiviranjem, ker brez motivacije ni moč izvesti nobene aktivnosti.

doc. dr. Simona Šarotar Žižek



# 1 STRES<sup>1</sup>

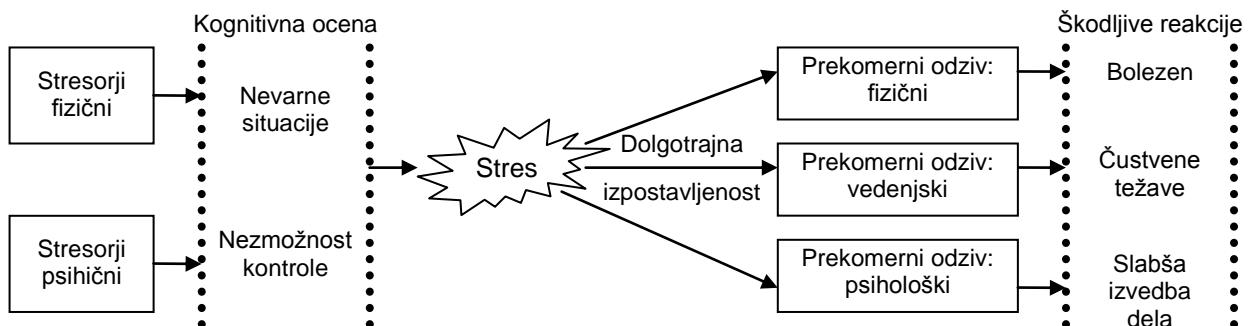
## 1.1 Pomen stresa

Pojem »stres« v vsakdanjem življenju pogosto uporabljamo. Ko slišimo besedo stres, najprej pomislimo na nekaj neprijetnega, na nekaj, kar nam grozi in na kar nimamo vpliva. Prav stres je pomagal preživeti ljudem skozi tisočletja, v današnjem svetu pa je postal sovražnik številka ena. Je vzrok številnih nesreč, bolezni, prezgodnjih smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti (Schmidt, 2001; povzeto po Treven et al., 2013). Da bi pojem povsem razumeli, v podpoglavju 1.2 podajamo opredelitve stresa.

## 1.2 Opredelitev stresa

Beseda stres izvira iz latinske besede "stringere", ki pomeni tesno zvezati. Pojem stres najdemo že v 14. stoletju kot oznako stiske, težave ali nezaželenosti. V 17. stoletju pa se je ta pojem uveljavil v fiziki, za označevanje mehanskega napora, ki pomeni silo, pritisk, obremenitev, ki so mu podvržene snovi, in njihovo sposobnost prilagajanja (Černigoj Sadar, 2002; povzeto po Treven et al., 2013). V medicino je izraz stres uvedel Hans Selye leta 1949. Po njegovi definiciji je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje (Luban Plozza, Pozzi, 1994; povzeto po Treven et al., 2013).

Slika 1: Razlikovanje med stresorji, stresom in prekomernim odzivom



Vir: Greenberg, Baron, 2000; povzeto po Treven et al., 2013

Greenberg in Baron (2000; povzeto po Treven et al., 2013) opredelita stres kot »kompleksen vzorec čustvenih stanj, psiholoških odzivov in s tem povezanih misli, ki nastane kot odgovor na zunanje zahteve«. Te zahteve, ki izhajajo iz okolja, pa označita kot stresorje.

<sup>1</sup> Poglavje o stresu je povzeto po Treven (2005) in Šarotar Žižek et al. (2013).

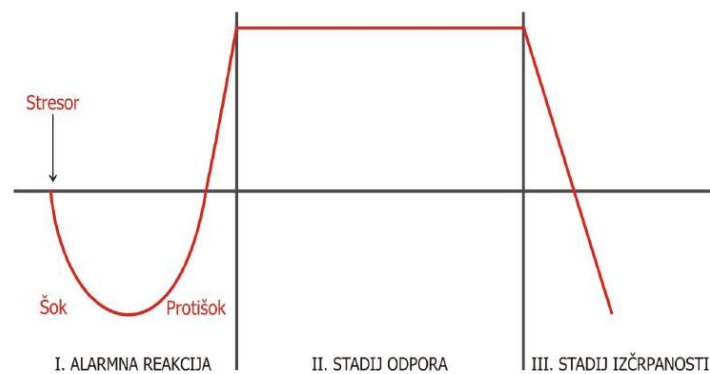


Primeri stresorjev so: zahteve delovnih nalog, medosebne zahteve med sodelavci, odnosi s partnerjem in otroki, družbene odgovornosti. Tretji pojem, prekoračen odziv, ki je povezan s stresom in stresorji, pa se po mnenju navedenih avtorjev nanaša na nakopičene učinke stresa, ki se izražajo kot odkloni od normalnih oblik vedenja ali delovanja in so posledica izpostavljenosti stresnim dogodkom (Greenberg in Baron, 2000; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.3 Zgodovinska razlaga stresa

Prve opredelitve stresa in njegovega vpliva na ljudi izhajajo s področja medicine. Pionirsko delo je opravil Hans Selye, ki je priznan kot »oče« koncepta stresa. Pri svojem raziskovalnem delu, ki je bilo povezano z iskanjem novega spolnega hormona, je Selye po naključju odkril, da nastanejo poškodbe na tkivu kot odziv na vse škodljive dražljaje. Ta pojav je najprej imenoval »splošni adaptacijski sindrom« (angl. general adaptation syndrome – GAS), približno desetletje pozneje pa je vpeljal pojem stres v svoja pisna dela (povzeto po Treven et al., 2013).

Slika 2: Splošni adaptacijski model



Vir: Reberšak, 2007; povzeto po Treven et al., 2013

Za GAS so značilne tri faze, ki so prikazane tudi na sliki 2 (Tušak et al., 2008; povzeto po Treven et al., 2013):

- *Alarmna reakcija* – obvesti telo, da je v stresni situaciji, nastane niz telesnih sprememb, in organizem ukrepa po načelu »boj ali beg« (prebava se upočasni, dihanje se pospeši, srčni utrip se poveča in krvni pritisk naraste, potenje se pospeši, mišice se napnejo ...).
- *Stadij odpora oziroma prilagoditve* – ko je stresna situacija zaznana, se po nekaj trenutkih sproži druga faza procesa – splošni adaptacijski sindrom. V neposredni zvezi s pojemajočo zunanjo grožnjo se telo povrne v stanje biokemične uravnovešenosti – v homeostazo – telo se poskuša pomiriti, zato se zniža krvni pritisk, zniža se frekvenca srčnega utripa, uravnata se dihanje in telesna temperatura.



Ta faza je ključna, saj se, ko stresor izgine ali pa ga oseba premaga, poskuša telo po stresni situaciji umiriti. Če se izpostavljenost stresorjem nadaljuje, zamenja telo zasilne spremembe s prilagoditvenimi.

- *Stadij izčrpanosti oziroma izgorevanja* – če se stresno stanje nadaljuje, se sčasoma izčrpajo tudi prilagoditveni mehanizmi, zato se telo izčrpa. Človek naj bi izčrpanost občutil, če traja stanje intenzivnega stresa šest do osem tednov.

Posledici tako podaljšanega stresa sta telesna utrujenost in izguba priložnosti, ki je potrebna za obvladovanje situacij. Ta biokemična izčrpanost se imenuje »izgorelost«.

V fazi odpora se okrepi delovanje in prizadevanje organizma, da bi uspešno obvladal učinke stresorjev. Če ta prizadevanja uspejo, se delovanje povrne na običajno raven, če pa so neuspešna in takšna tudi ostanejo, začne delovanje pešati, pojavijo se znaki izčrpanosti in motnje, v skrajnem primeru se stres konča s smrtjo (Reberšak, 2007; povzeto po Treven et al., 2013).

## 1.4 Vrste stresa

Obstaja več različnih vrst stresa, med katere spadajo: pozitiven in negativen stres, naravni in umetni stres, fiziološki in psihološki stres in še druge vrste, ki so predstavljene v nadaljevanju.

### 1.4.1 Pozitiven in negativen stres

Pozitivni stres je vsaka aktivnost, ki povzroči adaptacijske spremembe kardiorespiratornega sistema in mišičevja. Pri osebah, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, se pojavljajo (Božič 2003; povzeto po Treven et al., 2013):

- evforičnost, zanesljivost, vznemirjenost, velika motiviranost;
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče;
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest;
- ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost;
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost;
- marljivost, živahnost, vedrost, nasmejanost.

Ko nek dogodek ali situacija pri posamezniku sproži intenzivne občutke žalosti, nemoči, tesnobe, jeze in strahu ter ko stres, povezan s tem dogodkom ali situacijo, posameznika ohromi in mu škoduje, govorimo o negativnem stresu (Dernovšek, 2007; povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.4.2 Naravni in umetni stres

Naravni stres pozna vsako živo bitje. V osnovi se deli na obrambno reakcijo preživetja in prijeten stres. Stres, kot posledica občutja ogroženosti, se pojavlja kot reakcija na nevarnosti iz okolja in ima nalogo obrambe, pobega ali napada (Trstenjak, 2005; povzeto po Treven et al., 2013).

Stres kot občutek ugodja je prijetna stran stresa, iz katere ljudje dobivajo motivacijo, energijo in ustvarjalnost (Trstenjak, 2005; povzeto po Treven et al., 2013).

Umetni stres, ki mu pravimo tudi škodljivi, se pojavi, kadar zahteve presegajo naše sposobnosti. Ta vrsta stresa se pojavlja zaradi preobremenjenosti, kot posledica resničnih omejitev iz okolja, na katere ne moremo vplivati (Schmidt, 2001; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.4.3 Fiziološki in psihološki stres

Telesni stres je sindrom, ki nam pove, da smo omejeni v našem dobrem počutju. Pri tem reagirajo naši sensorji. Njihova sporočila, ki sprožijo stresni program so tako občutljiva, da se zavedamo svojega nelagodnega položaja šele, ko opazimo telesne znake stresne situacije (povzeto po Treven et al., 2013).

Vedenjski psiholog Lazarus je psihološki stres teoretično opredelil in njegov model še sedaj predstavlja osnovo za psihološka proučevanja stresa. Po tem modelu je možno razložiti, zakaj ista stresna situacija vpliva na ene bolj in na druge manj, zakaj eni v konfliktni situaciji ostanejo mirni, pri drugih pa se napetost močno poveča (Umek, 2009; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.4.4 Normalen in kronični stres

Normalen stres je prisoten, kadar je naše počutje dobro in obremenitve dojemamo kot nekaj normalnega in vsakdanjega. Nimamo občutka, da smo pod stresom, predvsem kadar se soočamo s povsem vsakdanjimi problemi, ki smo jim kos, ker jih poznamo že iz preteklosti in iz izkušenj vemo, da nas ne ogrožajo pretirano (Grbić, 2007; povzeto po Treven et al., 2013).

Kronični stres je stres, ki je stalno prisoten ali se ponavlja (Starc, 2007; povzeto po Treven et al., 2013).

Zaradi kroničnega stresa posameznik beži v samoto, ima manj stikov z nasprotnim spolom, počuti se nezaželenega, nekoristnega ter se večkrat zaplete v nepotrebne konflikte (GVIN, 2009; povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.4.5 Kumulativni, korporativni in visoko rizični stres

Černigoj Sadar (2002; povzeto po Treven et al., 2013) piše o visoko rizičnem, korporativnem, individualnem in kolektivnem stresu. Zaradi visokih sprememb v podjetju (pripojitve, prevzemi, reorganizacije, preoblikovanje delovnih mest, realokacija vlog in odgovornosti) prihaja do negotovosti na trgu dela in konfliktov zaradi različnih kultur in načinov vodenja. Korporativni stres se pojavi zaradi povečevanja delovnih obremenitev in zmanjševanja števila zaposlenih ter nenehnega zmanjševanja stroškov celotnega poslovanja. Kolektivni stres v podjetju prizadene večino delavcev ne glede na njihov značaj (npr. značilnost podjetja, specifična dela).

## 1.5 Izvori stresa

Stres se dogaja na podlagi interakcije med okoljem in posameznikom. To poglavje se osredotoča na stresorje v okolju, pri čemer so nekateri del materialnega okolja, velika večina pa je del psihološkega okolja.

### 1.5.1 Dejavniki v delovnem okolju

Ihan (2005) je v svojem delu izpostavil šest dejavnikov, ki so posebej pomembni pri povzročanju stresa:

- *preobremenjenost z delom*: vsem organizacijam je danes skupno, da poskušajo opraviti kar največ dela s čim manj zaposlenimi in sicer tako, da delo postaja vse bolj intenzivno, da zahteva čedalje več časa in da je vedno bolj zapleteno;
- *pomanjkanje nadzora*: delo, pri katerem so si večino odločitev prilastili drugi, za opsameznika izgublja tako smisel kot tudi privlačnost;
- *nezadostno nagrajevanje*: gre za neskladnje med dejanskim in pričakovanim plačilom;
- *razpad kolektiva*: zaradi nestalnosti zaposlitve se ljudje ne želijo več navezati na delovno okolje, zato s sodelavci sklepajo le bežne stike;
- *pomanjkanje poštenosti*: delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje;
- *spopad vrednot*: mnoge organizacije imajo in razglašajo zelo visoko doneče cilje, vendar zaposleni v njih vedo, da v praksi pogosto morajo ukrepati v nasprotju s temi slogani.

#### 1.5.1.1 Vrsta zaposlitve

Nekatere zaposlitve, kot na primer gasilec, direktor, kirurg, so lahko zelo stresne za zaposlene, druge, kot na primer zavarovalni statistik in računovodja, pa veliko manj. To potrjujejo tudi raziskave. Primerjali so več sto zaposlitev na podlagi različnih meril, med katerimi so nadurno delo, norme, roki, tekmovalnost, fizične zahteve, delovne razmere, prevzem tveganja, zahteva po inicijativah, zahteva po vzdržljivosti in delo na očeh javnosti (Lyness, Thompson, 1997; povzeto po Treven et al., 2013).



Tabela 1: Bolj in manj stresne zaposlitve

Rangirno mesto	Točke stresa		Rangirno mesto	Točke stresa
1. Predsednik države	176,6		31. Odvetnik	64,3
2. Gasilec	110,9		32. Zdravnik	64,0
3. Direktor	108,6		35. Zavarovalni zastopnik	63,3
6. Kirurg	99,5		50. Univerzitetni profesor	54,2
10. Kontrolor zračnega prometa	83,1		103. Analitik tržnih raziskav	42,1
12. Manager za stike z javnostjo	78,1		119. Ekonomist	38,7
20. Borzni posrednik	71,7		173. Računovodja	31,1
22. Pilot	68,7		193. Nabavni referent	28,9
25. Arhitekt	66,9		245. Zavarovalni statistik	20,2

Vir: prirejeno po Wall Street Journal, 1997; povzeto po Treven et al., 2013

Večje število točk kaže večji stres pri posamezni zaposlitvi.

#### 1.5.1.2 Razmejitev med delom in nedelom

V sodobni tehnološko podprti družbi je zaposlenost obeh partnerjev v družinah z otroki prej pravilo kot izjema. Posledica tega je nenehno iskanje ravnovesja med delom in družinskimi obveznostmi. Zaposleni je zaradi razdvojenosti med odgovornostjo do dela in družine dovzeten za drugi, zelo prepoznaven izvor stresa, ki se imenuje »konflikt vlog« (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.5.1.3 Konflikt vlog zaposlenega v delovnem okolju

Zaposleni so 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. Do konflikta vlog na delovnem mestu pride, ko bi moral posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih zahtev. Če izpolni eno zahtevo, pa je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.5.1.4 Negotovost vloge

Zaposleni se morda izogne konfliktu vlog, še vedno pa se lahko sooči s konfliktom, ki je povezan z negotovostjo vloge. Ta vrsta konflikta nastane, ko posameznik občuti negotovost glede dejavnosti, ki naj bi jih opravil, da bi izpolnil zahteve, ki izhajajo iz njegovega dela (povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.5.1.5 Prevelika ali premajhna obremenjenost vloge

Ko slišimo izraz »stres pri delu«, navadno pomislimo na zaposlene, ki imajo več dela, kot ga zmorejo opraviti, in si zato prizadevajo opraviti čim več v čim krajšem času. Preobremenjenost zaposlenega je lahko dveh vrst. Do kvantitativne preobremenjenosti pride, ko naj bi zaposleni opravil več dela, kot ga je sposoben v določenem časovnem obdobju. Kvalitativna preobremenjenost pa je povezana s prepričanjem zaposlenega, da ima premalo potrebnih spretnosti ali sposobnosti, da bi opravil svoje delo. Obe vrsti preobremenjenosti sta zelo neprijetni za zaposlenega in lahko pri njem povzročata velik stres (McClellan, 1980; povzeto po Treven et al., 2013).

Tako kot prevelika obremenjenost lahko tudi premajhna obremenjenost povzroča pri zaposlenem stres. Razlikovati je mogoče kvantitativno in kvalitativno premajhno obremenjenost. Prva je povezana z dolgočasjem, ki je posledica premajhnega obsega dela. Druga pa je povezana s pomanjkanjem psihične spodbude, kar je značilno za mnoga rutinska, ponavljajoča se opravila (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.5.1.6 Odgovornost za druge zaposlene

Na splošno je mogoče trditi, da ljudje, ki so odgovorni za druge, tako da te motivirajo, nagrajujejo ali kaznujejo in z njimi komunicirajo, občutijo večji stres in fiziološke simptome, ki so zanj značilni, kot tisti, ki opravljajo druge dejavnosti v organizaciji (McClellan, 1980; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.5.1.7 Organizacijski dejavniki

Tudi organizacija, v kateri zaposleni opravljajo svoje delo, je lahko izvor stresa. Tako je povezan z (povzeto po Treven et al., 2013):

- organizacijsko ravnijo,
- organizacijsko kompleksnostjo,
- organizacijskimi spremembami in
- organizacijskimi mejnimi vlogami.

Na najvišji organizacijski ravni prihaja pri vodstvenih delavcih do konflikta vlog, negotovosti vloge in prevelike obremenjenosti vloge. Managerji imajo tudi več časovnih omejitev, vsaki svoji dejavnosti pa lahko posvetijo le malo časa. Poleg tega so odgovorni za druge zaposlene (povzeto po Treven et al., 2013).

Zaposleni na nižjih ravneh 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 (povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.5.1.8 Nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu

Poseben izvor stresa je nadlegovanje na delovnem mestu (angl. mobbing). Lahko ga opredelimo kot ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, ki ogroža njihovo zdravje in varnost. Do nadlegovanja pogosto prihaja zaradi zlorabe moči. Lahko gre za besedne ali fizične napade ali pa za bolj prefinjene pritiske na zaposlene, kot so na primer nerazumni roki, neizvedljive naloge, postavitve na nižje delovno mesto in družbena osamitev (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.5.1.9 Delovne razmere

Ljudje zaznavamo dogajanje okrog nas s čutili. Če so delovne razmere neprimerne ali celo nevarne, lahko vplivajo na nastanek mnogih bolezni in delujejo kot stresni dejavniki. Med takšne dejavnike uvrščamo hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi in svetlobo (povzeto po Treven et al., 2013).

*Hrup* je vsak nezaželen ali neprijeten zvok, ki kvarno vpliva na počutje in zdravje ljudi. Isti zvok je lahko za nekoga prijeten, za drugega pa stresen. Uho je naš receptor za hrup (Bilban, 2001; povzeto po Treven et al., 2013). Škodljivi učinki hrupa so odvisni od dolžine izpostavljenosti, individualne občutljivosti, frekvence, ravni in oblike zvoka. Viri hrupa so stroji v industriji, orodja, proizvodne naprave, v zunanjem okolju povzročajo hrup promet (povzeto po Treven et al., 2013).

*Vibracije*, ki smo jim izpostavljeni dalj časa, lahko povzročijo vibracijsko bolezen. Ta bolezen se kaže v nizu motenj, ki nastanejo ob dolgotrajni izpostavljenosti vibracijam. Vibracije se prenašajo prek zgornjih okončin, kadar napravo držimo v rokah, ali spodnjih, kadar na njej stojimo, ali prek spodnjega dela trupa, če na njej sedimo. Posledica vibracij pri delu je slabše zaznavanje bolečin, temperature, vibracij in zvoka (povzeto po Treven et al., 2013).

*Prah* v ožjem pomenu besede imenujemo trde delce, ki nastajajo z drobljenjem, žaganjem, brušenjem večjega kosovnega materiala (Bilban 2001; povzeto po Treven et al., 2013). Prah v zraku je škodljiva in moteča snov, lahko je nevaren in deluje kot stresor. Škodljivost prahu je odvisna od njegove koncentracije, trajanja človekove izpostavljenosti, intenzivnosti dihanja in težavnosti dela. Povzročajo specifične bolezni dihal (povzeto po Treven et al., 2013).

Tudi *neugodno toplotno okolje* je eden dejavnikov, ki vplivajo na nastanek stresa pri zaposlenem. Človek lahko namreč živi le pri določeni telesni temperaturi, ki jo konstantno vzdržuje. Stalna telesna temperatura zagotavlja optimalno hitrost biokemičnih reakcij (povzeto po Treven et al., 2013).

*Svetloba* nam omogoča varno gibanje na delovnem mestu, opravljanje nalog in ima vpliv na naše počutje. Svetloba ne vpliva le na delovni učinek zaposlenega, temveč tudi na njegovo zmožnost zaznavanja. S povečanjem svetlobe raste na primer naša hitrost zaznavanja in se zmanjšuje čas psihomotoričnih reakcij. Svetloba je pomembna za ohranjanje vida in odpravljanje utrujenosti (povzeto po Treven et al., 2013).



*Nevarne snovi* prizadenejo zdravje tistih, ki so z njimi v stiku, ne glede na to, v kateri obliki so (trdem, tekočem ali plinastem agregatnem stanju). Učinki nevarnih snovi so lahko nespecifični, kot na primer utrujenost, stres in psihosomatske bolezni. Specifični učinki pa so dražljivi (draženje kože ali sluznice) in toksični (povzročajo okvare organov, organskih sistemov, preobčutljivost, razraščanje vezivnega tkiva, nastanek raka) (Bilban, 2001; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.5.2 Dejavniki zunaj delovnega okolja

Delo je ena izmed najpomembnejših dejavnosti za človeka, ki živi v sodobno, tržno razviti družbi, ni pa edina. Tudi dogodki zunaj delovnega okolja pogosto povzročajo stres. Ker stres navadno ne preneha takoj po dogodku, ga človek prinaša s seboj v organizacijo, v kateri je zaposlen (povzeto po Treven et al., 2013).

Veliko dejavnikov zunaj delovnega okolja povzroča pri človeku stres. Mnoge med njimi lahko uvrstimo v dve skupini: stresni življenjski dogodki in napor dnevnega življenja.

#### 1.5.2.1 Stresni življenjski dogodki

Čeprav morda nekdo živi resnično »čarobno« življenje, bo verjetno doživel tudi kakšen travmatičen dogodek ali spremembo, na primer, smrt partnerja, razvezo zakonske zveze, poškodbo otroka, nezaželeno nosečnost ali upokojitev. Kakšne so posledice takšnih dogodkov pri človeku? Odgovor na to vprašanje so najprej preučevali psihologi, ki so se dogovorili z večjo skupino ljudi, da naj dodelijo poljubno število točk (od 1 do 100) različnim življenjskim dogodkom in pri tem upoštevajo, kako dolgo so potrebovali, da so v sebi znova vzpostavili ravnovesje po posameznem dogodku (Holmes, Rahe, 1967; povzeto po Treven et al., 2013).

Nekatere vrednosti so prikazane v tabeli 2. Večje število točk je pripisano resnim dogodkom, kot so na primer smrt partnerja, razveza ali obsodba na zapor.





Tabela 2: Stresnost različnih življenjskih dogodkov

Dogodek	Relativna stresnost
1. Smrt zakonskega partnerja	100 točk
2. Ločitev	73 točk
3. Ločitev od mize in postelje	65 točk
4. Smrt ožjega družinskega člana	63 točk
5. Težja poškodba ali bolezen	53 točk
6. Poroka	50 točk
7. Izguba delovnega mesta	47 točk
8. Sprava med zakoncema	45 točk
9. Upokojitev	45 točk
10. Večja zdravstvena sprememba	44 točk
11. Nosečnost	40 točk
12. Seksualne težave	39 točk
13. Rojstvo otroka	38 točk
14. Smrt dobrega prijatelja	37 točk
15. Večja sprememba na delovnem mestu	36 točk
16. Bistveno več prepirov z zakoncem kot je normano	35 točk
17. Večja zadolžitev	31 točk
18. Zaplenitev imetja zaradi neporavnanih dolgov	30 točk
19. Večje spremembe pri odgovornosti na delu	29 točk
20. Odhod otroka iz družine	29 točk
21. Težave z zakonodajo	29 točk
22. Večje osebno napredovanje	28 točk
23. Zaposlitev ali upokojitev partnerja	26 točk
24. Večje stanovanjske spremembe (renoviranje, preselitev)	25 točk
25. Sprememba osebnih navad	24 točk
26. Težave s šefom	23 točk
27. Večje spremembe delovnega časa	20 točk
28. Sprememba kraja bivanja	20 točk
29. Sprememba šole	20 točk
30. Večja sprememba v načinu rekreacije	19 točk
31. Večja sprememba odnosa do ideologij, vere	19 točk
32. Večje spremembe socialnih aktivnosti	18 točk
33. Najem manjšega posojila	17 točk
34. Manjše spremembe spanja	16 točk
35. Manjše spremembe v načinu prehranjevanja	15 točk
36. Počitnice	13 točk
37. Preživljanje praznikov	12 točk
38. Manjši prekrški (npr. prometni prekršek)	11 točk

Vir: Holmes, Rahe, 1967; povzeto po Treven et al., 2013





### 1.5.2.2 Navori vsakdanjega življenja

Stresni življenjski dogodki so k sreči precej redki. Mnogo ljudi jih ne doživi po nekaj let ali pa celo desetletij zapored. To pa ne pomeni, da ti ljudje živijo povsem mirno. Vsak človek se dan za dnem srečuje s številnimi manjšimi vznemirjenji. Imenujemo jih lahko vsakdanji navori in pojavljajo se na različnih področjih življenja. Vsi ti navori, ki so značilni za človekovo življenje, so tudi pomemben izvor stresa (Treven, 2005).

### 1.5.2.3 Individualne razlike in stres

Nekateri ljudje so uspešnejši pri soočenju s stresnimi situacijami, drugi pa se nanje odzivajo z večjo stopnjo stresa. Postavimo si tile vprašanji: »Kako se ljudje razlikujejo glede na njihovo sposobnost za obvladovanje stresa?« in »Kako individualne razlike vplivajo na odnos med morebitnim stresorjem in pojavom stresa pri posamezniku?« Pri iskanju odgovorov na navedeni vprašanji si bomo pomagali z razlago teh dimenzij (Treven, 2005):

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

### 1.5.2.4 Individualna samopercepcija in moč

Pozitivna ali negativna zaznava samega sebe vpliva na večjo ali manjšo uspešnost človeka pri obvladovanju stresnih življenjskih dogodkov. Ena izmed pomembnejših sestavin samopercepcije je samospoštovanje, dobro ali slabo mnenje o samem sebi (Nowack, 1986; povzeto po Treven et al., 2013). Pri ljudeh z manjšim samospoštovanjem je odziv na stres intenzivnejši kot pri tistih z večjim samospoštovanjem (Kahn in drugi, 1964; Davis in drugi, 2000; povzeto po Treven et al., 2013).

Koncept moči pa je nekoliko kompleksnejši kot samospoštovanje. »Močne« osebnosti se ponašajo z nadzorom nad svojim življenjem, poznajo svoje osebne vrednote in cilje, zaupajo v svoje sposobnosti ter so bolj usmerjene k izzivom in pripravljene tvegati (Tosi in drugi, 2000; povzeto po Treven et al., 2013). Močne osebnosti se lažje soočajo s stresom kot tiste, ki jih ne moremo označiti kot močne.

### 1.5.2.5 Mesto nadzora

Ljudje, ki imajo notranje mesto nadzora, se s stresom spopadajo drugače kot tisti z zunanjim mestom nadzora. Prvi so takrat, ko zaznajo stresor, prepričani, da lahko sami veliko vplivajo na pojav stresa v njih samih in na posledice, ki jih bodo stresne okoliščine na njih pustile. Zato si prizadevajo prevzeti nadzor nad dogodki. Drugi pa se v stresni situaciji tej bolj prepustijo in jo pasivno sprejemajo. Namesto, da bi kaj naredili in s tem zmanjšali stres, se temu raje podredijo (povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.5.2.6 Tipa A in B vedenjskega vzorca

Ljudje tipa A so usmerjeni k aktivnemu delovanju in rezultatom. Prizadevajo si hitro dokončati eno opravilo in nato začeti novo nalogo. Opravijo več dela in delajo hitreje kot ljudje tipa B. Za slednje pa je značilno, da so tihi in mirni. Redko pokažejo jezo ali druge vrste negativnih čustev, pa čeprav so morda v kriznem obdobju (Schermerhorn in drugi, 2004; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.5.2.7 Fleksibilnost in togost

Ljudje, ki jih je mogoče označiti kot fleksibilne osebnosti, ne zaznavajo enako stresorjev kot tisti s togo osebnostjo. Tudi odziv na stres je pri enih in drugih različen (Kahn in drugi, 1964). Za ljudi s fleksibilno osebnostjo je značilno, da se lažje prilagajajo spremembam, imajo manj miselnih pregrad ter so bolj odprti in dovzetni za občutke drugih ljudi. Ko sprejemajo odločitve, pogosto omahujejo in se težko odločijo za eno rešitev, ker nimajo natančno določenih pravil, po katerih bi se ravnali v posameznih okoliščinah (povzeto po Treven et al., 2013).

Fleksibilni ljudje se pogosto sami obremenijo s toliko opravili, da jih nato komaj zmorejo. Njihovo delo se širi in povečuje dokler niso preobremenjeni in dodatnih nalog ne bi zmogli več opraviti (Kahn in drugi, 1964; povzeto po Treven et al., 2013).

Toge osebnosti imajo bolj dogmatičen pogled na življenje in so bolj zaprte ter manj dovzetne za želje, potrebe in občutke drugih ljudi. Imajo večjo potrebo po redu in urejenosti v svojem življenju. So manj obzirne do drugih ljudi, hitro kritično presojujejo druge in niso tolerantne do slabosti drugih (povzeto po Treven et al., 2013).

## 1.6 Posledice stresa

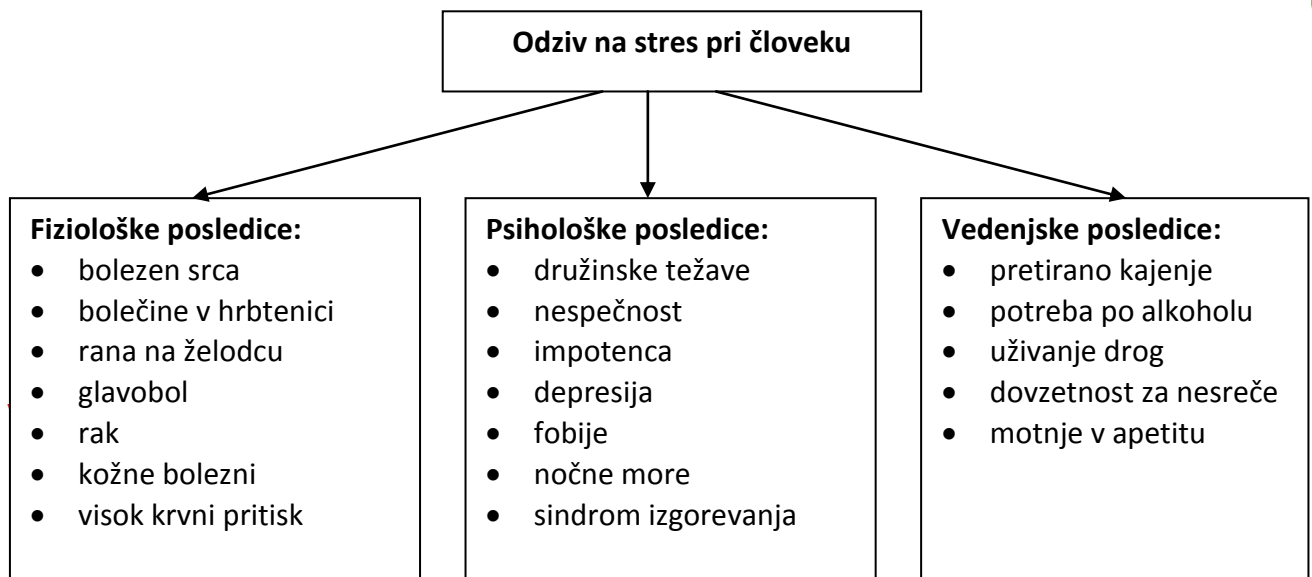
V prejšnjem poglavju smo preučili glavne izvore stresa in jih razvrstili v dve skupini – dejavnike v delovnem okolju in dejavnike zunaj delovnega okolja. Ugotovili smo tudi, da se ljudje različno odzivamo na enake vrste stresorjev.

### 1.6.1 Posledice stresa za posameznika

Ljudje se različno odzivamo na hud stres. Različne posledice stresa za posameznika lahko razvrstimo v tri skupine: 1. fiziološke posledice, 2. psihološke posledice in 3. vedenjske posledice, ki so prikazane na sliki 3 (povzeto po Treven et al., 2013).



Slika 3: Posledice stresa



Vir: povzeto po Treven et al., 2013

#### 1.6.1.1 Fiziološke posledice

Ross in Altmaier (2000; povzeto po Treven et al., 2013) menita, da neustrezni dejavniki v delovnem okolju pogosto povzročijo določene fiziološke simptome pri ljudeh, čeprav pa ne smemo zanemariti tudi vpliva drugih vidikov v njihovem življenju. V tem razdelku bomo opozorili na fiziološke simptome, ki sta jih preučevala pri svojem delu.

V okoliščinah, ko se moramo spopasti z velikimi zahtevami, ki smo jih komaj še zmožni izpolniti, nastanejo v našem telesu naslednje spremembe (povzeto po Treven et al., 2013):

- adrenalin začne naraščati,
- več krvnega sladkorja prehaja v krvni obtok,
- srčni utrip in krvni pritisk se povišata,
- dihanje postane hitrejše,
- mišice se napnejo in pripravijo telo na odziv z akcijo,
- znojimo se.

#### Bolezni srca

Bolezni srca, predvsem srčni napad, so eden vodilnih vzrokov za smrt v razvitih državah sveta v zadnjih nekaj desetletjih. Pojav te bolezni je odvisen od več dejavnikov (zgodovina te bolezni v družini, kajenje, prenapetost, krvni lipidi (holesterol ali trigliceridi), tip osebnosti in sladkorne bolezni). Tudi premalo gibanja in neustrezna prehrana lahko znatno prispevata k razvoju bolezni srca. Kajenje je eden pomembnih vzrokov za bolezen srca. Pogosto je povezano s stresom. Če človek dalj časa veliko kadi, pride do arterioskleroze in poveča se verjetnost srčnega napada (povzeto po Treven et al., 2013).

Nenehen stres lahko pri človeku povzroči tudi povišan krvni pritisk, ta pa poveča možnost za srčni napad ali kap.

Drugi dejavnik, s katerim stres vpliva na pojav bolezni srca, so krvni lipidi, ki vključujejo holesterol in trigliceride. Če je človek izpostavljen hudemu stresu, se lahko raven holesterola v krvi poviša, s tem pa se poveča nevarnost za srčna obolenja.

Srčni napad je lahko tudi posledica stresa, ki se pojavi zaradi kakšnega pomembnega, za posameznika pozitivnega dogodka, na primer napredovanja, podelitve častnega naziva, promocije (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Bolečine v hrbtenici**

Bolečine v hrbtenici so pogost razlog za izostajanje z delovnega mesta. So ena najpogostejših težav, zaradi katerih pacienti pridejo k splošnim zdravnikom. Bolečine v hrbtenici so lahko posledica preobremenitve, pretega in drugih poškodb, včasih pa za kronične bolečine v hrbtenici ni mogoče določiti fizičnega izvora. Zdravniki, ki zdravijo bolnike s takimi težavami, menijo, da povzročajo bolečine krči mišic ob hrbtenici, ti pa so posledica stresa in življenjskega sloga (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Rana na želodcu**

Rana na želodcu in dvanajsterniku je klasična psihosomatska bolezen. Takšna označitev te bolezni izhaja iz zgodnjih del Wolfa, nevrologa z univerze Cornell in pobudnika psihosomatske medicine (Wolf, Wolf, 1943; povzeto po Treven et al., 2013). Več let je preučeval pacienta Toma, ki je imel težave z želodcem. Ugotovil je, da se je v obdobjih, ko je imel Tom večje in dolgotrajne čustvene konflikte, oblikovala razjeda na površini njegovega želodca (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Glavobol**

Glavobol je eden od splošnih simptomov stresa. Pogosto ga povzročajo krči obraznih in drugih mišic, ki jih imamo na glavi. Glavoboli, ki so posledica napetosti ali stresa, lahko postanejo kronični in so težko ozdravljivi (povzeto po Treven et al., 2013).

Migreno kot posebno vrsto glavobola, pa navadno povzroči krč krvnih žilic, ki oskrbujejo možgane (Quick, Quick, 1984; povzeto po Treven et al., 2013). Tudi migrena se lahko pojavi zaradi stresa, lahko pa je tudi posledica drugih dejavnikov, na primer alergije na sir, čokolado, vino (Markham, 1995; povzeto po Treven et al., 2013).

### **Rak**

V medicinskih krogih je v zadnjih letih prevladalo prepričanje, da je stres pomemben dejavnik, ki vpliva na nastanek raka. Če je človek dalj časa izpostavljen stresu, njegov imunski sistem oslabi, to pa znatno vpliva na pojav raka (Markham, 1995; povzeto po Treven et al., 2013).

Pogosto se rakasto obolenje razvije zato, ker se posameznik ni sposoben soočiti s stresom in napetostmi. Na površini lahko zelo dobro premaguje težave, toda globoko v notranjosti kopiči nerešene probleme (povzeto po Treven et al., 2013).



### Kožne bolezni

Kožne bolezni so najbolj viden fiziološki simptom, ki se pojavi zaradi stresa. Motnje v delovanju kože so le redko nevarne zdravju, vendar pa zaradi neprivlačnega videza povzročajo neugodje. Za izpuščaje, psorizao in akne se domneva, da so povezana s stresom. Pri zdravljenju kožnih bolezni si lahko pomagamo z različnimi kremami. Vendar pa te samo zakrijejo simptome, ne odpravijo pa njihovega izvora. Mnogi ljudje ugotovijo, da njihove težave s kožo prenehajo, kmalu zatem, ko prestopijo prag bolnišnice. Izboljšanje njihove kožne bolezni je v tem primeru posledica dejstva, da se ne soočajo več s problemi, ki so v njih sprožali stres (povzeto po Treven et al., 2013).

### Visok krvni pritisk

V stresnih okoliščinah pride v telesu do več sprememb. Ena izmed njih je povečanje krvnega pritiska. Če se v takšnih okoliščinah ni treba odzvati s fizično akcijo, s katero bi se presežna energija odvedla iz telesa, ostane krvni pritisk visok. Če se stresne okoliščine ponavljajo dan za dnevno, posameznik pa ne nameni vsaj nekaj svojega časa zmanjševanju krvnega pritiska (na primer z metodo relaksacije ali z meditacijo), ta ostane visok (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.6.1.2 Psihološke posledice

Psihološke posledice stresa so tesno povezane z vedenjskimi odzivi na stres (Cooper in drugi, 2001; povzeto po Treven et al., 2013). V tem razdelku bomo podrobneje preučili psihološke posledice stresa, predvsem družinske težave, nespečnost, impotenco, depresijo, fobije, nočne more in sindrom izgorevanja. Vedenjske odzive na stres pa bomo obravnavali v naslednjem razdelku (povzeto po Treven et al., 2013).

### Družinske težave

Konflikti v družini nastajajo iz različnih vzrokov. V zadnjih desetletjih prihaja v ospredje pomemben dejavnik, kombinacija stresa doma in v delovnem okolju, ki pogosto povzroča nerazumevanje in nesoglasja v družini.

Zakonska zveza je za človeka lahko podpora pri premagovanju stresa, ki nastaja v zvezi z delom, lahko pa je tudi izvor dodatnega stresa in napetosti. Odločilni dejavnik je predvsem vzorec zakona, ki sta ga partnerja prevzela.

V zakonih, v katerih si oba partnerja prizadevata za razvoj lastne kariere, lahko drug drugega doma podpirata, vendar je takšen zakon posebno občutljiv za negativne učinke zunanjih stresorjev, predvsem tistih iz delovnega okolja. Tak zakon ima več možnosti za obstoj in ohranitev, če podporno funkcijo prevzamejo drugi člani širše družine, na primer oče ali mama katerega od partnerjev (povzeto po Treven et al., 2013).

### Nespečnost

V pričakovanju stresnega dogodka je povsem normalno, da noč pred tem težko zaspimo. Ko se obračamo v postelji, zaskrbljeni, ker ne moremo zaspiti, občutimo še večjo napetost in jezo. Zato telo proizvaja še več energije, mi pa smo še bolj oddaljeni od stanja, ko se bomo »pogreznil« v spanec (povzeto po Treven et al., 2013).



Nespečnost je zelo razširjen pojav. Vsako leto do trideset odstotkov celotne populacije obišče zdravnika zaradi motenj v spanju (Mendelson in drugi, 1977; Pettinger, 2002; povzeto po Treven et al., 2013). Strahovi in skrbi v zvezi z napredovanjem, konflikti pri delu in v družini ter bolezni otroka pogosto povzročajo težave s spanjem. Tudi izmensko delo, ki podira običajne vzorce spanja, spada med delovne izvore nespečnosti. Težave s spanjem lahko še poveča uživanje pijač s kofeinom, kot so kava, čaj, coca cola, čokoladnih napitkov in mnogih drugih pijač, če jih popijemo v preveliki količini čez dan ali pa zvečer. Tudi čezmerno kajenje lahko vpliva na spanje (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Impotenca**

Stanje impotence ni nenavaden pojav. Moški, ki je zelo utrujen, ali tisti, ki popije nekoliko preveč alkoholnih pijač, se lahko sooči s tem nezaželenim stanjem. Če se impotenca pojavlja čedalje bolj pogosto, je glavni vzrok za težave verjetno stres.

Impotenca je pogosta pri moških v srednjih letih. Ta problem pa ni toliko povezan z njihovo starostjo kot z dejstvom, da imajo moški v teh letih veliko odgovornost pri delu in da napetosti v zvezi s kariero pri njih povzročajo stres (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Depresija**

Psihiatri in psihologi menijo, da je depresija zelo razširjena, resno psihološko stanje, v katerega zapade človek, ki ni sposoben premagati stresa (Hyde, Cook, 2004; povzeto po Treven et al., 2013). Tak človek pogosto občuti strah. Če je strah zelo velik, lahko človek poseže tudi po svojem življenju (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Fobije**

Stres lahko povzroči tudi fobije. Pri posameznikih se lahko pojavijo v zvezi s stvarmi, ki jim v preteklosti nikoli niso povzročale težav (Servan-Schreiber, 2004; povzeto po Treven et al., 2013).

### **Nočne more**

Če človek ne zna obvladati stresa in se ne more razbremeniti pred spanjem, se pri njem lahko pojavijo nočne more ali čudne sanje. Zavedati se moramo, da tega, kar se je že zgodilo, ne moremo spremeniti. Tudi na prihodnost nimamo veliko vpliva. Zato le sami sebi škodimo, če se ponoči obremenjujemo z mislimi (povzeto po Treven et al., 2013).

### **Sindrom izgorevanja**

Izgorevanje je razmeroma nov pojem, ki je bil hitro sprejet v strokovni literaturi. Gre za občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva (Moss, 1981; Cooper in drugi, 2004; povzeto po Treven et al., 2013).

Do sindroma izgorevanja navadno pride pri posameznikih, ki opravljajo poklice, v katerih je potrebno veliko osebne angažiranosti in vlaganja v delo, pričakovanja glede izvedbe dela pa so velika. Pogosto so ti ljudje močno čustveno navezani na svoje delo - kot so na primer direktorji podjetij (Levinson, 1981; povzeto po Treven et al., 2013).





Njihova samopodoba je močno povezana z uspešnostjo v poklicu. Ker veliko pozornosti namenjajo delu, jim ostane malo časa za rekreacijo in družino. V boju proti izgorevanju lahko uporabijo različne metode, med njimi delegiranje delovnih nalog na podrejene (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.6.1.3 Vedenjske posledice

Pri ljudeh, ki so zelo obremenjeni s stresom, se lahko pojavijo tudi spremembe v vedenju, kot so pogostejše kajenje, uživanje večjih količin alkohola in drog, spremembe v apetitu in nagnjenost k nesrečam (Quick in Quick, 1984; povzeto po Treven et al., 2013).

#### **Kajenje**

Kajenje je mogoče povezati s srčnimi napadi, pljučnim rakom, kroničnim bronhitisom, angino pectoris in drugimi boleznimi, ki so med najpogostejšimi vzroki smrti ljudi v razvitih družbah v zadnjih desetletjih. S kajenjem pa ne škodimo samo sebi, temveč tudi ljudem v svoji okolici (povzeto po Treven et al., 2013).

#### **Potreba po alkoholu**

Ljudje se pogosto odzivajo na stres tudi s čezmernim uživanjem alkohola. To pa lahko škodljivo vpliva na zdravje. Povzroča namreč nastanek ciroze jeter, telesne okvare pri novorojenčkih in vpliva na pojav samomorov. Čezmerno uživanje alkohola ima tudi negativne ekonomske posledice in slabo vpliva na odnose v družini.

Stres v delovnem okolju je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uživanje alkohola zaposlenih. Zato je mogoče posledice, ki jih povzroča uživanje alkohola pri posameznikih, obravnavati tudi kot bolezni, povezane s stresom (povzeto po Treven et al., 2013).

#### **Uživanje drog**

Alkoholizem je ena najbolj opaznih oblik uživanja drog, pa tudi druge oblike v zadnjih dvajsetih letih povzročajo zaskrbljenost. Omenimo predvsem uživanje »drog za sproščanje«, kot sta na primer marihuana in kokain, ter zlorabo predpisanih drog (povzeto po Treven et al., 2013).

#### **Dovzetnost za nesreče**

Na primer vozniki avtomobilov, ki so pred kratkim doživeli stres v delovnem okolju ali zunaj njega, veliko pogosteje povzročijo nesrečo s smrtnim izidom kot vozniki, ki niso pod stresom (Quick, Quick, 1984; povzeto po Treven et al., 2013).

#### **Motnje v teku**

Ljudje se lahko odzovejo na stres z znatnim zmanjšanjem ali povečanjem teka. Izguba teka je navadno simptom depresije pri starejših osebah. Če pa veliko teže brez načrtnega hujšanja izgubi mlajša oseba, gre morda za anoreksijo (povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.6.2 Posledice stresa za organizacijo

Trd boj organizacij za obstanek na trgu, velik obseg dela, visoke delovne zahteve in kratki časovni roki pogosto vodijo v velik stres zaposlenih, zlasti tistih, ki zasedajo vodstvena delovna mesta (GVIN, 2009; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.6.3 Posledice stresa za družbo

Posledice, ki jih nosi država, zaradi stresa v zvezi z delom, se kažejo v obliki stroškov. Sem lahko štejemo stroške začasne zadržanosti z dela (absentizem), stroške zdravljenja in stroške prezgodnjih upokojitev. Stroškov, ki jih ima država zaradi posledic stresa, ne moremo izračunati s seštevanjem individualnih stroškov in stroškov organizacij, saj se ti stroški porazdelijo med posameznimi skupinami (povzeto po Treven et al., 2013).

V EU-ju porabimo od 3 do 4 odstotke BDP-ja za odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu. Ameriško zdravniško združenje ugotavlja, da obremenitve in stres na delovnem mestu povzročijo več kot 80 odstotkov bolezni in drugih zdravstvenih težav. Raziskave v Veliki Britaniji in Skandinaviji kažejo, da je skoraj 60 odstotkov odsotnosti z dela neposredno povezanih s stresom na delovnem mestu (Moj Mikro, 2009; povzeto po Treven et al., 2013).

## 1.7 Posameznik in premagovanje stresa

S stresom se srečujemo skoraj na vsakem koraku, v družinskem in delovnem okolju. V tem poglavju bomo pojasnili, kako se lahko tako tisti, ki so po svojih osebnostnih lastnostih manj dovzetni za negativne učinke stresa, kot tudi tisti, ki so bolj izpostavljeni fiziološkim, psihološkim ali vedenjskim posledicam stresa, naučijo učinkovito obvladovati stres. Individualne strategije, ki so se doslej izkazale za uspešne, so redna fizična aktivnost, meditacija in druge metode za sproščanje, zdrav življenjski slog in upravljanje časa (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.1 Fizične aktivnosti

Fizične aktivnosti, kot so telesna vadba, hoja in tek, aerobika, plavanje, jahanje in kolesarjenje, so za mnoge ljudi pomemben del življenja. Telesna dejavnost je dobra zaščita pred stresom in s stresom povezanimi boleznimi.

Pri telesni aktivnosti je zelo pomembna rednost. Ni namreč vseeno, ali smo aktivni enkrat na mesec ali pa dvakrat na teden. Če človek vključi v svoje življenje redno telesno aktivnost, se okrepijo mišice, srce, poveča se pljučna kapaciteta, izboljša se splošno počutje in poveča se učinkovitost pri delu (povzeto po Treven et al., 2013).





### 1.7.2 Meditacija

Meditacija veliko pripomore k našemu fizičnemu in duševnemu blagostanju. Je varna, učinkovita in brezplačna. Ko se naučimo mediterati, nosimo v sebi pripravljeno zdravilo, ki ga lahko uporabimo kjerkoli in kadarkoli želimo. Meditacija nam pomaga na dveh nivojih. Najprej nam pomaga, da se fizično popolnoma sprostimo, nato nas privede v stanje veselja in blaženosti, ko pozabimo na probleme zunanjega sveta (Singh, 1996; povzeto po Treven et al., 2013).

Obstajajo različne vrste meditacij:

- dihalne meditacije - glavna umska dejavnost, ki jo uporabljamo pri dihalnih meditacijah, je zavedanje, ki je sposobnost uma, da zadrži pozornost osredotočeno na to, kar počne, ne da bi na to pozabil ali odtaval k drugim predmetom (McDonald 1984, 42; povzeto po Treven et al., 2013);
- *analitične meditacije* – naloga analitične meditacije je, da nam pomaga spoznati ter presekat napačne poglede in predstave, ki povzročajo nesrečo in nezadovoljstvo (prav tam, 59; povzeto po Treven et al., 2013);
- *zdravilna skupinska meditacija* – skupinska meditacija je močan izraz splošne enosti, ki združuje vse sodelujoče v ljubečem sodelovanju. Navadno ima določen cilj, na primer zdravljenje. Pri tej meditaciji usmerjamo energijo skupine, da ozdravi posameznika ali vso skupino (Hall, 2007; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.3 Joga

Joga je metoda, s katero se lahko naučimo obvladovati stres na telesni in duševni ravni. Relaksacija, ki je tudi sestavina joge, hladi telo (Lidell in drugi, 1991; povzeto po Treven et al., 2013).

Fizični del joge je sestavljen iz pranajam (dihalnih vaj) in asan (telesnih vaj in položajev). Pranajama je učinkovito sredstvo proti slabim dihalnim navadam. Kontrolirane dihalne vaje aktivirajo mišice, ki se drugače le redkokdaj premaknejo. Izboljša se sprejem kisika, ker se pljuča napolnijo do polne zmogljivosti. Kri se tako čisti toksinov, pljuča se raztezajo in krepijo. Pranajama vzdržuje čist in zdrav dihalni sistem. Asane pa pretegujejo, masirajo in stimulirajo mišičevje, notranje organe in žlezni sistem. Z jogo tako stimuliramo vse dele telesa, da lahko delujejo sproščeno in harmonično (Maheshwarananda, 1993; povzeto po Treven et al., 2013).

Psihični del joge pa zajema meditacijo, s katero pridemo do globljih spoznanj. (Chopra, Simon, 2004; povzeto po Treven et al., 2013).



#### 1.7.4 Zdravstvena hipnoza

Hipnoza je prehodno stanje zmanjšane pozornosti pri pacientih, stanje, v katerem lahko pride do različnih pojavov samo od sebe ali kot reakcija na verbalne in druge dražljaje. Ti pojavi obsegajo zamenjavi zavesti ali pomnjenja, povečujejo občutljivost na sugestije, odgovore in misli, ki pacientom v običajnem duševnem stanju niso blizu (Tepperwein, 1984; povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.7.5 Avtogeni trening

Avtogeni trening je metoda samohipnoze, ki jo je razvil nemški psihiater J. H. Shultz. Ko posameznik obvlada osnovne tehnike samohipnoze in šest standardnih vaj avtogenega treninga, je pripravljen na naslednji korak, v katerem se nauči, kako uporabiti posebne sugestije. Namenske sugestije posameznik uporabi, da bi dosegel spremembe v svojem vedenju. Z njimi poudari mentalno rešitev v obliki prenehanja neželenega vedenja ali prevzemanja želenega vedenja. Posebne, organske sugestije pa posameznik uporabi, da bi spremenil določene fiziološke procese (povzeto po Treven et al., 2013).

Tabela 3: Avtogeni trening

Namenske sugestije
Zmanjšanje psihične napetosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S težavami se soočam mirno, zbrano in veselo.</li> <li>• Ne misli, ne ravnaj, ničesar ne želi.</li> </ul>
Soočanje s stresom
<ul style="list-style-type: none"> <li>• V meni ni strahov in jeze.</li> <li>• Sem miren, previden in pogumen.</li> </ul>
Odločanje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prave odločitve se hitro pojavijo.</li> <li>• Odločam se, kot sam želim.</li> </ul>
Zmanjšanje kajenja in uživanja alkohola ali drog
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manj tablet, manj strupa!</li> <li>• Alkohol nikoli, na nobenem mestu, ob nobeni priložnosti.</li> </ul>
Posebne organske sugestije
Dihanje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dihaj počasi.</li> </ul>
Oči
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oči so hladne in sproščene.</li> </ul>
Želodec
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Želodec deluje mirno in brez motenj.</li> </ul>
Glavobol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čelo je prijetno hladno in neboleče.</li> </ul>
Revmatizem
Sklepi so topli, lahko gibljivi in brez bolečin.

Vir: povzeto po Treven et al., 2013



### 1.7.6 Sprostitev z uporabo vizualizacije

Pri vizualizaciji poskušamo v mislih ustvariti predstavo nekega dogodka, ki ga želimo doživeti. Začnemo tako, da si predstavljamo ta namišljeni svet. To je prvi korak k uresničitvi želje (Newhouse, 2000; povzeto po Treven et al., 2013).

Občutek zadovoljstva, dosežen z vizualizacijo, sprosti možgane in s tem tudi telo. Vizualizacija je lahko vodena (usmerjana z glasom) ali nevodena (tok misli usmerja zaznavanje okolja, vendar se je potrebno pred začetkom popolnoma sprostiti).

Pri vodeni vizualizaciji sodeluje tudi druga oseba (ali posnet glas), ki pripoveduje ali bere zgodbo. Podobam, ki jih ustvarja, posameznik sledi skozi prijetna okolja vse do cilja, potem postopek lahko ponovi. Besedilo si lahko tudi posname na trak in ga posluša (povzeto po Treven et al., 2013).

Pri nevodni vizualizaciji so vse prvine te vaje enake kot zgoraj opisane, le postopek nadomestimo s fantaziranjem. Medtem ko sproščeno sedimo, postopno odmislimo okolje, ki nas obdaja, in se zazrimo v daljavo (Battison, 1999; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.7 Kognitivne metode

Na vprašanje: »Ali se preveč vznemirjate?« je skoraj devetdeset odstotkov ljudi odgovorilo pritrdilno (Greenberg, Baron, 2000; povzeto po Treven et al., 2013). Mnogi so menili, da se preveč obremenjujejo z zadevami, ki so nepomembne, ali s takimi, na katere ne morejo vplivati. Tako vznemirjanje je izguba energije in povzroča stres. Tisti, ki so sposobni odpraviti takšne skrbi, zmanjšajo možnost za pojav stresa (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.8 Biofeedback metoda sproščanja

Pri biofeedback metodi sproščanja se uporabijo pripomočki in naprave za sprotno spremljanje telesnih odzivov, ki jih sproži stresna reakcija, na primer sprememba srčnega utripa, krvnega pritiska, mišične napetosti, temperature kože, potenja in električnega delovanja. Uporabnik lahko sproti nadzoruje stopnjo stresne reakcije in sprostitveno stanje. Biološki vzvratni učinek je zelo koristen predvsem pri učenju tehnik sproščanja, saj sta z njegovo pomočjo napredek in sproščenost takojšnja (Tušak et al., 2008; povzeto po Treven et al., 2013).

Biofeedback nam omogoča, da z močjo misli delujemo na avtomatske funkcije v našem telesu. Študije so pokazale, da lahko z mislimi delujemo na različne fiziološke procese v telesu (Altermed.org, 2006; povzeto po Treven et al., 2013).



Obstaja več različnih biofeedback naprav, ki nam posredujejo informacije o sistemih v našem telesu in kako nanje vpliva stres:

- *electromiogram (EMG)* meri napetost mišic. EMG se uporablja za zdravljenje glavobolov, bolečin v hrbtu, vratu, astme in drugih bolezni (prav tam);
- *galvanski odziv kože (GSR)* - znan tudi kot elektrodermalni odziv - meri električno prevodnost kože, ki je povezana z aktivnostjo znojnic. Ta naprava je uporabna pri zdravljenju fobij, anksioznosti, premočnega znojenja in drugih simptomov (prav tam);
- *electroencephalogram (EEG)* - ta naprava meri aktivnost možganskih valov, vendar je ta metoda relativno nenatančna. Možgani oddajajo veliko električnih signalov v različnih frekvencah. Samo nekaj teh valov je bilo povezanih s specifičnimi zmešnjavami v našem umu (prav tam).

Biofeedback terapija traja navadno od 30 do 60 minut. Število ur na teden in dolžina trajanja je odvisna od stanja pacienta. Vendar navadno biofeedback ne presega 15 terapij (prav tam).

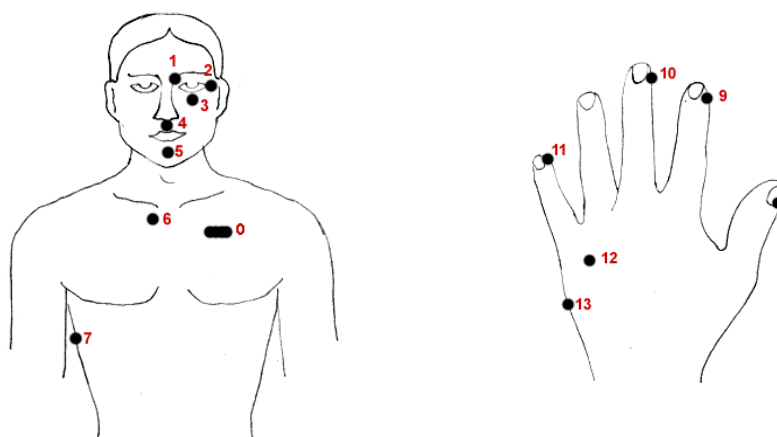
### 1.7.9 Tehnika čustvenega osvobajanja – EFT

Tehnika čustvenega osvobajanja (EFT) je ena od energetsko-meridianskih tehnik ali tehnik energijske psihologije.

Temelji na predpostavki, da so energijski tokovi v telesu blokirani, če so v nas nakopičena čustva, to pa pripelje do poslabšanja duševnega in telesnega zdravja. Tehnika EFT odstrani energijske blokade in omogoči pretok energije, s čimer dosežemo čustveno razbremenitev (Slapar, 2006; povzeto po Treven et al., 2013).

Pri tehniki EFT uporabljamo 14 meridijskih točk, ki se ponavadi nahajajo na začetku ali koncu pomembnejših meridianov.

Slika 4: EFT točke



Vir: Svetovalni studio ZENUS; povzeto po Treven et al., 2013

- 0 – SORE: Točka se nahaja na prsnem košu približno tam, kjer bi si pripeli medaljo. Nežno pritiskajte na to področje in ko bo rahlo zbolelo pomeni, da ste jo našli.
- 1 – ZAČETEK OBRVI: Točka se nahaja kjer začne kost pod obrvjo prehajati v nosni hrustanec.
- 2 – ZUNANJI OČESNI KOTIČEK: Točka se nahaja na kosti na zunanji strani očesa.
- 3 – POD OČESOM: Točka se nahaja na kosti takoj pod očesom.
- 4 – POD NOSOM: Točka se nahaja med nosom in zgornjo ustnico.
- 5 – NA BRADI: Točka se nahaja med spodnjo ustnico in brado.
- 6 – KLJUČNICA: Točka se nahaja na začetku ključnice.
- 7 – POD ROKO: Točka se nahaja pod roko v višini moških ali ženskih bradavic.
- 8 – PALEC; 9 – KAZALEC; 10 – SREDINEC; 11 – MEZINEC: Točke na prstih se nahajajo na straneh prstov in sicer ob nohtih.
- 12 – KARATE: Točka se nahaja med kostjo prstanca in mezinca.
- 13 – GAMUT: Točka se nahaja ob straneh dlani (Svetovalni studio ZENUS; povzeto po Treven et al., 2013).

Najpomembnejši del tehnike EFT je zagotovo povezovanje s težavo. Vse naše misli so povezane z nevrološkim sistemom, ki vpliva na naše počutje, reakcije, doživljanje in s tem dejansko na celoten potek našega življenja (prav tam).

*SOLZE* – so najpogostejša oblika manifestacije uspešnega tapkanja. Nič ni narobe, če nekdo na tak način dokončno sprost svojo energijo. Oči so ogledalo, solze pa energija duše.

*MRAVLJINČENJE* – se pojavi, ko začne energija iskati pot na plano. To pomeni, da se med sabo prepletene energije odpletajo ter izničujejo.

*ZASPANOST* – se pojavi, ko se človek končno sprost vseh napetosti, ki so nastajale okoli določene težave. Spomnimo se na to, ko nam kdo reče, da zaradi skrbi ni mogel zaspati. To se dogaja zato, ker živčnost povzroča napetost in s tem uničuje pogoje za spanje. S tehniko EFT, ki pomeni tehniko čustvene osvoboditve, izničimo napetosti. Tako se neredko zgodi, da bi stranke, ki pri nas sredi belega dne zaključijo seanso, najraje odšle kar spat.

*OSTALI TELESNI ZNAKI* – se pojavijo, ko se začne telo zaradi uporabe tehnike EFT sproščati in umirjati. Ti znaki se pojavljajo v obliki lažje hoje, mehkejših telesnih premikov in podobno (Svetovalni studio ZENUS; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.10 Bownova terapija

Bownova terapija temelji na teoriji, da je telo somatično-energetska samouravnalna enota, ki lahko že z minimalnimi zunanjimi dražljaji prične uravnovati porušeno ravnovesje (Slapar, 2006; povzeto po Treven et al., 2013).

Bownova terapija je izjemno učinkovita pri mišično-vezivno-skeletnih problemih, ki so posledica športnih poškodb, nesreč, negativnih delovnih navad (na primer trening, fizično delo) in fizičnih manifestacij stresa. Terapija se uporablja za uravnovešenje že prisotnih motenj ali kot preventivni ukrep (povzeto po Treven et al., 2013).



Bownova terapija se je izkazala za uspešno pri naslednjih motnjah (prav tam):

- akutni in kronični problemi na mehkih tkivih,
- športne poškodbe,
- bolečine v hrbtu,
- bolečine v vratu,
- glavoboli,
- bolečine v čeljusti in obraznih mišicah,
- neravnovesje v medenici,
- rehabilitacija po operacijah,
- kontrola stresa in sprostitvev,
- nelagodnost med nosečnostjo,
- utrujenost (akutna in kronična),
- bolečine v torakalni hrbtenici (pisarniški delavci),
- in še na drugih področjih ...

Običajno se poseg izvaja na udobni masažni mizi, lahko pa tudi sede ali celo stoje, če se ne moremo zaradi bolečine udobno zlekniti. Terapevt začne običajno s posegom na spodnjem delu hrbta, nadaljuje na predelu med lopaticama ter tilnika in prednjem delu telesa (prav tam).

#### 1.7.11 Masaža in aromaterapija

Terapevtska masaža zelo pomaga pri mentalnem in fizičnem sproščanju. Posebej je primerna za ljudi, ki opravljajo delo za računalnikom ali pisalno mizo in zaradi nepravilne drže čutijo napetost v mišicah, v vratu, ramenih in hrbtenici. Pomaga tudi pri napetosti zaradi preobremenjenosti z delom ali zaradi drugih stresnih dejavnikov.

Za učinkovito izvedbo masaže je treba upoštevati:

- Soba, v kateri poteka masaža, mora biti topla in brez prepriha.
- Če za masažo ni na razpolago ustrezne masažne mize, zadostuje tudi odeja na tleh.
- Maser naj bo čimbolj sproščen. Oblečena naj ima udobna oblačila, ki mu bodo omogočala nemoteno gibanje.
- Pri masaži se uporabijo masažna olja, ki pa se ne smejo nanesti neposredno na kožo prejemnika masaže. Maser si naolji roke pred začetkom masaže in med njo.

Za duhovno sprostitvev in odpravljanje napetosti zaradi stresa je najprimernejše masažno olje z eteričnim oljem sivke, melise, pelargonije in drugih olj s pomirjujočim učinkom. Za druge vrste težav pa se uporabijo druge mešanice osnovnega olja in eteričnih olj. Katera eterična olja dodati v masažno olje, mora določiti izkušen aromaterapevt (povzeto po Treven et al., 2013).



### 1.7.12 Humor in smeh

Humor in zdravje sta med seboj povezana in vplivata na dobro počutje in zdravje posameznika. Velikokrat je humor obrambni mehanizem pri človeku, saj se na ta način oseba zavaruje, če naleti na kakšno oviro, ki je ne more takoj rešiti (povzeto po Treven et al., 2013).

Smeh je resnično učinkovito protistresno orožje. Povzroča vrsto kratkih in sunkovitih izdihov, ki delujejo kot masaža sončnega pleteža. Ena sama minuta smeha ali žgečkanja nas sprosti kot 30 minut relaksacije (Newhouse 2000; povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.13 Terapija z glasbo

Glasba in petje prebujata našo ustvarjalnost. Poslušanje glasbe spodbuja gibanje in razmišljanje, petje pa sprošča stres (Andrews, 2004; povzeto po Treven et al., 2013).

Moderna glasba je primerna za lene ljudi, saj jih vzpodbuja k delovanju, zato poslušanje take glasbe ne pride v poštev, če smo pod vplivom stresa. Nežna glasba pa odganja skrbi in napolnjuje duha z mirom in harmonijo. Vsekakor pa je najboljša glasba tista, ki prihaja iz narave, kajti petje ptic, lom valov na obali in šuštenje lista v vetru, skrivajo harmonijo, ki pa po navadi ni opazna.

### 1.7.14 Terapija z barvo

Sedem barv mavrice naj bi bilo povezanih s sedmimi energetskimi centri ali čakrami v našem telesu, le-te pa z določeno žlezo. Izpostavljenost ustrezni barvi naj bi torej zdravila posamezne bolezni (Studio Moderna, 2008; povzeto po Treven et al., 2013).

Vsaka barva ima sebi lastne učinke in na podlagi tega, ima posamezna barva pozitiven učinek na določene dele našega telesa (prav tam):

- *rdeča* spodbudi krvni pretok, budnost in samozavest ter zmanjšuje zaspanost in depresijo;
- *oranžna* povečuje samozavest in srečo ter zmanjšuje osamljenost in utrujenost;
- *rumena* spodbuja spomin, zmožnost delovanja in šarm, zmanjšuje pa željo po kritičnosti;
- *zelena* okrepi finančno stanje, srečo in energijo ter pomaga proti klavstrofobiji, neodločnosti in bojaznim;
- *modra* povečuje spokojnost in potrpežljivost ter zmanjšuje negativnost in stres;
- *indigo* povečuje stabilnost in racionalno presojo, znižuje krvni pritisk in impulzivnost;
- *vijolična* pospešuje fizične zmožnosti in spiritualnost ter pomaga proti agresiji in nespečnosti.









Njegove življenjske aktivnosti niso usklajene, to pa lahko škodljivo vpliva na zdravje. Če posameznik namenja ustrezno pozornost vsem področjem življenja, so njegove aktivnosti usklajene. Dela se loteva sproščeno in zbrano, s problemi pa se je sposoben učinkoviteje spoprijemati (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.7.17 Upravljanje časa

Upravljanje časa je posebno pomembno v delovnem okolju, v katerem nas mnogi dogodki odvrčajo od opravil, ki so za nas najpomembnejša. Ker se ne moremo povsem posvetiti tem opravilom, lahko čutimo stres. Da bi se izognili stresu, moramo prevzeti nadzor nad svojimi aktivnostmi. Upoštevamo naslednja pravila (Ferner, 1995; povzeto po Treven et al., 2013):

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

Pri upravljanju časa v delovnem okolju je pomemben prenos odgovornosti na druge. Nekatere naloge, ki smo jih najprej nameravali opraviti sami, prenesemo na sodelavce, pri tem pa pazimo, da so jih ti pripravljeni in sposobni prevzeti. Delegiranje odgovornosti na druge nam omogoča, da se lahko z vso pozornostjo posvetimo dejavnostim, ki so za nas pomembne in ki jih ne moremo prenesti na druge (povzeto po Treven et al., 2013).

## 1.8 Premagovanje stresa na ravni organizacije

Organizacije lahko pomagajo zaposlenim pri obvladovanju stresa predvsem na dva načina. Prvi način je uvedba strategij za nadzor dejavnikov, ki povzročajo stres. Drugi način so različni programi, ki pomagajo pri vzdrževanju dobrega počutja zaposlenih in delujejo kot preventiva (povzeto po Treven et al., 2013).

### 1.8.1 Strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih

Namen strategij, s katerimi v organizacijah nadzorujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri zaposlenih, je zmanjšanje ali popolna odprava virov stresa (stresorjev) v delovnem okolju (Schermerhorn in drugi, 2004; povzeto po Treven et al., 2013).

Tabela 4: Osnovne značilnosti strategij za zmanjševanje stresa zaposlenih

<b>Namen</b>	Preventivni: zmanjšati število in/ali jakost stresorjev
<b>Področje</b>	Spremeniti delovno okolje, tehnologije ali organizacijske strukture
<b>Osnovna predpostavka</b>	Najučinkovitejši način za premagovanje stresa je odstranitev stresorja
<b>Primeri</b>	Preoblikovanje dela, spreminjanje vloge, načrtovanje kariere

Vir: Cooper in drugi, 2001; povzeto po Treven et al., 2013

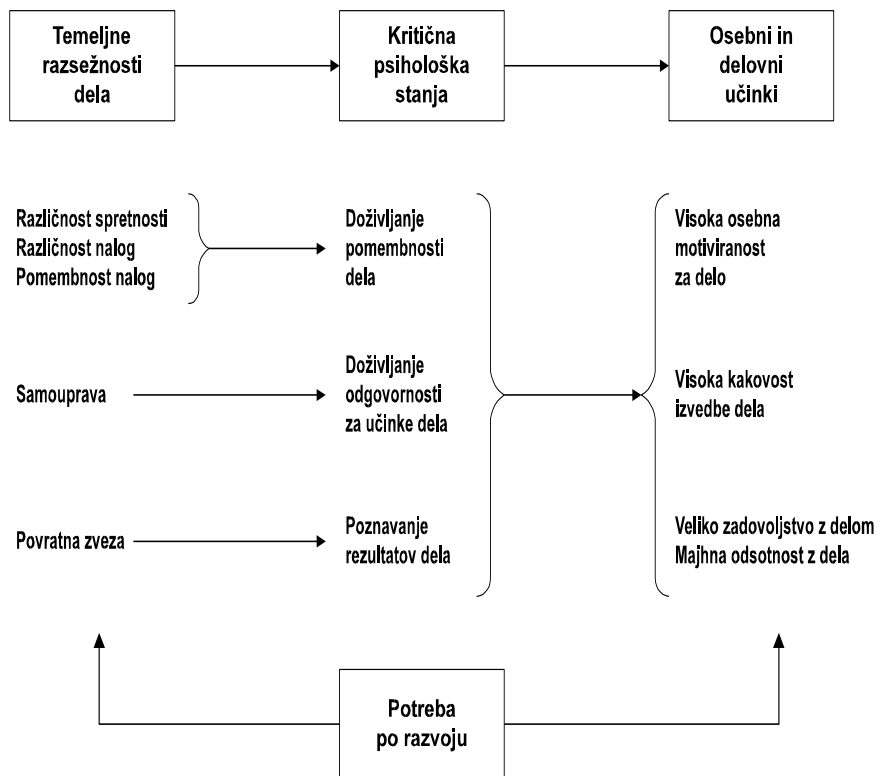


### 1.8.1.1 Preoblikovanje dela

Pri oblikovanju delovnih nalog v organizacijah pogosto ne upoštevajo motivacijskega vidika in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Ta povzroča stres pri zaposlenih. Zato bi morali biti v organizacijah pri določanju delovnih nalog zaposlenih pozorni tudi na element obogatitve dela. Ta element zadeva predvsem izboljšanje vsebinskih dejavnikov dela in značilnosti dela. Med vsebinske dejavnike dela spadajo odgovornost, samostojnost, priznanje, možnost za uspeh, napredovanje in razvoj. Temeljne značilnosti dela pa vključujejo različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog, samoupravo in povratno zvezo (Treven, 1998). Dela, pri katerih je upoštevan element obogatitve delovnih nalog, so za zaposlene manj stresna.

Hackman in Oldham sta zasnovala model za preoblikovanje dela, ki je podlaga za motivacijski pristop. Preučevala sta medsebojno povezanost in medsebojni vpliv štirih skupin spremenljivk: osebnih in delovnih učinkov, kritičnih psiholoških stanj, temeljnih razsežnosti dela in potrebe po razvoju (povzeto po Treven et al., 2013).

Slika 5: Model za preoblikovanje dela



Vir: Hackman, Oldham, 1976, povzeto po Treven et al., 2013

S slike je razvidno, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot sta občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja zaposlenega motivirajo za delo. Motivacija pomaga k večji osebni in delavni učinkovitosti ter boljši kakovosti izvedbe dela. Zaposleni so bolj zadovoljni z delom in doživljajo manj stresa.



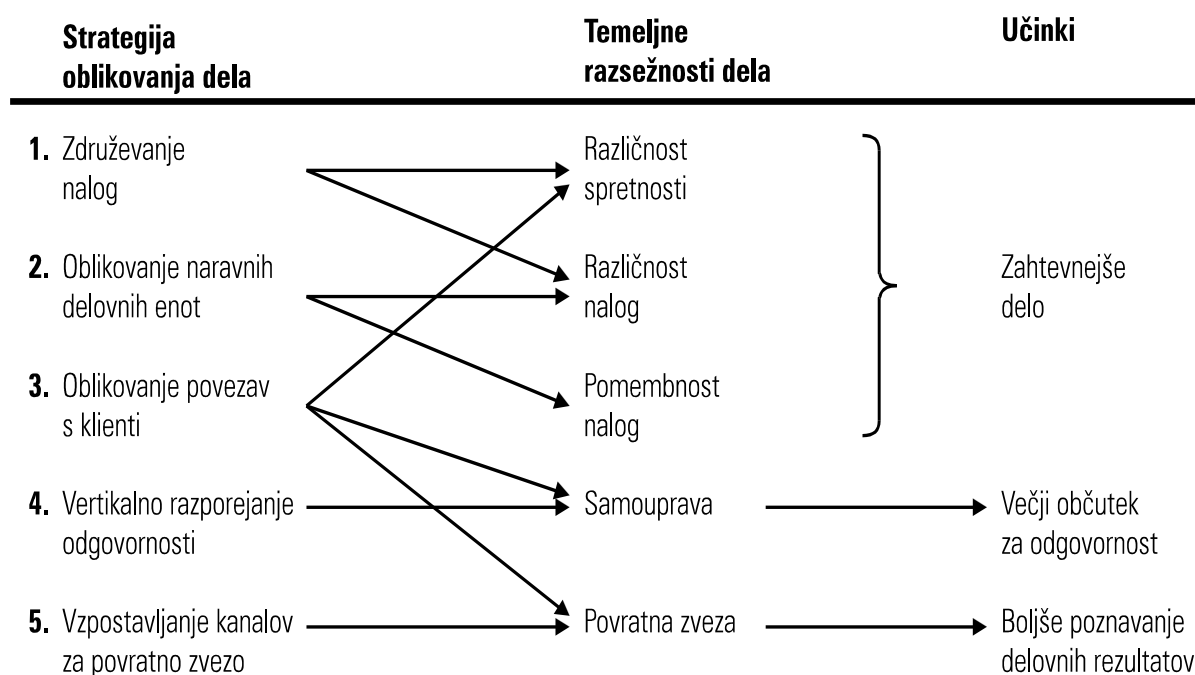
V modelu za preoblikovanje dela so delovni učinki odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki so povezana z učinkovitim opravljanjem dela (pomembnost dela, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov).

Model za preoblikovanje dela poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi teh razlik je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen.

Hackman in Oldham sta ugotovila, da je uspešnost zaposlenih pri delu močno odvisna od tega, kako občutijo pomembnost svojega dela. Zato je treba pri oblikovanju delovnih nalog v podjetju upoštevati pomen: 1. različnih spretnosti, 2. skladnosti nalog, 3. pomembnosti nalog, 4. samouprave in 5. povratne zveze. Le tako bodo zaposleni lahko odgovorno opravljali bolj zahtevna dela (povzeto po Treven et al., 2013).

Hackman in drugi razlikujejo pet osnovnih strategij za oblikovanje del, s katerimi povečamo motivacijski potencial in zmanjšamo stres pri zaposlenih (Hackman in drugi, 1975; povzeto po Treven et al., 2013).

Slika 6: Strategije za oblikovanje dela in njihovo povezovanje z značilnostmi dela



Vir: Tosi, Rizzo, Carol, 1994; povzeto po Treven et al., 2013



1. *Združevanje nalog:* Manjše naloge je treba združevati v večje, bolj kompleksne naloge. Tako povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog.
2. *Oblikovanje naravnih delovnih enot:* Naloge je treba razdeliti po enotah tako, da se čim več dela opravi znotraj iste enote. S tem se razvije občutek odgovornosti za določeno delo, poveča se skladnost in pomembnost nalog.
3. *Oblikovanje povezav s strankami:* Če je mogoče, je treba delavca povezati s kupci ali uporabniki proizvoda oziroma storitve ali vsaj zagotoviti povratno zvezo. To vpliva na različnost spretnosti in samoupravo.
4. *Vertikalno razporejanje odgovornosti:* Delo je treba obogatiti s prenašanjem odgovornosti z višjih ravni organizacije na nižje. Zaposleni čutijo večjo odgovornost za opravljeno delo in imajo več samouprave.
5. *Vzpostavljanje poti za povratno zvezo:* Kakovost izvedbe dela je včasih mogoče oceniti na podlagi opravljenega dela, druga možnost je ocena na podlagi poročila nadzornika ali poročila o kakovosti izvedbe (povzeto po Treven et al., 2013).

S testiranjem modela za preoblikovanje dela so bili doseženi spodbudni rezultati. Zato je mogoče poudariti naslednje ugotovitve (povzeto po Treven et al., 2013):

1. Ljudje, ki opravljajo dela, za katera je značilna visoka raven temeljnih razsežnosti, so bolj motivirani, zadovoljni, produktivni in manj obremenjeni s stresom kot tisti, katerih delo nima takšne značilnosti.
2. Ljudje z velikimi potrebami po rasti in samorazvoju so bolj primerni za prevzem dela, zahteva samomotivacijo, kot tisti z manjšimi tovrstnimi potrebami.
3. Temeljne razsežnosti dela posredno vplivajo na osebne in delovne rezultate. Pri zaposlenih povzročajo različna psihološka stanja, ki nato vplivajo na rezultate njihovega delovanja.

#### 1.8.1.2 Fleksibilno načrtovanje dela

Fleksibilno načrtovanje dela omogoča zaposlenim, da po lastni presoji določijo svoj delovni čas znotraj predpisanih omejitev v organizaciji. V mnogih organizacijah je za prihod zaposlenih na delo določen čas med sedmo in deveto uro zjutraj in za odhod med tretjo in peto uro popoldan. Namen strategije fleksibilnega načrtovanja dela pa je, da imajo zaposleni več samokontrole v delovnem okolju in pri izrabi svojega časa.

Programi za fleksibilno načrtovanje dela imajo mnogo prednosti. Zaposlenim omogočajo, da učinkoviteje izpolnjujejo zahteve, ki izhajajo iz njihovega delovnega okolja, in so manj obremenjeni s stresom (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.8.1.3 Analiza in natančna opredelitev vloge

Opredeljenih je več dejavnikov, ki so povezani z vlogo zaposlenega v delovnem okolju in so možen izvor stresa. V tem razdelku bomo preučili strategije za natančno opredelitev vloge posameznika v organizaciji (povzeto po Treven et al., 2013).



Najprej bomo predstavili strategijo oblikovanja delovnih funkcij in odgovornosti. Konflikt in negotovost vloge sta tesno povezana z neustrezno opredeljenostjo odgovornosti zaposlenih.

Ta stresni dejavnik lahko nadrejeni pomagajo zmanjšati tako, da zaposlenim namesto opisov del in dolžnosti, ki se nanašajo na izvedbo del, predstavijo delovne funkcije (Ross, Altmaier, 2000; povzeto po Treven et al., 2013).

Tabela 5: Seznam funkcij svetovalca

<i><b>Prioriteta</b></i>	<i><b>Delovna funkcija</b></i>	<i><b>Posamezne odgovornosti</b></i>
<b>1</b>	Individualno svetovanje	Opraviti petindvajset sestankov s posamezniki na teden. Biti na razpolago kot svetovalac za nujne primere en popoldan na teden.
<b>2</b>	Skupinsko svetovanje	Pomagati eni stalni skupini vsak teden. Pomagati eni dodatni skupini vsak teden.
<b>5</b>	Oblikovanje širših programov	Pripraviti dva programa na občinski ravni vsak mesec. Posvetovanje s skupinami iz občine.
<b>4</b>	Administrativno delo	Udeležiti se oddelčnega sestanka vsak teden. Vzdrževanje datoteke strank. Izpolnjevanje obrazcev.
<b>3</b>	Strokovni razvoj	Udeležiti se posveta o svetovanju na podlagi primerov. Udeležiti se sestanka strokovnega združenja vsak mesec. Udeležiti se nacionalne konference vsako leto. Brati revije in nove knjige.

Vir: povzeto po Treven et al., 2013

Svetovalac lahko sam oblikuje seznam svojih funkcij in odgovornosti ter nato o njih razpravlja s svojim nadrejenim. Če nastanejo med njima nesoglasja glede pomembnosti posamezne funkcije ali časa, ki je namenjen za izpolnitev posameznih odgovornosti, morata mnenja uskladiti in natančno opredeliti vlogo svetovalca. Natančna opredelitev funkcij in odgovornosti prepreči konflikt zaradi negotovosti vloge (povzeto po Treven et al., 2013).

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 delu, o odgovorih pa se nato pogovorita (Ivancevich, Matteson, 1980; povzeto po Treven et al., 2013).



#### 1.8.1.4 Razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev

Komunikacija je zelo pomembna v odnosih med zaposlenimi ter med nadrejenimi in zaposlenimi. Čim bolj učinkovito poteka komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja managerja, na primer spodbujanja uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanja smeri njihovega delovanja in zagotavljanja podpore pri delu (povzeto po Treven et al., 2013).

Tabela 6: Oblike vedenja managerjev pri komuniciranju

<b>Oblika vedenja</b>	Opredelitve / primeri
<b>Spodbujanje uspešnosti</b>	Izražanje trditev o ciljih, izzivih, zaupanju in visokih pričakovanjih. (Prepričan sem, da zmorete opraviti to delo, čeprav ste novi v tem oddelku.)
<b>Pohvale</b>	Pomoč zaposlenemu s tem, da zazna, kaj se od njega pričakuje. Manager izrazi svoje odobravanje glede izvedbe dela zaposlenega. (Zelo dobro ste opravili vaše delo pri tem projektu.)
<b>Določanje smeri</b>	Predlaga smer delovanja, če to želi zaposleni ali so okoliščine takšne, da je to upravičeno. (Prinesel sem vam seznam opravil, ki jih boste danes opravili, in navodila, kako želim, da jih opravite.)
<b>Podpora pri delu</b>	Nakazuje skrb za zaposlenega kot osebo in ne kot sredstvo za proizvodnjo. (Dobro jutro, kako ste preživeli konec tedna?)
<b>Sodelovanje</b>	Pomaga zaposlenemu, da določi prihodnje cilje in načine, kako te doseči. Zmanjšuje možnost konflikta med nadrejenim in zaposlenimi. (Kaj menite o tej novi nalogi? Ali bi vam lahko kaj povzročalo težave pri njeni izvedbi?)
<b>Zmanjševanje samozaupanja</b>	Deluje nasprotno od spodbujanja uspešnosti zaposlenega. Zmanjšuje samozaupanje in pri zaposlenem zbuja občutek o lastni nesposobnosti. (Nikoli vam ne morem zaupati, da boste delo dobro opravili.)
<b>Graja</b>	Zaposleni se zave možnosti, da bo za določene vrste vedenja kaznovan. Učinkovita je le, če nakazuje smer prihodnjega vedenja. (Resnično ste slabo izpeljali ta projekt. Naslednjič naj sodelavec pregleda vaš načrt, preden začnete delati.)

Vir: povzeto po Treven et al., 2013

Pomoč managerjem, da izboljšajo komuniciranje, je zelo pomembna strategija za zmanjševanje stresa pri zaposlenih (Schuler, Sethi, 1984; povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.8.1.5 Ustvarjanje ugodne organizacijske klime

Tudi struktura organizacije in klima v delovnem okolju sta možen izvor stresa za zaposlene. V povezavi s tema dejavnikoma lahko predlagamo najmanj tri strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih. To so: decentralizacija, participativno odločanje in izboljšanje klime v organizacijah (povzeto po Treven et al., 2013).

V zadnjih nekaj letih se v organizacijah povečuje zanimanje za strategije, ki pospešujejo **decentralizacijo**. Zasnovane so na preučevanju japonskih organizacij, njihovega upravljanja in na načelih, povezanih z managementom popolne kakovosti. Te strategije se nanašajo na spreminjanje komunikacijskih vzorcev in povezav znotraj organizacije ter na oblikovanje delovnih skupin (Schuler, Sethi, 1984; povzeto po Treven et al., 2013).

Druga strategija je **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, to pa 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, 1983; povzeto po Treven et al., 2013).

Tretja strategija je **skrb za dobro klimo** v organizacijah. V mnogih organizacijah imajo neustrezno, nefleksibilno in neosebno ozračje, ki je posledica strogo formaliziranih ravni in odnosov med zaposlenimi. Takšno ozračje povzroča stres in zmanjšuje učinkovitost zaposlenih (povzeto po Treven et al., 2013).

V organizacijah je treba vsaj enkrat na leto preveriti **ozračje**. Pomembno je, da se v rednih časovnih presledkih ugotovi, kakšno je mnenje zaposlenih o posameznih značilnostih dela, katere se jim zdijo najpomembnejše in kakšni so njihovi odzivi na politiko organizacije (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.8.1.6 Načrtovanje in razvijanje kariere

Za zmanjševanje stresa pri zaposlenih je pomembno tudi načrtovanje in razvijanje kariere. Gre za načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del in aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času (Clark, 1992; povzeto po Treven et al., 2013). Razvijanje kariere vključuje aktivnosti, ki se jih loti posameznik sam ali s sodelovanjem drugih ljudi, da bi njegova kariera napredovala.





Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik, 1998; povzeto po Treven et al., 2013):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike, pomembne za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;
- dati zaposlenim možnost, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- 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 managementa, da daje pobude za razvijanje kariere posameznikov in jim ustvarja priložnosti, da tudi sami delujejo v želeni smeri.

Pri samoocenjevanju so pomembni interesi posameznika, pa tudi njegove sposobnosti. Ugotoviti je treba, kakšno znanje in intelektualne sposobnosti ter kakšne fizične sposobnosti in darove ima posameznik. Sposobnosti posameznika je mogoče ugotavljati z različnimi testi, kot so inteligenčni testi, testi ustvarjalnosti in drugi.

Ko so interesi in sposobnosti posameznika ocenjeni, se je mogoče lotiti analize priložnosti. 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 lahko izbira zaposleni. Vsaka vloga zahteva določeno vedenje, znanje in sposobnosti. Pomembno je, da posameznik pridobi vse informacije o teh zahtevah, da lahko presodi, ali ima ustrezne sposobnosti za njihovo izpolnitev (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.8.1.7 Coaching

Pri coachingu gre za interaktivni proces, ki pomaga posamezniku in podjetjem, da dosežejo odlične rezultate z uporabo posebnih tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja.

Coaching temelji na spodbujanju miselnih procesov posameznika in mu pomaga priti do rešitve, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda sploh ne. Cilji coachinga so: samostojnost pri delu, zmanjšanje stresa, celostno izboljšanje, izboljšanje motivacije, izboljšanje rezultatov dela (povzeto po Treven et al., 2013).

#### 1.8.1.8 AlfaSphere

AlphaSphere je večdimenzionalna soba doživetij, ki nas popelje v alfa stanje in zanese v enkratno stanje telesa in duha. Stimulira in veže naše čute. Popelje nas do stanja globoke relaksacije in širi obzorje zaznavanja nas in sveta.







## 1.9 Merjenje stresa

Pri merjenju stresa lahko uporabimo več različnih vprašalnikov, s katerimi lahko ugotovimo, v kolikšni meri stres ogroža zaposlenega, kako je sposoben obvladovati stres, kako hitro mu stres povzroča težave in podobno. Spodaj je prikazan eden izmed vprašalnikov, s katerim lahko ugotovimo, kako odporni so zaposleni proti stresu (povzeto po Treven et al., 2013).

Heller in Hindle (2001) navajata več vrst elementov, ki se razlikujejo glede na to, kje se stres meri. Merjenje opredeljujeta kot:

- merjenje stresa v družbi kot celoti (družbeni stres se lahko opazi v družbi kot celoti in se kaže kot nazadovanje splošnega obnašanja);
- merjenje stresa pri posameznikih (stres je težje meriti, saj se vsak posameznik odziva drugače na vsakodnevne dejavnike) in
- merjenje stresa v podjetjih (stres vpliva na moralo v podjetju in se odraža v finančnih in kadrovskih problemih).

### **Vprašalnik: »ODPORNOST PROTI STRESU«:**

Z ocenami od 1 do 10 ocenite, koliko navedene trditve veljajo za vas (1 pomeni, da trditev za vas sploh ne velja, 10 pa, da trditev za vas velja popolnoma).

1. Zelo sem srečen/-a s svojo/-im partnerko/-jem; imava odličen in ljubeč odnos.	
2. Nekajkrat na mesec se z drugimi ljudmi udeležujem dejavnosti, v katerih uživam.	
3. Rad/-a imam svoje delo, zjutraj se veselim novega delovnega dneva.	
4. Nikoli nisem v sporu z nikomer.	
5. Vem, da stvari delam najbolje, kot lahko, in v zvezi s tem nimam strahov ali dvomov.	
6. Zadovoljen/-a sem s seboj. Vedno sem dobro razpoložen/-a, tudi ko sem sam/-a.	
7. Sem optimist/-ka. V vsaki težavi lahko vidim pozitivno stran.	
8. Sem potrpežljiva oseba.	
9. Vsak dan si vzamem čas za sprostitvev.	
10. Nimam finančnih skrbi.	
11. Znam se razveseliti tudi, ko grede stvari narobe.	
12. Vsak dan v tednu telovadim eno uro.	
13. Pazim, kaj jem, in se izogibam soli, sladkorju in škodljivim dietam.	
14. Moja telesna teža ni niti previsoka niti prenizka.	
15. Vsako noč spim vsaj sedem ur.	
16. Rad/-a pomagam drugim.	
17. Verjamem, da pri mojih dejavnosti in na sploh v svetu deluje neka višja sila.	

18. Nikoli se ne razjezim; če pa se, se znam hitro pomiriti.	
19. Nisem zamerljiv/-a; z lahkoto odpustim ljudem, če me prizadenejo.	
20. Zdi se mi, da stvari, ki drugim povzročajo stres, name nimajo negativnega učinka.	

Seštejte vaše točke. Če je vsota večja ko 100, bi še lahko naredili marsikaj, da se zaščitite pred stresom. Preglejte področja, kjer ste dosegli najmanj točk, in razmislite, kaj bi lahko spremenili.

Če je vaš seštevek nižji od 100, bi morali narediti nekaj pomembni sprememb v svojem življenju, da bi postali bolj odporni na življenjske stresorje. Še posebno pozorni bodite na področja, kjer imate manj kot 5 točk.

Vir: <http://img.ivz.si/janez/2031-5457.pdf>

### 1.10 Vpliv stresa na zdravje in dobro počutje zaposlenega

Vsi se zavedamo dejstva, da je zdravje osnova za normalno življenje in delo. Na zdravje pa vplivata tako samo življenje kot tudi delovno okolje, kateremu smo izpostavljeni. V delovnem okolju lahko na zdravje vplivajo nezdrave delovne razmere, ki smo jim izpostavljeni, če delavci niso ustrezno usposobljeni za opravljanje določenega dela in pa seveda medsebojni odnosi med delavci, ki so ključnega pomena.

Telesno so posledice lahko opazne v pomanjkanju spanca, povečanem krvnem pritisku, slabostih, glavobolih, prebavnih težavah, v upadu imunskega sistema in podobno. Vse to pa lahko vodi do kroničnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, razvoj raka, psihične motnje, bolezni prebavil, sladkorna bolezen, visoka raven holesterola, samomori in poškodbe pri delu.

Psihološko izpostavljenost prevelikemu stresu pa lahko prepoznamo tako, da je zaposlen nezadovoljen z delom, da je tesnoben, ga obdaja strah, razdražljivost, depresija, sindrom izgorevanja itd.

Vpliv stresa na zdravje in dobro počutje zaposlenega je torej zelo velik, kajti lahko spremeni celoten način življanja posameznika, hkrati pa tudi njegovo vedenje, saj se v stresnih situacijah posameznik velikokrat zateče k prekomernemu uživanju alkohola, kofeina in drugih zdravil, kar pa posledično vpliva tudi na izostanek na delovnem mestu, težave v medsebojnih odnosih in komuniciranju.



## 2 PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Delovne organizacije so odvisne od ljudi, ki so v njih zaposleni, pa tudi ljudje so odvisni od svojih delovnih organizacij. Današnji svet, ki dnevno narekuje nove spremembe, nove tehnologije in prilagajanje trgu z izdelki ter storitvami, zahteva tako od delodajalcev kot tudi od delavcev velike napore. Navedeno že nakazuje na tesno zvezo med obojimi. Kako pa je v resnici? Naredijo delodajalci dovolj za dobro zaposlenega na delovnem mestu? Se delavci dovolj potrudijo, da v delovni proces vložijo svoj trud, znanje in kompetence (Petruša, 2010)?

Promocija zdravja je strategija posredovanja med ljudmi in njihovim okoljem za zdravje. Je proces, ki omogoča, da ljudje oz. skupnosti povečajo nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na njihovo zdravje, in na tej podlagi svoje zdravje izboljšajo. Promocija zdravja izhaja iz biopsihosocialnega koncepta zdravja, ki pravi, da je zdravje vir vsakdanjega življenja, ne pa življenjski cilj. Za doseganje zdravja mora biti vsak posameznik oziroma skupina zmožen ugotoviti in uresničiti svoje želje, zadovoljevati potrebe in spreminjati oziroma obvladovati svoje okolje.

V okviru koncepta promocije zdravja se zdravje pojmuje kot sposobnost uresničevanja posameznikovih možnosti in kot pozitiven odziv na izzive okolja. Pojmuje se tudi kot vzpostavljanje dinamičnega ravnotežja med človekom in njegovim okoljem ter kot sposobnost izrabe posameznikovih potencialov in za pozitivno reagiranje na izzive okolja. Ta definicija upošteva družbene in osebne vire pa tudi telesne zmožnosti posameznika. Koncept promocije zdravja obsega vplive na življenjski slog in na druge socialne, ekonomske, okoljske in osebne dejavnike, ki prispevajo k zdravju. Zahteva medresorsko in interdisciplinarno delovanje.

*Čili za delo* je program promocije zdravja na delovnem mestu. S pomočjo tega programa želimo ozaveščati delavce in delodajalce o zdravem življenjskem slogu na delovnem mestu in o oblikovanju zdravju naklonjenih delovnih razmer. Zamisel za program *Čili za delo* se je izoblikovala že pred nekaj leti. Iskanje poti in možnosti za oblikovanje in začetek realizacije programa pa je zahtevalo svoj čas.

*Čili za delo* je program promocije zdravja v enem od najpomembnejših življenjskih okolij – v delovnem okolju, kjer odrasli preživijo tretjino svojega življenja. Delo, delovno mesto oziroma podjetje/ustanova/organizacija so izjemno pomembni za zdravje zaposlenih. Strokovnjaki povezujejo mnoga obolenja z nezdravim načinom življenja in zdravju nenaklonjenim okoljem. Menijo, da bi bolj zdrav način življenja v podpornem okolju (kjer se uvaja spremembe, ki podpirajo zdravje, in odločitve v korist zdravju) pozitivno vplival na zdravje ljudi.

Delovno okolje, ki je usmerjeno v zdravje, prepoznamo po značilnostih, ki jih prikazuje slika 7.



Slika 7: Delovno okolje, usmerjeno v zdravje



Vir: Petruša, 2010

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu opisuje promocijo zdravega delovnega okolja kot skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. To dosežemo s kombinacijo:

- izboljšanja organizacije dela in delovnega okolja;
- spodbujanja delavcev, da se udeležujejo zdravih dejavnosti;
- omogočanja izbire zdravega načina življenja in
- spodbujanja osebne razvoja.

Zdravje in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu predstavljata pomemben dejavnik, kateremu mora biti znotraj organizacije namenjena še posebna pozornost. Pomembni vidiki so (Danna, Griffin, 1999):

- izkušnje posameznika na delovnem mestu (fizične, emocionalne, duševne ali socialne narave) bistveno vplivajo nanj, medtem ko se nahaja na delovnem mestu. Poleg tega se te izkušnje tudi prenašajo v nedelovno okolje;
- tudi zdravje in dobro počutje posameznika postajata vedno večja skrb, predvsem zaradi vse večjega zavedanja, da drugi elementi na delovnem mestu predstavljajo tveganja za delavce (lastnosti delovnih mest od zdravstvenih in varnostnih praks, do organizacije dela). Ostale potencialne nevarnosti na delovnem mestu predstavljajo: povečana agresija, maščevanje, nasilje na delovnem mestu kot tudi spolno nadlegovanje in druge oblike disfunkcionalnega vedenja;
- zdravje in dobro počutje sta pomembna tudi zaradi svojih posledic za zaposlene. Raziskovalci in managerji na splošno priznavajo, da zdravje in dobro počutje lahko vplivata tako na delavce in organizacije tudi v negativnem smislu (npr. delavci s slabim zdravjem in nizko ravni dobrega počutja na delovnem mestu so lahko manj produktivni, sprejemajo odločitve slabše kakovosti, so bolj nagnjeni k odsotnosti z dela, s tem se dosledno zmanjšuje njihov skupni prispevek za organizacijo).

Na zdravje in dobro počutje vplivata tudi humor in smeh, s katerima si lahko pomagamo iz stresne situacije, in sicer, ko se nasmejimo, preobrazimo negativni stres v pozitivno doživljanje in naše slabo počutje se vsaj delno preobrazi v dobro počutje. Do danes obstajajo dovolj trdni podatki, ki govorijo o pozitivnih vplivih humorja in smeha na psihično in telesno blagostanje, vendar pa ti vplivi pogosto niso izraziti in se razlikujejo glede na to, za katere vidike humorja in blagostanja gre (Musek, 2010).

Da bi se organizacije soočile z vse bolj raznoliko delovno silo, morajo postati bolj fleksibilne, ne le v delovnem času, ampak tudi pri svojih organizacijskih postopkih in praktičnem izvajanju le-teh. Delodajalci bodo morali postati bolj odzivni na individualne potrebe zaposlenega, saj se bo s tem povečala raven dobrega počutja, s tem pa tudi obveznosti, ki jih zaposleni ima. Obstaja veliko dokazov v podporo takšnim prilagodljivim organizacijam. Npr. uvedba fleksibilnih delovnih ur in uvedba otroškega varstva pripomore k zmanjšanju odsotnosti, zmanjšuje stopnjo odhoda zaposlenih in povečuje stopnjo hitrejših vrnitev po porodniškem dopustu (Sparks in drugi, 2001).

Najpomembnejši dejavniki dobrega počutja in zdravja se razprostirajo od osebnostnih dispozicij, ki so povezane tako z genetskimi dispozicijami posameznika kot z vplivi iz okolja. Drugi pomembni dejavniki so samopodoba, samospoštovanje, različni kognitivni dejavniki, motivi, vrednote, cilji, kulturni, socioekonomski in demografski dejavniki (Musek, 2005).

Slika 8: Prednosti promocije zdravja na delovnem mestu za delodajalce in delavce



Vir: Petruša, 2010



Diener in Seligman (2004) menita, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno. Poudarjata, da mora dobro počutje postati osrednja tema pri vzpostavljanju politike vodenja. Hkrati izpostavljata pomembnost raziskovanj za merjenje dobrega počutja, ta raziskovanja pa se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu navaja tudi, da promocija zdravja na delovnem mestu prispeva k boljšemu počutju in zdravju delavcev, s čimer se doseže:

- zmanjšano izostajanje od dela;
- večja motivacija, izboljšana produktivnost;
- lažje zaposlovanje;
- manjša fluktuacija zaposlenih;
- pozitivna in skrbna podoba.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu kot enega izmed najpomembnejših vidikov uspešnega izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu navaja stalna zavezanost vseh strani temu vprašanju. Zavezanost vodstva je bistvenega pomena pri preprečevanju navzkrižja med programom promocije zdravja na delovnem mestu in ravnanjem vodstva. Prav tako je zelo pomembna vključenost osebja, kadar koli je to le mogoče, in spodbujanje k čim večjemu sodelovanju v vseh fazah promocije zdravja na delovnem mestu. Vsaka organizacija mora temeljna načela promocije zdravja na delovnem mestu prilagoditi svojim okoliščinam (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).

Po mnenju Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu je promocija zdravja na delovnem mestu več kot le izpolnjevanje zakonskih zahtev glede varnosti in zdravja. Pomeni tudi, da delodajalci dejavno pomagajo svojim zaposlenim pri izboljšanju splošnega zdravja in dobrega počutja. Bistvenega pomena je, da so delavci vključeni v ta proces ter da se upoštevajo njihove potrebe in stališča glede organizacije dela in delovnega mesta (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).

## 2.1 Ukrepi za promocijo zdravja na delovnem mestu

Ločimo več vrst ukrepov, ki pripomorejo k promociji zdravja na delovnem mestu. Med njih spadajo (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu):

- Organizacijski ukrepi:
  - omogočanje gibljivega delovnega časa in prilagodljivih delovnih mest;
  - omogočanje delavcem, da sodelujejo pri izboljšavah organizacije dela in delovnega okolja;
  - zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje delavcev.
- Okoljski ukrepi:
  - zagotavljanje skupnih družabnih prostorov;
  - popolna prepoved kajenja;





- zagotavljanje spodbudnega psihosocialnega delovnega okolja.
- Individualni ukrepi:
  - ponujanje in financiranje športnih tečajev in dogodkov;
  - spodbujanje zdravega prehranjevanja;
  - ponujanje programov opuščanja kajenja in
  - podpiranje duševnega dobrega počutja, na primer z zagotavljanjem zunanje anonimne psihosocialne pomoči, svetovanja in usposabljanja za obvladovanje stresa.

Z izvajanjem promocije zdravja želimo v podjetju doseči (Kutija, 2012):

- večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu;
- spodbujanje zaposlenih k udeležbi zdravih dejavnosti;
- omogočanje izbire zdravega načina življenja;
- rast osebnega razvoja zaposlenih;
- povečanje produktivnosti zaposlenih;
- zmanjšanje števila odsotnosti z dela;
- povečanje motivacije za delo;
- izboljševanje medsebojnih odnosov.

## 2.2 Faze promocije zdravja

Promocija zdravja vsebuje sledeče štiri faze (Kutija, 2012):

1. **Priprava:** oblikovanje delovne skupine, odgovorne za izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu (višje vodstvo, zaposleni, kadrovska služba, služba za varnost in zdravje pri delu), obveščanje (plakati, oglasne deske, sestanki), zagotavljanje skladnosti promocije z zakonskimi zahtevami na področju varnosti in zdravja pri delu;
2. **načrtovanje:** ocena potreb in pričakovanj zaposlenih (npr. ciljne skupine, raziskave s pomočjo vprašalnikov, analiza obstoječih statističnih podatkov), določitev ciljev programa promocije, vzpostavitev povezave z dejavnostmi preprečevanja tveganja, priprava usklajenega programa promocije zdravja na delovnem mestu, razmisliti o oceni rezultatov aktivnosti;
3. **realizacija (izvajanje):** pridobitev podpore vodstva, vključevanje zaposlenih, obveščanje zaposlenih (prilagoditev gradiva ciljni skupini);
4. **ocena in nadaljnje aktivnosti:** analiza učinka programa promocije zdravja na delovnem mestu (npr. zadovoljstvu zaposlenih, statistični podatki), ocenitev finančnih koristi, obveščanje zaposlenih o rezultatih, nadaljnje načrtovanje promocije (promocija je trajen proces).





## 3 KOMUNICIRANJE IN NJEGOV POMEN ZA ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH

### 3.1 Komuniciranje

Komunikacijo lahko opišemo kot zapleten proces, brez katerega človeška družba nikakor ne bi obstajala. Vpliva na naše celotno življenje, tako zasebno kot tudi službeno. Človek mora biti v procesu komunikacije odprt, ko vstopa v odnos z drugo osebo, ravno zaradi tega pa postane tudi ranljiv. Potek komunikacije je boljši in lažji, kadar imajo udeleženci v komunikaciji enak ali vsaj podoben tok sporočanja svojih informacij, saj je na ta način omogočeno tudi lažje prejetje in reagiranje na informacije (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

#### 3.1.1 Komuniciranje organizacij

Organizacijo podjetja lahko opredelimo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Temelj skupnega delovanja njenih članov pa je komunikacija. Komunikacijske procese, ki so značilni za organizacijo, imenujemo organizacijsko komuniciranje, za katero je značilna izmenjava informacij, zamisli, navzgor in navzdol in v isti ravni (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

#### 3.1.2 Korporativno komuniciranje

Korporativno komuniciranje lahko opredelimo kot instrument menedžmenta, s katerim podjetje zavedno uporablja vse oblike internega in eksternega komuniciranja ter jih usklajuje tako učinkovito in zadovoljivo, da ustvarja naklonjeno osnovo za odnose s skupinami, od katerih je odvisno. Poznamo tri glavne oblike korporativnega komuniciranja, in sicer komuniciranje menedžmenta, marketinško komuniciranje in organizacijsko komuniciranje. Najbolj pomembno je komuniciranje menedžmenta oz. komuniciranje menedžerjev z notranjimi in zunanji ciljnimi javnostmi. Menedžment opredeli kot kogarkoli, ki je pooblaščen, da vpliva na notranje in zunanje deležnike, ki so pomembni za podjetje. Marketinško komuniciranje je komuniciranje v smislu oglaševanja, direktne pošte, pospeševanja prodaje, sponzoriranja itd. K organizacijskem komuniciranju, katerega oblike so odvisne od velikosti, raznolikosti in občutljivosti medsebojne odvisnosti odnosov z določenimi ciljnim skupinami, pa spadajo: odnosi z javnostmi, odnosi z vlado, odnosi z vlagatelji, okoljsko komuniciranje, korporativno oglaševanje, odnosi z notranjimi javnostmi (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).



## 3.2 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so del managementa in so odgovorni za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Z nastankom velikih gospodarskih družb je postala odvisnost od odnosov z javnostmi zelo velika.

Odnosi z javnostmi bi naj kot funkcija obsegali: (i) spoznavanje, analiziranje in interpretacijo javnega mnenja, ki lahko vpliva na poslovanje in načrte, (ii) svetovanje članom uprave v zvezi s strateškimi odločitvami, (iii) stalno raziskovanje in ocenjevanje vseh programov komuniciranja, (iv) načrtovanje in usmerjanje akcij za spreminjanje konkretnih ekonomskih, pravnih in podobnih usmeritev ter (v) upravljanje z različnimi potenciali organizacije (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

Gruning (1992; povzeto po Maučec in Šarotar Žižek, 2009) je na podlagi spremenljivk smer in namen razvil štiri modele odnosov z javnostmi. Smer opisuje, ali je model, glede na komuniciranje, eno- ali dvosmeren, namen pa kaže njegovo asimetričnost oz. simetričnost komuniciranja. Enosmerna komunikacija širi informacijo in je zato monolog, dvosmerna pa izmenjuje informacije in je zato dialog. Asimetrična komunikacija pomeni neuravnoteženost; organizacijo pušča tako kot je in skuša spremeniti javnost, simetrična komunikacija pa prilagaja odnose med organizacijo in javnostjo. Ti štirje modeli odnosov z javnostmi so: model tiskovnega predstavništva, model javnega informiranja, dvosmerni asimetrični model in dvosmerni simetrični model.

## 3.3 Marketinško komuniciranje

O komunikaciji med ljudmi govorimo tedaj, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil. Da bi bila ta komunikacija možna in uspešna, morajo partnerji v komunikaciji imeti enak ali vsaj zelo podoben kod sporočanja, da lahko prejemnik prejme sporočilo in nanj odreagira. Takrat lahko govorimo o povratni zvezi oz. feedback informacijah. V podjetju se ugotovitve feedback informacij, npr. s ciljnega trga, uporabljajo za razvijanje srednjih in dolgoročnih načrtov poslovanja in marketinških odločitev. V politiki marketinga je splošna vloga komuniciranja v tem, da preko svojih instrumentov komuniciranja informira porabnike ne le o lastnostih izdelka, temveč o celotnem marketinškem spletu za ta izdelek (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

### 3.3.1 Instrumenti marketinškega komuniciranja

- Oglaševanje

Najbolj znana vloga je ekonomska vloga oglaševanja, ki na eni strani zagovarja idejo, da je oglaševanje orodje tržne komunikacije, s katero skuša oglaševalec porabnikovo zanimanje odvrniti od cene izdelka, na drugi strani pa trdi, da je oglaševanje vir informacij, ki povečujejo porabnikovo občutljivost na cene in vzdržuje konkurenčnost med podjetji (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).



- **Pospeševanje prodaje**

Pospeševanje prodaje je kreirano tako, da vpliva na povpraševanje popolnoma drugače, kot to počne oglaševanje. Prvotna vloga pospeševanja prodaje je, da izzove takojšen nakup s strani porabnika, kar dosežemo s kuponi, vzorci, rabati,... (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

Izbira orodij pospeševanja prodaje so odvisna od vrste trga, konkurenčnih razmer in ciljev pospeševanja prodaje, ki so lahko usmerjeni k (Kotler 1998; Pickton in Broderick 2001; povzeto po Maučec in Šarotar Žižek, 2009):

- porabnikom. Orodja: vzorci, izdelki na preizkušnjo, kuponi, ponudba z vračilom gotovine, cenovni paketi, nižja cena, finančna pomoč, vzporedna ponudba, darila, oglaševalske posebnosti, nagrade, natečaji, razstavljanje, nagrade stalnim strankam, merchendising, informacijski letaki, brošure,...;
- trgovskim posrednikom. Orodja: podpora proizvajalca (nižja cena, brezplačni izdelki, posebni pogoji, vračilo denarja, dodatek za oglaševanje in predstavitev), izobraževanje prodajnega osebja, sodelujoče oglaševanje in podporni programi ter sejmi in razstave;
- lastnemu prodajnemu osebju. Orodja: izobraževanje (šolanje, trening, informiranje), nefinančno stimuliranje (priznanja, pohvale) in finančno stimuliranje (napredovanje, višja plača, enkratna nagrada, bonitete,...).

- **Odnosi z javnostmi**

Pri odnosih z javnostmi ločujemo splošne odnose z javnostmi, ki se ukvarjajo z odnosi z zaposlenimi, delničarji, lokalnimi skupnostmi itd., in marketinške odnose, ki ukvarjajo z odnosi s kupci in drugimi javnostmi. Marketinške odnose z javnostmi lahko delimo na provokativne, ki sledijo marketinškemu ciljem podjetja, in reaktivne, ki so odgovor na zunanje spremembe (npr.: na negativno publiciteto, akcije konkurentov, ukrepe vlade, ...). Na splošno pa jih delimo na interne in zunanje javnosti (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

- **Osebna prodaja**

Je prezentacija informacij o izdelkih ali storitvah podjetja med dvema posameznikoma ali med posameznikom in skupino. Njena drugačnost od vseh ostalih oblik promocije je v tem, da je edina, ki med komunikacijo daje takojšnje povratne informacije. Med zelo pomembne aktivnosti osebne prodaje spadajo: prodajanje, ukvarjanje s kupci, ustrežljivost pri izdelkih, upravljanje z informacijami, podpora trgovcem, organiziranje konferenc in srečanj, učenje in krepitev, pozornost do kupcev in potovanja (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).

- **Direktni marketing**

Ima različne pojavne oblike, kot so direktna pošta, elektronsko trženje, in naslednje značilnosti: osebno sporočilo, sporočilo po meri (da pritegne določenega naslovnika) in sveže sporočilo (v zelo kratkem času oblikovano sporočilo in takoj poslano naslovniku) (Maučec in Šarotar Žižek, 2009).



### 3.4 Interno komuniciranje

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Obstaja pa ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. To je notranja javnost, zaposleni torej. Ta je managerjem zaradi svojega položaja znotraj organizacije najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije. Pogosto pa je zapostavljena, saj vodstvo ne prepozna njenega pomena. Pozablja, da je resnica vedno na dnu: če zaposleni ne verjamejo vodstvu, zakaj bi mu verjele zunanje javnosti – delničarji, potrošniki, novinarji, mnenjski voditelji, strokovnjaki in politiki? Zato mora zadovoljstvo zaposlenih postati kategorija enakovredna zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu delničarjev ali vlagateljev in s tem del vizije sleherne organizacije. Vodstvo podjetja mora razumeti, da vir konkurenčne prednosti ni samo proizvod, tehnologija, dostop do finančnih virov, ekonomija obsega ipd., temveč so tudi (motivirani) zaposleni (Ferk, 2004).

Orodja, ki sodijo v interno komuniciranje, so sledeča (Colarič, Ritonja, Bertonselj, Pekovšek, Pibernik, 2010):

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1. interni časopis, bilten, e-novice,              | 10. sestanki, kolegiji, viharjenje  |
| 2. priročniki, navodila za zaposlene,              | možganov (brainstorming),           |
| 3. letna poročila, finančna poročila za zaposlene, | 11. osebna srečanja „iz oči v oči“, |
| 4. interne konference, izobraževanja,              | 12. odprta telefonska linija,       |
| 5. oglasna deska,                                  | 13. elektronska pošta,              |
| 6. nabiralnik predlogov zaposlenih,                | 14. internet, intranet,             |
| 7. notranje ankete o zadovoljstvu,                 | 15. interni radio, interna TV,      |
| 8. obhodi direktorja med zaposlenimi,              | 16. video konference,               |
| 9. dan odprtih vrat za zaposlene,                  | 17. družabna (neformalna) srečanja, |
| njihove družine in upokojeve,                      | 18. spletna družbena orodja in      |
|  | 19. zbori delavcev.                 |

Mnoga leta je interno komuniciranje veljalo za manj pomembno kot na primer odnosi z mediji, vlado in vlagatelji. Veliko podjetij dela napako, saj ima zaposlene za samoumevne. Managerji velikokrat pozabijo, da so zaposleni najpomembnejši odjemalci. Zato skuša podjetje takoj, kot spozna vse te napake, napake odpraviti in ponovno vzbuditi kredibilnost, kar pa je lahko izredno težko (Argenti, 1998).

#### 3.4.1 Cilji internega komuniciranja

Cilj internega komuniciranja je ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, omogočanje dvosmerne komunikacije, seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami organizacije, gradnja identifikacije zaposlenih z organizacijo, prenašanje vrednot organizacije na zaposlene (Strohmaier in Mihelc, 2003).



Argenti (1998) kot cilje učinkovitega internega komuniciranja opredeljuje:

- izboljšati moralo in ohranjati dobro ime med zaposlenimi in vodstvom;
- zaposlene obveščati o notranjih spremembah, kot so reorganizacija ali napredovanje zaposlenih;
- razlaga načrtov odškodnin in zaslužkov, kot so novi zdravstveni načrti ali program za pomoč zaposlenim;
- povečanje zavedanja zaposlenih o podjetju in njegovih izdelkih, organizaciji, etiki, kulturi in zunanjem okolju;
- spreminjanje obnašanja zaposlenih, da bi postali bolj produktivni, usmerjeni h kvaliteti in podjetniški logiki;
- povečanje razumevanja zaposlenih o večjih zdravstvenih ali socialnih vprašanjih ali trendih, ki vplivajo na njih, kot so otroška varnost ali AIDS in
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri dejavnostih skupnosti.

### 3.5 Vpliv komuniciranja na zdravje in dobro počutje zaposlenega

Komuniciranje je pomembno v vseh človekovih dejavnostih, zato je potrebno poskrbeti, da poteka uspešno. Prav tako pa sta tudi zdravje in dobro počutje zaposlenega nujno potrebna za uspešnost podjetja oziroma organizacije, pri tem pa so vsekakor bistveni dobri odnosi med zaposlenimi in vodjo, ki temeljijo na podlagi komunikacije. Medosebni odnosi so odvisni od komuniciranja, zato mora vsak vodja poznati potek komuniciranja, ovire pri komuniciranju in načine, kako zagotoviti uspešno komuniciranje v podjetju oziroma organizaciji. Dejstvo je, da se mora vodstvo zavedati, da samo zaposlitev ljudi ni dovolj, ampak je treba vedno znova v zaposlene vlagati, jih spodbujati in vključiti v celoten sistem poslovanja, za kar pa je potrebna komunikacija. Potrebno je obvladovati proces komuniciranja, še posebej internega. Najbolj se vzpodbuja komunikacija, ki zagotavlja povratne informacije, saj so te ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Povratne informacije igrajo pomembno vlogo pri zadovoljevanju potreb zaposlenih in če so potrebe zaposlenih izpolnjene, to vsekakor pripomore k njihovem zdravju in dobremu počutju v podjetju oziroma organizaciji.





## 4 STILI VODENJA

V literaturi najdemo različno pojmovanje vodenja. Pojmovanje vodenja se je s časom spreminjalo in zdi se, da se bo tudi v prihodnosti. Ljudje zmeraj iščejo nove oblike vplivanja na ljudi, da bi ti lahko bolje izrabili svoje zmožnosti. Klasični princip vodenja ima svoje korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Tako vodenje razumejo predvsem zato, da bi vzdrževali red, nadzorovali vedenje in usmerjali ljudi k objektivnim ekonomskim ciljem. Takšno ozko pojmovanje vodenja seveda prej zavira uporabo človeških zmožnosti, kot pa da bi jih sproščalo. Zato se uveljavlja tudi misel, da bi vodje morali ljudi samo podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Pri tem se seveda domneva, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je treba opraviti pri doseganju cilja (Lipičnik, 1998).

Z vodenjem opredeljujemo, kako lahko vplivamo na druge, da bodo naredili določene naloge, katere so si vodje zamislili. Na zaposlene pa lahko vplivajo s svojimi lastnostmi in vedenjem, s komuniciranjem in motiviranjem. Med zaposlenimi in vodjo se mora razviti pravi odnos. Med seboj se morajo spoštovati in upoštevati. Pri delu je tudi pomembno, ali vodje ustvarjajo ustrezne razmere za delo, jim dajejo naloge, ki jih privlačijo in jim dajo občutek zahtevnosti, pomembnosti in izpolnjevanja (Rozman in Kovač, 2012).

Stila ali sloga vodenja ne smemo zamenjevati z modelom ali načinom vodenja. Po mnenju Lipičnika (1998) slog vodenja, ki ga uporablja nek vodja, ni odvisen samo od načina vedenja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivost v kolektivu. Če naloga zahteva hiter odziv, so vse diskusije nepotrebne in samo zavlačujejo delo. Ob tem navajajo slede sloge vodenja:

- *birokratski slog vodenja*, kateri je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja zahteva strogo spoštovanje postopkov dela in predpisanih pravil, v skladu s formalno organizacijo;
- *razvijalski slog vodenja*: pri sodelavcih želi zbuditi samostojnost pri delu. Vodja delavce spodbuja, zna poslušati, jih razume in podpira, vzdržuje komunikacijo, zaupa sodelavcem in oni njemu;
- *dobrohotni avtokratski slog vodenja*: ni pretirano strog slog vodenja, ki je usmerjen k nalogam. Vodja je delaven, odločen in usmerjen k doseganju čimboljših rezultatov, posledično pa to zahteva tudi od svojih sodelavcev ali podrejenih;
- *izvrševalski slog vodenja*: poskuša izrabiti skupinske človeške zmožnosti. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi, da se sami zavežejo k doseganju določenih ciljev in jih spodbuja k večji učinkovitosti;
- *dezerterski slog vodenja*: običajno je manj uspešen slog vodenja. Pri tem slogu skušajo vodje zagotoviti samo minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse prepise, ne skušajo doseči boljših rezultatov. Vodja ni ustvarjalen, ni komunikativen in ovira druge pri ustvarjalnosti;



- *misijonarski slog vodenja*: je socialno manj usmerjen slog, pri njem je vodja kot nekakšen misijonar, se pravi je prijazen, ljubezniv, prisrčen, se izogiba konfliktom in je bolj ali manj pasiven, saj ne daje navodil za delo in ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč;
- *avtokratski slog vodenja*: avtokrat odloča o vsem sam in od ostalih zahteva pokorščino. Komunicira le s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Takšen vodja se ne posvetuje z ljudmi in se ga ti ponavadi bojijo;
- *kompromisarski slog vodenja* pa je slog, ki ni najbolj uspešen. Vodjo v tem primeru označuje omahljivost, sprejemanje nedoločeni kompromisnih odločitev in dvoličnost, zato pri ljudeh ne vzbuja pretiranega zaupanja.

Ker se stili vodenja med seboj razlikujejo v opisanih značilnostih in ker te razlike postavljajo različne zahteve pred učitelja, se je potrebno vprašati, kdaj je izbira posameznih stilov primernejša (Zabukovec, 2000).

#### 4.1 Avtokratsko vodenje

**Avtokratski način vodenja** je način, kjer vodja planira aktivnosti, odloča, ukazuje in deli naloge članom skupine. Avtokratično vodenje je lahko učinkovito, če skupina vodjo sprejema in mu priznava njegovo vlogo. Na tak način lahko včasih dosežemo večjo produktivnost kot z demokratičnim vodenjem. Toda, če ni ugodnih pogojev za avtokratsko vodenje, lahko pride v skupini do velikih napetosti in konfliktov (Zadel, 2002).

#### 4.2 Demokratično vodenje

**Demokratični način vodenja** omogoča, da pride vodja do odločitve in načrtovanja aktivnosti s sodelovanjem vseh članov skupine. Vodja pri tem načinu raje vzpodbuja in predlaga, kot ukaže, sprejema sugestije in se odloča skupaj s člani skupine. Načeloma je tak način učinkovit, ljudje se v skupini dobro počutijo in delajo tudi, če vodja ni prisoten. Vzdušje je dobro in motivira. Uspešnost takega sloga vodenja je v veliki meri odvisna od zrelosti članov skupine, odnosov in kompleksnosti situacije. Če pogoji niso ugodni, se lahko pri članih pojavi neugodje, nezadovoljstvo in občutek izgubljenosti (Zadel, 2002).

**Popustljivo vodenje** je način vodenja, kjer vodja sam od sebe ne posega v delovanje skupine. Dobesedno prepusti, da gre skupina svojo pot, naj vsak dela, kar hoče, sam pa jim je na voljo, če želijo. Ta slog se v menedžerski praksi uporablja izjemno redko (Zadel, 2002).

#### 4.3 Ukazovalno vodenje

**Ukazovalni slog** je lahko izjemoma učinkovit, če je podjetje v krizi in v posebnih okoliščinah: npr. med požarom, naravnimi katastrofami, prenovo podjetja ali v času, ko podjetju grozi sovražni prevzem (Račnik, 2008C).



Izjemoma in v posebnih situacijah je lahko pomemben del vodstvenega repertoarja čustveno inteligentnega vodje, ki ga zna uporabljati v pravih odmerkih. So trenutki, ko je takšen način tudi povsem na mestu in na delavce deluje motivacijsko. Seveda v resnično zmernih odmerkih (Račnik, 2008C). Pogoj za uspeh je veliko zaupanje v vodjo.

#### 4.4 Tovariško vodenje

Vodja, ki ceni ljudi in spoštuje njihova čustva, zna uporabiti **tovariški način vodenja**. Ta slog je lahko za koga, v smislu storilnosti, tudi vprašljiv. Seveda, če bi vodja vedno uporabljal ta slog, je to lahko tudi škodljivo, saj se lahko zgodi, da sodelavci pričnejo to njegovo tovarštvo izkoriščati. Je pa občasno posluževanje tega sloga zaradi pozitivnih učinkov na ozračje v skupini lahko zelo dobrodošlo. Vodja, ki zna svojim sodelavcem občasno, v težkih časih, ponuditi čustveno oporo, lahko neverjetno okrepi lojalnost in povezanost (Račnik, 2008D).

#### 4.5 Mentorsko vodenje

Eden od zanimivih in prijaznih slogov vodenja je t.i. **mentorsko vodenje**. Za ta slog je značilno, da vodja deluje predvsem kot svetovalec, ki pozna cilje in vrednote zaposlenih in jim pomaga razvijati njihove sposobnosti. Vodja, ki je mentor, spodbuja zaposlene, da si postavijo dolgoročne cilje in jim pomaga, da si oblikujejo strategije za njihovo realizacijo.

Princip tega sloga je v tem, da ljudje najraje opravljajo tista dela, ki so jim najbolj všeč. Vodja – mentor povezuje njihove vrednote, zanimanje ter naravnost z nalogami v delovnem procesu. S tem zaposlene motivira in iz njih dobiva tisto, kar je najboljšo. Zaposlene postavlja pred izzive, ki so le za malenkost nad njihovimi trenutnimi sposobnostmi, s čimer jim omogoča stalni razvoj. Posluhuje se tudi povratnih informacij v obliki konstruktivnih kritik ali pohval. Mentorski slog izključuje pretirani nadzor nad zaposlenimi, saj bi z njim spodkopavali njihovo samozavest, to pa bi imelo za posledico manjšo storilnost (Račnik, 2008E).

#### 4.6 Karizmatično vodenje

Zaposleni, ki jih vodi karizmatični vodja, imajo določene značilnosti. Prva je identifikacija z vodjo in njegovo vizijo. Druga prav tako pomembna značilnost pa je visok čustveni nivo oziroma visoka čustvena občutljivost zaposlenih, ki jih vodi karizmatični vodja. Vodje verjetno bolj, kot si lahko predstavljamo, razvnemajo in spodbujajo čustva zaposlenih, ta pa so ponavadi tista, ki pripeljejo do pobud in sprememb, in ravno zato se vodje trudijo narediti vse, da zaposleni obdržijo visok čustveni nivo (Hughes et al., 1999).

#### 4.7 Vizionarsko vodenje

**Vizionarski vodja** zna postaviti cilje, ki so v smeri, kamor organizacija potuje. Poti ne začrta, temveč ljudem dopušča možnost, da se sami odločajo za najustreznejšo, s tem pa se uvajajo novosti. Vizionarski vodja pove zaposlenim, KAJ naj naredijo, ZAKAJ je to potrebno in smiselno ter katere VREDNOTE bodo s tem uresničene. Lastnost vizionarskega vodje je, da zna podrejenim predstaviti jasno sliko prihodnosti (Račnik, 2008F).



S tem imajo zaposleni jasno predstavo o delu. Predvsem vedo, kaj od njih pričakuje in katere so njihove vloge v delovnih procesih. Vizionar je navdihujoč vodja, ki v svojo vizijo iskreno verjame – zaradi tega mu ljudje zaupajo in družno potujejo proti skupnemu cilju (sinergija). Vizionarski slog je še posebej primeren, ko se pojavi potreba po preoblikovanju podjetja ali ko podjetje potrebuje jasen občutek za smer, sicer pa je priporočljivo, da postane stalna ali vsaj pogosta oblika vodenja (Račnik, 2008F).

## 4.8 Ciljno vodenje

**Cilji** nas spodbujajo, pomagajo nam, da se osredotočimo na svoje napore. Omogočajo nam, da merimo svoj uspeh. Zmeraj si moramo postaviti cilje, ki so izzivalni, vendar kljub temu dosegljive, jasne in merljive.

**Vodenje z delovnimi cilji:** Pomembno je, da imajo vodje pozitiven in resen odnos do delovnih ciljev. Brž ko so jih postavili, jih je treba tudi uresničiti, četudi pride do ovir ali sprememb pri delu. Tako pride med izvajanjem ciljev večkrat do vprašanj, ali lahko spremenimo delovne cilje. Logičen odgovor je ne, saj jih ne smemo spreminjati, ker spremembe v enem cilju sprožijo spremembe drugih ciljev in tako so potrebne spremembe v celotnem sistemu delovnih ciljev (Možina in Merkač, 1990).

## 4.9 Asertivno vodenje

Asertivneži svojih odzivov preveč niti ne nadzorujejo niti se ne vedejo plaho, svoja čustva so sposobni izraziti neposredno brez agresije in žalitev. Zaradi asertivnosti smo skladni sami s seboj, hkrati pa spoštujemo druge.

Govorica telesa pri asertivnem vodenju (Zidar Gale, 2006):

- odprte kretnje,
- sproščenost,
- umirjeno gibanje,
- gladko in enakomerno govorjenje,
- pokončno sedenje,
- vzravnan drža, kadar stojimo,
- očesni stik s sogovorniki,
- odkrit in razločen glas.

## 4.10 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je poseben način vodenja, s katerim vodja vzpodbuja zaposlene z ideali in vrednotami. Štiri temelje premise pri transformacijskem vodenju:

- **KARIZMA:** vodja predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;



- **INSPIRACIJA:** navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, pomembne namene izraža na enostaven način;
- **INTELEKTUALNE STIMULACIJE:** razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- **UPOŠTEVANJE POSAMEZNIKA:** kaže osebno zanimanje za posameznikov razvoj, vsakega posameznika obravnava kot osebnost, uvaja, svetuje.

S tem stilom vodenja je podrejene mogoče motivirati do te mere, da presežejo tako svoja kot tudi pričakovanja vodje. Vodje to dosežejo tako, da poudarijo pomen posameznih ciljev, pokažejo, kakšen pomen predstavlja določen cilj za podjetje in še posebej, kako bodo ljudje, ko bodo dosegli ta cilj, uresničili tudi svojo vizijo.

#### 4.10.1 Avtentično vodenje

Avtentični vodja ni enoznačen pojem, saj se lahko avtentični vodje po stilu vodenja, lastnostih, vidiku in drugih značilnostih zelo razlikujejo. Stil vodenja avtentičnih vodij je lahko direktiven, participativen ali celo avtoritativen, saj je odvisen od osebnosti in lastnosti vodje. Glavne značilnosti avtentičnih vodij so naslednje (Dimovski et al., 2009):

- motivirajo jih osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti ali drugih osebnih koristi;
- ne pretvarjajo se pri vodenju in so takšni, kot so, a se tudi ne prilagajajo pričakovanjem drugih;
- so originali in vodijo iz osebnega prepričanja, njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanju in identiteti.

#### 4.11 Vpliv stila vodenja na zdravje in dobro počutje zaposlenega

Stil vodenja ima velik vpliv na zdravje in dobro počutje zaposlenega. Z vodenjem lahko pozitivno vplivamo na zaposlene, da bi s tem dosegli želeno. Vodja mora imeti sposobnost, da si pridobi privrčence in njihovo zaupanje. Najbolj učinkovit vodja je tisti, ki ima sposobnost prilagajanja svojega stila vodenja zaposlenim, saj jim na ta način nudi tisto, česar sami niso zmožni. Biti mora fleksibilen in sposoben uporabljati in prilagajati različne stile vodenja glede na situacijo, v kateri se organizacija znajde. Med zaposlenimi in vodjo se torej mora vzpostaviti in razviti pravi odnos, ki temelji na upoštevanju in spoštovanju drug drugega. Zagotoviti pa je potrebno tudi ustrezne delovne razmere, ki so prilagojene zahtevnosti in pomembnosti določenega dela.



## 5 MOTIVIRANJE

Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža posameznikova dejanja. Motivacija sama po sebi ni fenomen, temveč je sila, skrita za posledičnim vedenjem. Določeno obnašanje ima lahko veliko možnih motivov. Tako je nekdo lahko motiviran za telovadbo, ker želi imeti mišičasti videz, ker trpi za srčno boleznijo, ker se pripravlja na atletske prireditve ali preprosto zato, ker rad telovadi. Kar vidimo, ni zgolj njegova motivacija, ampak zunanji rezultat motivacije, ki se izraža skozi njegovo željo po telovadbi (Sang, 2001).

Pojem motiviranja razumemo kot nekaj koristnega, kot čaroben prah, ki ga potresemo po ljudeh, da pridobijo moč ter postanejo ustvarjalni za delo. V bistvu pa je motivacija prav preprost pojem, saj pojasnjuje dve vprašanji, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1996).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delali v smeri določenih ciljev. Vsi cilji posameznika predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih interesih oziroma izhajajo iz njih. Če hočemo potrebe zadovoljiti, pa potrebujemo sredstva in napore (Uhan, 2000).

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Z motivacijo si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Naloga vsakega managerja je motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Drugi del motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Definirana je kot pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika. Povezana je s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Treven, 1998).

Motiviranje zaposlenih je nujno, saj usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, odloča pa tudi, koliko bo delodajalec izkoristil potenciale svojih delavcev, in sicer minimalno ali v polni meri. Zaposleni, ki so motivirani, so pripravljeni v organizaciji dati ogromno od sebe, in to zato, ker to hočejo, in ne zato, ker to morejo. Delodajalec se mora zavedati, da je takšno vedenje zaposlenih najbolj učinkovito in seveda profitno. Za dobro delo pa delavci ne potrebujejo nadzora (Valentan, 2006).

Na delovno motivacijo zaposlenega po mnenju Lipičnika (1998) vplivajo številni dejavniki:

- razlike med posamezniki: Vsak človek je edinstven, kar pomeni, da se lastnosti posameznika razlikujejo med seboj. Ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv;





- značilnosti dela: To so dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnosti, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca;
- organizacijska praksa: Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Vsak vodja mora biti več štirih osnovnih dolžnosti, ki so potrebne, da katerakoli organizacija deluje uspešno in učinkovito. Te so: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacija. Od vseh pa je motivacija najbolj občutljiva in bistvena, saj je medsebojno odvisna od vseh ostalih funkcij. To pomeni, da morajo biti vsi vodje mojstri motiviranja. Ob pomanjkanju ustrezne motivacije se na delovnih mestih pojavijo nesoglasja, ki se odražajo v splošnem odporu, velikem neugodju in ostalih težavah (Hansen in Batten, 1998).

## 5.1 Motivacijske teorije

Obstaja nešteto motivacijskih teorij, ki različno razlagajo človekov odnos do dela, zakaj dela ter kaj ga motivira. Vsak posameznik je svojevrsten in edinstven in zato ima tudi svoj motivacijski model, sestavljen iz številnih dejavnikov. Gre za kombinacijo številnih dejavnikov, ki izhajajo iz različnih motivacijskih teorij.

### 5.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham Maslow je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti.

Hierarhija potreb po Maslowu temelji na štirih predpostavkah (Mumel, 1999):

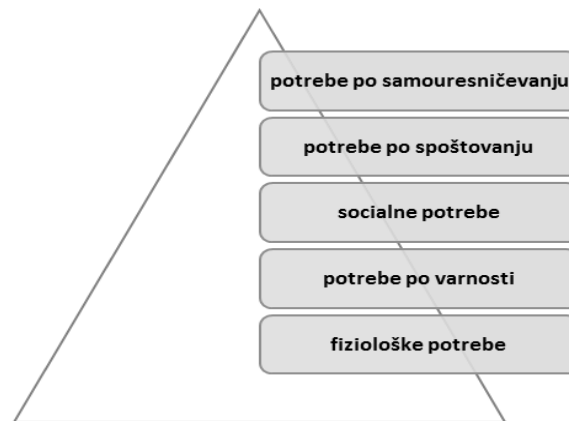
1. vsi ljudje pridobijo z dednostjo in s socialnim učenjem enak sklop motivov;
2. nekateri motivi so bolj pomembni kot drugi;
3. motivi nižje v hierarhiji morajo biti zadovoljeni v minimalni meri, preden se aktivirajo drugi motivi, in
4. kakor hitro so zadovoljeni temeljni motivi, postanejo aktivni višji motivi.

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (Lipičnik, 1994).





Slika 9: Motivacijska hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Treven, 1998

Predstavimo na kratko še posamezne vrste potreb, pri čemer prve tri predstavljajo potrebe nižjega reda, ostali dve pa potrebe višjega reda (Treven, 1998):

- fiziološke potrebe: te predstavljajo temeljno raven v hierarhiji in človeku omogočajo preživetje;
- potrebe po varnosti: te potrebe odsevajo željo posameznika, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Pri tem gre tudi za težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju;
- socialne potrebe: socialna raven potreb je tesno povezana z željo človeka po ljubezni in pripadnosti;
- potreba po spoštovanju: sem spadajo tudi potrebe po moči, uveljavljanju in statusu. Potreba po spoštovanju se nanaša na željo posameznika po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo ter da lahko spoštuje samega sebe, zaradi česar se trudi pridobiti večji ugled in doseči visok položaj v skupini;
- potreba po samouresničevanju: je najvišja raven potreb in odseva človekovo željo po tem, da bi delal to, za kar je sposoben. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

### 5.1.2 Herzbergova motivacijska teorija

Nasplošno bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. To kaže tudi Herzbergova študija. Herzberg je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve veliki skupini: satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s proučevanjem ugotovil še to zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Lipičnik, 1991).

Motivatorska oziroma higienska struktura je grafično prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nadzor</li> <li>2. odnos do vodje</li> <li>3. plača</li> <li>4. delovne razmere</li> <li>5. status</li> <li>6. politika podjetja</li> <li>7. varnost pri delu</li> <li>8. odnos do sodelavcev</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. odgovornost</li> <li>2. uspeh</li> <li>3. napredovanje</li> <li>4. samostojnost</li> <li>5. pozornost</li> <li>6. razvoj</li> </ol>

Vir: Treven, 1998

Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu so tisti, zaradi katerih imajo zaposleni občutek posebnih ugodnosti. Po njem so to motivacijski faktorji. Motivacijski faktorji pri zaposlenih ustvarjajo občutek zadovoljstva. Dejavnike nezadovoljstva na delovnem mestu Herzberg imenuje higienski faktorji. Ti so navadno povsem neodvisni od dejavnikov zadovoljstva (Ferjan, 2005).

Positiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je stremljenje k tehnološki preosnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost. Bogatitev dela je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove motivacijske teorije (Uhan, 1989).

### 5.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija

Adelfer trdi, da obstajajo tri skupine potreb – obstoj, povezovanje in rast –, od tod poimenovanje ERG (existence, relatedness, growth) teorija. Skupina obstoj zadeva oskrbovanje z našimi osnovnimi gmotnimi eksistenčnimi zahtevami. Vključuje postavke, ki jih je Maslow obravnaval kot psihološke potrebe in potrebe po varnosti. Druga skupina potreb so potrebe po povezovanju – želja, ki jo imamo za ohranjanje pomembnih medosebnih razmerij. Te družbene in statusne želje zahtevajo interakcijo z drugimi, če naj jih zadovoljimo, in se vzporejajo z družbeno potrebo in z zunanjo sestavino klasifikacije spoštovanja po Maslowu. Slednjič Adelfer osami potrebe po rasti – notranjo željo po osebnem razvoju. Te vključujejo notranjo sestavino kategorije spoštovanja po Maslowu in značilnost, ki je vključena kot samouresničitev (Robbins, 2002).

#### 5.1.4 Hackman - Oldhamov model

Hackman-Oldhamov model značilnosti dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah, katerega motivacijska teorija se oprijema motivatorjev in higienikov. Ta model si zastavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in posledično dosegel njihovo zadovoljstvo pri delu (Lipičnik, 1998).

V tem modelu sta preučevala medsebojno povezanost naslednjih štirih skupin spremenljivk, in sicer (Treven, 1998):

1. osebni in delovni učinki,
2. kritična psihološka stanja,
3. temeljne razsežnosti in
4. potreba po razvoju.

Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za delo in posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, na primer velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom, ki se ga opravlja (Treven, 1998).

Ker zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Pomembnost dela nam torej sporoča, da je delo treba opravljati, ker je pomembno za posameznika ali za koga drugega. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Ker pozna rezultate, mu to pripomore, da spozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo, ki ga posameznik opravlja. Poznavanje rezultatov dela omogoča zaposlenemu, da lahko oceni uspešnost svojega dela (Lipičnik, 1998).

#### 5.1.5 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar omenjena teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje (Treven, 1998).

Na podlagi delitve delovne motivacije na notranjo in zunanjo se tudi nagrade delijo na notranje in zunanje. Notranje nagrade so neotipljiva čustva, ki človeka motivirajo. To pa so na primer sreča, priznanje, ljubezen ipd. Notranje nagrade so za dolgoročno motivacijo najbolj osrečujoče in najmočnejše, vendar pa jih je tudi najtežje izvajati, ker zahtevajo aktivno vlaganje čustvene energije. Zunanje nagrade pa so otipljivi predmeti, ki nas motivirajo, vključno z denarjem, priznanja, napredovanja in darili. So kratkoročni motivatorji in nas hitro zasvojijo (Sang, 2001).



Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki pa se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Pri takih so potem zunanje nagrade tiste, ki prevzamejo ključno vlogo (Treven, 1998).

### 5.1.6 Teorija pričakovanja – Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše (Lipičnik, 1998).

Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven, 1998):

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
- povezava vedenje–posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želele posledice ali cilja;
- Povezava napor–vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Slika spodaj prikazuje, da je posameznik za določeno vedenje ali delo motiviran toliko, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje (Treven, 1998).

Slika 10: Preprosti model pričakovanja



Vir: Treven, 1998

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije. Cilji organizacije so institucionalirani in preko njih lahko delavci dosežajo tudi svoje individualne cilje. Z realizacijo teh ciljev lahko tudi delavci dosežejo svoje cilje, ki so višji zaslužki, boljše delovne razmere in drugo, vendar bodo na ta način dosegali svoje cilje le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev delavcev (Jurančič, 1980).

### 5.1.7 Teorija pravičnosti

Za razvoj teorije pravičnosti ima največ zaslug J. Stacy Adams. Teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoj trud, ki ga sami vložijo v delo, s prejemki drugih posameznikov, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v podobni organizaciji, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo.

Ko posameznik primerja sebe in svoje vložke ter prejemke, opazi, ali je njegov položaj boljši, slabši ali podoben, glede na druge udeležence. Če opazi, da je njegov položaj slabši oziroma boljši in da razmerja niso enaka, se mu to zdi nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo. Če pa posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, pa ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično (Treven, 1998).

Zaposleni se lahko primerjajo s prijatelji, sosedi, sodelavci, kolegi v drugih organizacijah ali s preteklimi delovnimi mesti, ki so jih imeli tudi sami (Robbins, 2002).

Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo posebej omeniti temeljne dejavnike: vložki, prejemki in osebe za primerjavo. **Vložki** se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, na primer starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status. **Prejemki** so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, recimo plača, priznanje, statusni simboli, ali negativni, na primer neustrezne delovne razmere, monotonost in pritiski vodstva. **Osebe za primerjavo** si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem je mogoče, da se ta primerja s posameznimi osebami ali s skupinami (Treven, 1998).

## 5.2 Samomotivacija

### 5.2.1 Opredelitev samomotivacije

Samomotivacija je ključ delovanja vsakega človeka. To je posameznikovo notranje vznemirjenje, ki ga spodbudi v določeno aktivnost. Določa vztrajnost in omogoča osredotočenost v aktivnosti, na poti do željenega cilja oziroma do zadovoljitve določene potrebe. Je prirojeno in naravno nagnjenje k razvoju lastnih notranjih sposobnosti, preko različnih načinov učenja, za katerega nista potrebna stimulacija ali kaznovanje. Samomotivacija je zelo zaželen lastnost na delovnem mestu. Motivirani zaposleni porabi manj časa, ne potrebuje veliko nadzora, je produktivnejši, hitrejši, uspešnejši in ustvarjalnejši. Stimulirana je lahko od znotraj ali od znotraj, če določen stimulus povzroči notranjo željo za določeno akcijo pri posamezniku, kar pa se ne zgodi vedno (Rotar 2007, povzeto po Horvat, 2011).

Samomotiviran posameznik, z željo pomagati drugim, je lahko tudi odličen pri stimuliranju drugih, ki pa morajo biti samomotivirani za sprejetje tega znanja in za dograjevanje svoje samomotivacije (Rotar 2007, povzeto po Horvat, 2011).



Založba Forum Media v primeru težav s samomotivacijo svetuje, naj si pomagamo z naslednjimi predlogi:

- **razmišljajmo o dobrih in slabih straneh naloge.** Kadar se le s težavo pripravimo do dela, moramo pomisliti na dobre stvari, ki se bodo zgodile, potem ko bomo začeli. Ali pa moramo prisluhniti negativnim stvarem, ki se bodo zgodile, če ne bi začeli;
- **sprožite občutek nujnosti.** Ko se dokončno odločite, da morate začeti, nastopi tedaj, ko dejansko začnete, naslednja ovira. Včasih pomaga, če ustvarite občutek nujnosti;
- **takoj zdaj si pripravite razpored del.** Naslednji način za dober začetek je načrtovanje svojih dejanj v skladu z razporedom. Če jih vidite zapisane, to pogosto predstavlja izziv. Razdelitev velikega projekta v manjše in izvedljive naloge naredi vso zadevo lažje uresničljivo, kar seveda motivira;
- **nikar ne čakajte na ustrezne trenutke.** Ne čakajte na ustrezno razpoloženje, da bi potem začeli. To je ena najpogostejših napak, ki jih delamo pri motivaciji. Nikar ne nasedite tej pasti. Redkokdaj se v resnici počutimo, češ, zdaj smo pa res začeli. Bolj učinkovito je, če začnete prav zdaj, saj veste, da gre za pravo stvar. Vaša čustva bodo sledila vašim dejanjem;
- **ne čakajte na odgovore.** Ne čakajte, da bi najprej dobili odgovore na vsa vprašanja in bi šele nato začeli. Zelo uspešni hitro zaznajo ugodne priložnosti in po hitri odločitvi takoj začnejo delati.

Založba Forum Media prav tako navaja, da osebna motivacija pomaga, da se stvari začnejo dogajati, ker vodi v delo. Prav tako pa osebna motivacija ustvarja tudi zagon, ki je za dosežke neprecenljiv. Ste že slišali, kako malo zadošča, da vlak ne more speljati? Če bi pod vsa kolesa mirujoče lokomotive položili nekaj centimetrov debele lesene klade, se vlak ne bo mogel niti premakniti. Ko pa se lokomotiva že giblje s hitrostjo 100 kilometrov na uro, ima moč in zalet, da prebije tudi z jeklom okrepljeno dvajsetcentimetrsko betonsko steno. Enako velja za osebo z motiviranim zagonom. Ko se premika naprej, lahko premaga neverjetne ovire.

### 5.2.2 Dejavniki samomotivacije

Viri samomotivacije so osebe, stvari ali pojmi, ki osebo na kakršenkoli način spodbudijo oz. stimulirajo k zagonu notranjih motivatorjev za začetek določene aktivnosti. Samomotivacijo lahko sproži le človek sam in sicer kot notranji impulz. Do tega impulza pa večinoma privedejo tudi zunanji vplivi, stimulusi. Človek potem samodejno krene v določeno akcijo za zadovoljitev določene potrebe oziroma za doseganje določenega cilja. Od človeka je odvisno, kako močan je ta impulz in kako intuziastično krene v akcijo. Primerjamo lahko človeka, ki služi denar z letenjem, in človeka, ki veliko denarja in svojega prostega časa vložijo v letenje, ki mu je hobi. Prvemu je stimulus denar, drugi je pa samomotiviran z željo po letenju in denar vlaga v letalo, ne da bi pričakoval dobiček, ampak samo veselje in prijeten občutek ob letenju (Weisinger 2001, povzeto po Horvat, 2011).



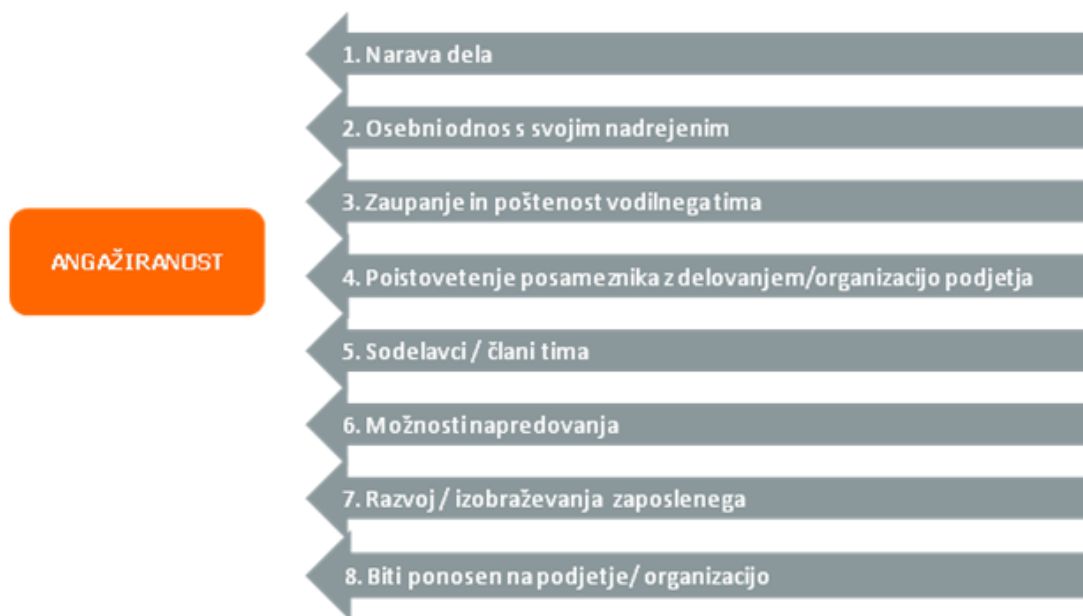
### 5.2.2.1 Angažiranost zaposlenih in samomotivacija

Številne raziskave so bile izvedene na temo, kaj vpliva na zaposlenega, da zavzeto opravlja svoje delo. Angažiranost zaposlenega opredeljujejo kot povečano čustveno povezavo delavca s podjetjem, ki vpliva nanj, da si prizadeva boljše opravljati svoje delo in čuti pripadnost podjetju (Soldati, 2007). Slika 11 nam prikazuje dejavnike, ki vplivajo na angažiranost zaposlenih.

Ključna vprašanja, ki si jih postavljamo so:

- Zaupanje in neoporečnost – Kako dobro vodje komunicirajo z zaposlenimi?
- Narava dela – Ali zaposleni z veseljem opravljajo delo dan za dnevom?
- Povezava med uspešnostjo zaposlenih in podjetjem – Ali zaposleni občutijo, da njihovo delo prispeva k uspešnosti podjetja?
- Razvoj kariere – Ali zaposleni imajo možnosti za razvoj kariere?
- Biti ponosen na podjetje – Koliko pripadnosti in povezanosti s podjetjem čutijo zaposleni?
- Sodelavci / člani skupine – Ali bistveno vplivajo na raven angažiranosti?
- Razvoj zaposlenih – Ali si podjetje prizadeva pri razvoju zaposlenih?
- Povezava z vodjo – Ali zaposleni čutijo povezanost v odnosu s svojim vodjo?

Slika 11: Dejavniki, ki vplivajo na angažiranost zaposlenih



Vir: [http://www.gfkorange.si/?option=com\\_gfkorange&Itemid=57&id=394](http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=394)

Želja vsakega vodje je, da ima v svoji ekipi predane ljudi, ki so vedno pripravljeni sodelovati, da se dosežejo cilji podjetja. Zavzetost in zvestoba zaposlenih torej nista samoumevni. Razvijanje zaželenih kognitivnih in čustvenih komponent zadovoljstva pa je naloga vodje (Petančič, 2009).



### 5.2.3 Vpliv ciljev na samomotivacijo

Namen postavljanja ciljev je predvsem ta, da se poglobimo v svoje sanje, želje in hrepenenja ter naredimo načrt, kako bomo tako stanje določen dan v prihodnosti tudi dosegli. Res je, da imamo prav vsi določene želje, kljub vsemu pa naj bi sistematični pristop in uporaba določenih tehnik prinesla bolj učinkovito manifestacijo teh želja (Horvat, 2011).

Vedno se je dobro vprašati, kaj so temelji učinkovitega postavljanja ciljev in pri tem nam najbolj pomagajo štiri izhodiščna vprašanja, na katera moramo imeti odgovor, ne glede na to, na kaj se navezuje cilj.

Ta vprašanja so (Horvat, 2011):

1. *Kaj želimo doseči?* – To je seveda osnovno izhodiščno vprašanje. Pri tem je ključno poznavanje samega sebe, svojih vrednot, načel, prednosti in slabosti ter stvari, ki nas resnično osrečujejo.
2. *Kako bomo to dosegli?* – Takoj za tem, ko si izberemo, kaj želimo doseči, je potrebno seveda sestaviti nek plan, kako bomo določen cilj dosegli. Za doseganje prav vsakega cilja pa potrebujemo določena sredstva (energija, kapital, poznanstva itn.), ki bodo vložena, da bo ta cilj dosežen.
3. *Zakaj želimo to doseči?* – Tretje vprašanje, na katerega je pomembno, da imamo odgovor, pa je seveda zakaj. Veliko ljudi pozabi na ta del postavljanja ciljev, je pa izjemno pomemben del, iz več razlogov.
4. *Kdo je vse vpleten?* – Zadnje pomembno vprašanje v zvezi s temelji postavljanja ciljev je, kdo vse je vpleten v okoliščine, ki smo si jih zamislili. Večina ciljev, ki si jih postavimo, vključuje tudi druge ljudi, kar ima svoje prednosti in slabosti.

Teorija postavljanja ciljev je splošno sprejeta kot ena izmed najbolj uporabnih motivacijskih teorij v industrijski in organizacijski psihologiji, kadrovskem managementu in pri organizacijskem vedenju. S postavitvijo ciljev, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni, smo na dobri poti, da postavljene cilje tudi dosežemo (Horvat, 2011).

Ob postavljanju ciljev pa se moramo zavedati tudi morebitnih napak, ki se lahko pojavijo pri postavljanju ciljev, sem spadajo (Horvat, 2011):

- **nejasni cilji** – bolj kot bomo jasno definirali, kaj si želimo, lažje bomo to dosegli. Nejasnost nas ne motivira, prav tako je nemerljiva. Zato moramo biti pri postavljanju ciljev čim bolj jasni, specifični in natančni;
- **ignoranca** – največji problem od vseh pri postavljanju ciljev je ignoranca. Če se nam ukvarjanje z lastno prihodnostjo, kjer bomo preživeli preostanek našega življenja, ne zdi pomembno, bomo težko dosegli večjo kakovost našega življenja, kot jo določajo vzorci pridobljeni s primarno in sekundarno socializacijo;



- **(ne)znanje** – problem informacijske dobe je v tem, da je na voljo ogromno informacij, katerih kakovost je vprašljiva. Večina informacij niso več izkušnje iz prve roke, temveč kopije izkušenj drugih. Na drugi strani, različni ljudje, z različnimi karakterji doživljajo različne, nasprotujoče si izkušnje ter rezultate;
- **neiskreni cilji** – naše lastno bistvo je obdano s plastjo socialnega pogojevanja, ki zajema prevzete vzorce naših staršev, okolja, medijskega pretiravanja, itn., s tem pa tudi strahov, pričakovanj drugih in še bi lahko naštevali;
- **neskladnost z osebnostno SWOT** – neiskreni cilji so povezani tudi z neskladnostjo z osebnostno SWOT analizo. Ta analiza definira naše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Vsak od nas ima določene prednosti in določene slabosti, s tem pa tudi področja življenja, kjer lahko bolj uspeva kot na drugih;
- **pretiravanje** – pri vsakem načrtovanju običajno podcenimo časovno dimenzijo. Zato si moramo postaviti realistične cilje, drugače bomo imeli vedno več frustracij, postavljanje ciljev pa enostavno postavili v kot;
- **preveč ciljev** – najpogostejši problem pri postavljanju ciljev je, da si naenkrat postavimo preveč ciljev. Če imamo 5 – 10 življenjskih področij in si na vsakem področju postavimo 4 – 5 ciljev, je to skupno lahko kar 50 ciljev;
- **ciljev ne spremljamo redno** – to, da si zapišemo cilje in jih spravimo v predal ter jih bomo dosegli zgolj s pomočjo podzavesti, ima dejansko minimalni učinek. Mogoče tako lahko sežemo 10 – 20 % ciljev, ki bi verjetno jih, tudi če si vsega tega ne bi zapisovali. Namreč, če se ne redno ukvarjamo s svojimi cilji, jih revidiramo, spremljamo napredek itn., jih bomo resnično težko realizirali. Cilji se ne dosežejo sami od sebe in veliko bolj pomembno kot zapisati cilje, je njihova realizacija;
- **brez podpornega sistema** – postavitve cilja pomeni, da želimo doseči stanje, ki je drugačno od trenutnega. Pri tem imamo elemente, ki nas podpirajo pri doseganju našega stanja in obratno. Motivacijska kartice, družba, mentorji, trenerji, ozadje na računalniku, tehnične igračke, itn., vse to nas lahko podpira pri doseganju našega cilja in obratno. Če nimamo pravega podpornega sistema, pomeni, da imamo sistem, ki nas pri spremembi zavira. Doseganje cilja na ta način je veliko težje;
- **fleksibilnost** – enako, kot velja za podjetja, velja tudi za posameznike. Pri doseganju svojih ciljev moramo biti fleksibilni. V današnjem času je veliko dejavnikov, ki lahko čez noč naše življenje obrnejo na glavo. Ob tem tudi naše cilje. Naučiti se moramo to sprejemati, čeprav je včasih lahko izjemno težko;
- **frustracije** – nepravilno postavljeni cilji vodijo do frustracij, to pa do tega, da postavljanje ciljev povežemo z bolečino. Potem se težko še kdaj lotimo postavljanja ciljev. Večina ljudi se verjetno zato boji postaviti cilje, saj bi se ob pogledu na nedosežene cilje enostavno počutili preveč slabo;
- **vztrajnost** – uspeh na katerem koli področju življenja pride skozi leta trdega dela. Ne smemo se bati napredovati počasi zgolj zaradi tega, da bi se ustavili. Vztrajnost je pomembna večšina pri doseganju ciljev, brez katere dejansko težko dosežemo kateri koli večji cilj.

### 5.3 Vpliv motiviranja na zdravje in dobro počutje zaposlenega

Pri vsakem našem opravilu se srečujemo z motivacijo, saj je glavni temelj človekove dejavnosti. Ne obstaja enoten način, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene v organizaciji, zato je potrebno pred motiviranjem zaposlenih dobro poznati motivacijo in načine motiviranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti tudi na dejstvo, da je potrebno poznati zaposlene v organizaciji, da se potem način motiviranja prilagodi glede na njihove potrebe. Dobra plača, dobri medosebni odnosi v kolektivu, uspešno komuniciranje in varnost zaposlitve so najpogosteje uporabljeni načini motiviranja zaposlenih v organizaciji. Ti dejavniki tudi najbolj pripomorejo k dobremu počutju zaposlenega, posledično pa potem tudi njegovemu zdravju. Seveda se je potrebno zavedati, da ti dejavniki ne bodo motivirali v nedogled, zato je potrebno vedno znova vlagati v zaposlene in jih motivirati s čim novim, kajti rutinska motivacija sčasoma izgubi na pomenu in ne doseže več željenega učinka.







Avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomske kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica dobrega počutja kot obratno. Prav tako sta prepričana, da ljudje, ki so visoko na lestvici dobrega počutja, imajo višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu, kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni zaposleni so boljši sodelavci, torej pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo boljše počutje, boljše socialne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon.

Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje le-tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman, 2004). Avtorja predlagata, da se za merjenje dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem pa izpostavljata, da so za merjenje dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje.

Musek in Avsečeva (2002) izpostavljata, da na subjektivno dobro počutje vplivajo tudi človekove kognitivne predelave, pričakovanja in atribucije, saj raziskave kažejo na močan vpliv ciljev in vrednot ter osebnostnih lastnosti kakor tudi dimenzij osebnosti in temperamenta. Subjektivno dobro počutje je odvisno ne samo od kulturnih dejavnikov in kulturnih razlik, temveč tudi kot smo že omenili socialnih in socioekonomskih dejavnikov.

Dobro počutje zahteva tudi globalno/planetarno etiko/družbeno odgovornost. Posamična organizacija jo težko sprejme, če je edina. Revščina, ki izhaja iz slabega počutja zaposlenih in z njim povezane slabe produktivnosti in ekonomičnosti, ker je premalo inoviranja, je največja grožnja globalni harmoniji (Marcuello Servos, 2006).

### 6.1.2 Psihološka blaginja

Ker je posameznik tudi duhovno bitje, so psihologi Jung, Goldstein, Maslow in Rogers, ki so poudarjali samoaktualizacijo, in Frankl, ki je izpostavljajal življenjski smisel, oblikovali novo pozitivno psihološko obliko eudajmonske smeri in jo povezali s pojmom psihološkega dobrega počutja (Musek, 2008).

Jahoda (1958; povzeto po Musek, 2007) je bila verjetno prva avtorica, ki je pri proučevanju pozitivnega psihičnega zdravja analizirala obstoječo znanstveno literaturo o spremenljivkah, povezanih z normalnim, optimalnim psihičnim delovanjem na eni strani in patološkim psihičnim in emocionalnim funkcioniranjem na drugi strani. Za razliko od raziskav, ki so se prevladujoče osredotočale le na patološko delovanje in normalno funkcioniranje kot odsotnost patološkega, je avtorico zanimalo predvsem optimalno oziroma uspešno funkcioniranje v vsebinskem smislu, ne zgolj kot odsotnost negativnega.





Ryff (1989) ter Ryff in Keyes (1995) sta na podlagi obstoječe literature v zvezi s psihičnim zdravjem oblikovala vprašalnik s šestimi lestvicami: (i) sprejemanje sebe, (ii) pozitivni odnosi z drugimi, (iii) avtonomnost, (iv) obvladovanje okolja, (v) smisel življenja in (vi) osebna rast.

### 6.1.3 Model samodeterminacije

Musek (2008) poudarja, da se med obema paradigmama nahaja model determinacije, po katerem so dimenzije psihološkega dobrega počutja dejavniki, ki spodbujajo psihično dobro počutje, vendar je ne opredeljujejo.

Ryan in Deci (2001) samodeterminacijsko teorijo (SDT – angl. self-determination theory) označujeta kot perspektivo, ki je tako vključila koncept eudajmonije ali samorealizacije kot osrednji aspekt dobrega počutja, in je poskušala določiti, kaj pomeni samega sebe realizirati in kako je to mogoče doseči. SDT predpostavlja tri osnovne psihološke potrebe: avtonomijo, kompetenco in povezanost – in trdi, da je zadovoljevanje teh potreb esencialno za psihološko rast (intrinzična motivacija), integriteto (ponotranjenje in asimilacija kulturnih praks) in blagostanje (življenjsko zadovoljstvo in psihološko zdravje).

SDT opisuje razmere, ki pospešujejo in ne zmanjšujejo blagostanje v različnih razvojnih obdobjih in določenih socialnih kontekstih, kot so šola, delovno mesto, prijateljski odnosi. SDT s tem ne sporoča, da so osnovne potrebe enako cenjene v vseh družinah, družbenih skupinah in kulturah, ampak zagovarja tezo, da bo zanikanje teh potreb imelo negativne psihološke posledice v vseh družbenih in kulturnih kontekstih (Ryan in Deci, 2001).

Hkrati je ugotovljeno, da obstaja več vrst pozitivnih izkušenj, in da nekateri pogoji, ki povzročajo subjektivno dobro počutje, ne promovirajo eudajmoničnega dobrega počutja. Po drugi strani pa, kot predvideva SDT, je občutenje uspešnosti pri aktivnosti, medtem ko je posameznik hkrati imel občutek avtonomnosti, rezultiralo v občutku sreče in vitalnosti. Ker okoliščine, ki promovirajo subjektivno dobro počutje, ne rezultirajo nujno v eudajmoničnem dobrem počutju, je SDT raziskava dopolnila merila za ocenjevanje samoaktualizacije, vitalnosti, psihičnega zdravja z namenom oceniti dobro počutje kot zdravo, skladno in vitalno funkcionalno (Ryan in Deci, 2001).

### 6.1.4 Drugi modeli pozitivne psihologije<sup>2</sup>

Že prej smo omenili, da obstajajo tudi drugi modeli pozitivne psihologije. Ti se nanašajo na optimalno človekovo delovanje. Med te modele štejemo: (i) srečo, (ii) afekt in emocionalnost, (iii) optimizem, (iv) upanje, (v) zanos, (vi) dobro življenje, (vii) duhovnost in duhovno inteligentnost in (viii) smisel. V nadaljevanju pa jih kratko predstavljamo.

<sup>2</sup> Povzeto po Musek, 2007, 312-318





#### 6.1.4.1 Sreča

Nekateri med temi modeli se prekrivajo z obravnavanima modeloma psihičnega in subjektivnega dobrega počutja. Zato bi jih lahko uvrstili med njiju. Prav pojem sreče lahko opredelimo kot osrednji pojem vseh modelov pozitivne psihologije. Že Aristotel je spregovoril o dveh psihološko pomembnih vidikih sreče: "sreča je cilj in smoter človeške eksistence" in "sreča je odvisna od nas samih".

To pomeni, da ljudje stremijo k sreči, jo imajo za cilj, vendar tudi, da ni enoznačnih objektivnih kriterijev srečnosti. Subjektivno občutje srečnosti je nujen pogoj sreče v življenju, s tem pa tudi kakovosti življenja. Zato sociološki ali ekonomski kriteriji kakovosti življenja ne zadoščajo, nujni so psihološki. Če je človek "psihološko" srečen, potem je srečen, če ni, potem ni srečen. Brez občutja srečnosti ni prave kakovosti življenja.

#### 6.1.4.2 Afekt in emocionalnost

Pozitivna in negativna emocionalnost pomenita ključni emocionalni dimenziji optimalnega delovanja in sta že vključeni v temeljni hedonični model psihičnega dobrega počutja.

Pozitivni afekt je težnja po doživljanju dobrega razpoloženja, iskanje temu ustreznih situacij, izogibanje situacijam, ki vzbujajo nezadovoljstvo (povezan je z dobrovoljnostjo, veseljem, radostjo, simpatijo in drugimi pozitivnimiemocijami), negativni afekt pa kot pogostost zapadanja v slabo razpoloženje; zapadanje v stresne in frustrirajoče situacije (povezan je z depresivnostjo in anksioznostjo, pa tudi jezo in sovraštvom ter drugimi negativnimiemocijami). Tudi o afektu lahko govorimo kot o stanju in kot potezi. Oba temeljna afekta meri lestvica PANAS.

Odrto ostaja vprašanje, ali gre pri pozitivnem in negativnem afektu za univariatni ali za bivariatni konstrukt. Dejstvo je, da obstaja pomembna negativna korelacija med obema afektoma, vendar ta v običajnem, normalnem življenju ni tako visoka, da bi to pomenilo, da se obe afektivni stanji izključujeta. V stresnih situacijah se ta korelacija tako poveča, da se obe dimenziji dejansko izključujeta. Zato je večina raziskovalcev bližje mnenju, da je treba pozitivni in negativni afekt gledati kot dve, sicer korelirani, vendar relativno samostojni dimenziji. Pozitivni afekt in negativni afekt pa nista samo tesno povezana s spremenljivkami psihičnega dobrega počutja, temveč tudi z osebnostnimi dimenzijami in dimenzijami motivacije. Tako obstaja visoka povezanost med pozitivnim afektom, motivacijo približevanja in ekstravertnostjo na eni strani in negativnim afektom, motivacijo izogibanja in nevroticizmom na drugi strani.

Zanimivo je tudi to, da obstajajo jasne razvojne zakonitosti obeh dimenzij. S starostjo negativna emocionalnost opazno upada, medtem ko ostaja pozitivna emocionalnost dokaj stagnantna.



### 6.1.4.3 Optimizem

Naslednji pomembni konstrukt pozitivne psihologije je optimizem. Optimizem je psihološka dimenzija, ki je tesno povezana s t.i. pozitivnim mišljenjem kakor tudi s pozitivnim čustvovanjem. Optimizem opredeljujemo kot naravnost oz. pričakovanje, da se bodo dogajale pozitivne stvari, skratka kot pričakovanje pozitivnih izidov (nasprotno pomeni pesimizem precenjevanje verjetnosti negativnih izidov). Optimizem pravzaprav korelira z vsemi pomembnimi spremenljivkami pozitivne psihologije (srečo, psihičnim dobrim počutjem, pozitivnim in negativnim afektom, upanjem) in z nekaterimi najpomembnejšimi dimenzijami osebnosti (nevroticizem, ekstravertnost).

Zanimivo je, da optimizem, pozitivno mišljenje pokaže zdravo obnašanje in boljše zdravje na podlagi atribucij pozitivnega dogajanja. Če gre za optimizem, so te stabilne, globalne in internalne. Če pa gre za pesimizem, veljajo te atribucije za negativno dogajanje. Optimistična pristranost je povezana tudi s samoučinkovitostjo. To pomeni, da spodbudno vpliva na naše dosežke, dobro počutje in celo na smisel za humor. Iz tega izhaja, da je nekaj resnice v trditvi, da je v življenju bolje biti rahlo nerealističen optimist kot popoln realist (raziskave kažejo, da so depresivne osebe dokaj realistične). Pri tem pa moramo opomniti, da pretirani optimizem spet ni zaželen, saj zaradi nerealističnega podcenjevanja nevarnosti zmanjšuje odgovornost in varnost.

Zanimivo je razmišljati o odnosu med subjektivnim dobrim počutjem in optimizmom. Zakaj so optimisti bolj zadovoljni z življenjem kot pa pesimisti? Ali so zaradi optimizma bolj zadovoljni ali zato, ker zaradi svoje optimistične naravnosti vidijo lastno življenje v lepši ter boljši luči? Sodita zadovoljstvo z življenjem in optimizem pod "isto streho"? Sta dve plati iste medalje in so torej ljudje, ki so optimistični hkrati tudi bolj zadovoljni?

Subjektivno dobro počutje in zadovoljstvo z življenjem nista odvisna le od temeljne, dispozicijske naravnosti, temveč tudi od pozitivnih in negativnih izidov našega življenjskega dogajanja. Možno je sklepanje, da imata optimizem in pesimizem nekakšen samopopravni mehanizem v sebi. Optimisti več pričakujejo in pogosteje doživljajo razočaranja, medtem ko pesimisti pogosteje doživljajo stvari, ki presegajo njihova pričakovanja. Te izkušnje preprečujejo, da bi se optimizem in pesimizem pretirano razvila. To pomeni, da ju ohranjajo v zmernejših mejah. Omeniti pa moramo, da je možno tudi to, da ljudi zaradi splošnega optimizma negativni izidi ne bodo tako razočarali, ali pa, da jih zaradi splošnega pesimizma, uspehi ne bodo tako razveselili.

### 6.1.4.4 Upanje

Upanje je izjemno pomembna kategorija človekovega doživljanja sveta. Poudarjajo ga mnogi misleci, filozofi in verski vodje. Kompleksna vsebina te kategorije vsebuje tako kognitivne kot konativne prvine in se povezuje z mnogimi pojmi pozitivne psihologije, npr. s pojmi sreče, optimizma, zadovoljstva itd. Pojem upanja ni identičen z njimi in prispeva pomemben dodatni vidik optimalnega človekovega delovanja. Upanje kot kognitivno naravnost lahko opredelimo kot slutenje, željo, pričakovanje možnosti, da se doseže neka rešitev, izboljšanje.





#### 6.1.4.8 Smisel

Človek je lahko srečen kljub pomanjkanju in ponižanju. Ta občutja so pri njem prisotna v kolikor občuti življenjski smisel. Človek je lahko nesrečen kljub obilju in ugledu, če občuti življenjsko praznoto. Občutje smiselnosti povezujemo z občutji izpolnjevanja življenjskega poslanstva. Posebej ga povezujemo z občutji svobode in odgovornosti v odnosu do življenja. Ne gre za to, kaj človek zahteva od življenja, temveč za to, kaj življenje zahteva od človeka. Le v odgovoru na slednje človek lahko najde življenjsko uteho in občutje smisla. Če te ne najde, se človek sooča z bivanjsko praznoto (eksistencialni vakuum), ki terja svoj davek v nevrozah, depresivnosti, stresu, odvisnostih in nasilju.

## 6.2 Ohranjanje dobrega psihičnega počutja

Zavedamo se, da zdrav način življenja vodi k boljšemu počutju in ohranjanju dobrega zdravja. Če poznamo vse nevarnosti, ki nam pretijo v življenju, potem smo tudi bolj vešč tega, kako se boriti proti njim, saj je na nas samih odvisno, če bomo zdravi in se dobro počutili. Dejstvo je, da lahko določeno ravnovesje v telesu zagotovimo z ustrežno prehrano, redno telesno aktivnostjo, duševnim ravnovesjem in seveda z določeno razporeditvijo našega časa med delom, sprostitvijo in počitkom.

Do zdravja vodi več poti, v osnovi pa so si vse enake: potrebno je skrbeti za dobro psihično počutje in se izogibati stresu.

Triglav, zdravstvena zavarovalnica d.d. navaja, da se ob nastopu stresne situacije v možganih sproži alarm, ki spodbudi k delovanju nadledvično žlezo, ta pa vpliva na povečano delovanje hormonov. Srce začne hitreje utripati, dihanje se pospeši in krvni tlak se poviša. Razveseljivo je dejstvo, da lahko za obvladovanje stresa še največ storimo kar sami.

## 6.3 Dobro počutje zaposlenih v podjetju ali organizaciji

Dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu je zelo pomembno za vsako podjetje. Podjetje ne more imeti vseh zaposlenih zadovoljnih z življenjem in z dobrim počutjem, vendar pa lahko teži k temu, da bi jih imelo čim več. Zaposleni, pri katerih se izkaže dobro počutje in zadovoljstvo z življenjem, so pripravljene vedno znova na nove izzive in spremembe v življenju.

Vlaganje moči podjetja v dobro počutje in zadovoljstvo z življenjem zaposlenih prinaša večjo produktivnost in učinkovitost le-teh, s tem se znižajo tudi stroški vsakega posameznega zaposlenega v podjetju. Zdravje zaposlenih in motiviranost za delo, se kaže tudi v kakovosti dela in s tem tudi na zadovoljstvu strank, ki uporabljajo določen predmet ali storitev (Paska, 2009).



### Vprašalnik: »MERJENJE ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM«:

Spodaj je pet trditev, s katerimi se lahko strinjate ali ne. S pomočjo spodnje lestvice določite stopnjo vašega strinjanja z vsako od njih tako, da pred vsako izmed njih napišete ustrezno številko. Prosimo, da odgovarjate iskreno.

- 7 Zelo se strinjam.
- 6 Strinjam se.
- 5 Delno se strinjam.
- 4 Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- 3 Delno se ne strinjam.
- 2 Ne strinjam se.
- 1 Zelo se ne strinjam.

- \_\_\_\_\_ V glavnem je moje življenje blizu mojemu idealu življenja.
- \_\_\_\_\_ Moji življenjski pogoji so odlični.
- \_\_\_\_\_ Zadovoljen sem s svojim življenjem.
- \_\_\_\_\_ Zaenkrat imam vse stvari, ki se mi zdijo pomembne v življenju.
- \_\_\_\_\_ Če bi lahko še enkrat živel svoje življenje, ne bi spremenil skoraj ničesar.

Napišite seštevek vseh števil, ki ste jih napisali: \_\_\_\_\_

### Razlaga rezultatov

31–35	Zelo zadovoljen
26–30	Zadovoljen
21–25	Delno zadovoljen
20	Nevtralen; enako razmerje zadovoljstva in nezadovoljstva
15–19	Delno nezadovoljen
10–14	Nezadovoljen
5–9	Zelo nezadovoljen

#### *Zelo zadovoljen (31–35)*

Imate občutek, da vam gre v življenju zelo dobro in da so vaši življenjski pogoji odlični. Večina ljudi, ki doseže ta rezultat, ima občutek, da so glavna področja njihovih življenj pozitivna – delo, prosti čas, odnosi in zdravje. Niso mnenja, da so njihova življenja popolna, prej zelo izpopolnjujoča.

#### *Zadovoljen (26–30)*

Vaše življenje je izpopolnjujoče, vendar bi na nekaterih področjih radi videli izboljšave. Ljudje s takšnim rezultatom so srečni in imajo zelo dober občutek glede svojega življenja.



### *Delno zadovoljen (21–25)*

Zdi se vam, da vam v življenju na splošno gre dobro, čeprav bi raje videli izboljšave na nekaterih področjih. Nekatera področja vašega življenja potrebujejo izboljšave ali pa vam na večini področij gre dokaj dobro, vendar pa na mnogih področjih še niste dosegli nivoja, ki bi ga radi.

### *Nevtralen (20)*

V vašem življenju je mešanica dobrega in slabega. Toliko stvari, kolikor je dobrih, toliko bi jih približno tudi radi izboljšali. Stvari niso brezupne, vendar tudi niso tako izpopolnjujoče kot bi radi.

### *Delno nezadovoljen (15–19)*

Če je vaš rezultat nižji zaradi določenih neprijetnih dogodkov, ki so se zgodili pred kratkim, potem ta rezultat ni razlog za skrb. Če pa je vaš rezultat posledica nekega dolgotrajnega stanja, v katerem se nahajate, potem se lahko vprašate, zakaj oziroma na kakšen način lahko povečate svoje zadovoljstvo. Mogoče so v vašem življenju stvari, ki jih trenutno ne morete spremeniti? Bi v tem primeru mogoče morali spremeniti svoja pričakovanja? Obstajajo pogoji, ki jih mogoče lahko spremenite? Če je vaše življenje v vzponu in ste optimistični glede prihodnosti, potem verjetno ni razloga za skrb.

### *Nezadovoljen (10–14)*

Rezultati v tem rangu so lahko razlog za skrb. Razmislite, kako bi izboljšali stvari. Bi obisk duhovnika ali psihologa pomagal? Mogoče se trenutno nahajate v slabem obdobju in niste dosegli vsega, kar upate, da boste? Če je tako, potem vaš rezultat ni skrb vzbujajoč. V drugih primerih takšen rezultat kaže, da nekatera področja v vašem življenju potrebujejo izrazite izboljšave.

### *Zelo nezadovoljen (5–9)*

Mogoče je vaše trenutno zadovoljstvo z življenjem pod vplivom nedavnih zelo negativnih dogodkov. Če pa je vaše zadovoljstvo z življenjem takšno že dalj časa, potem je nekatere stvari v vašem življenju potrebno spremeniti. Za izboljšanje položaja boste mogoče morali poiskati pomoč drugih, tudi strokovnjakov. Veliko stvari je lahko zelo narobe, zato je čas, da, z veliko truda, poskusite spremeniti svoje življenje.

### **Vzroki za življenjsko zadovoljstvo**

Za večino posameznikov pomeni zadovoljstvo z življenjem uspešnost na glavnih področjih življenja, kot so razmerja, zdravje, delo, dohodek, duhovnost in prosti čas. Če posamezniku gre slabše na enem izmed teh področij, to lahko vpliva na celotno zadovoljstvo z življenjem.





Posameznike, ki so s svojim življenjem zadovoljni, ponavadi obkrožajo družina in prijatelji, ki jim stojijo ob strani in jim nudijo podporo, pogosto so ti posamezniki v romantičnem razmerju (čeprav ni nujno), imajo izpopolnjujoče delo ali upokojske dejavnosti, uživajo v prostem času in so zdravi. Čutijo, da ima življenje smisel, prav tako imajo cilje in vrednote, ki so jim pomembni. Posamezniki, ki dosežejo visok rezultat na vprašalniku o zadovoljstvu z življenjem, ponavadi nimajo težav z odvisnostmi kot so hazarderstvo, alkohol ali mamila.

Prve tri postavke vprašalnika se nanašajo na posameznikovo trenutno življenje, zadnji dve postavki pa na življenje v preteklosti do danes. Nekateri posamezniki dosežejo visok rezultat na prvih treh postavkah in nižji na zadnjih dveh. Iz tega lahko sklepamo, da jim trenutno v življenju gre dobro, vendar niso popolnoma zadovoljni s svojo preteklostjo. Drugi posamezniki lahko dosežejo slabši rezultat pri prvih treh postavkah in boljši pri zadnji dveh, kar pomeni, da svojo preteklost vidijo kot bolj zaželjeno od sedanjosti. Razlika med rezultati prvih treh in zadnjih dveh postavk pa nam odkrije, ali posamezniki vidijo svoja življenja kot napredujoča ali kot nazadujoča.

## 6.4 Pozitivna psihologija

Musek (2005) pravi, da je že Aristotel srečo opredelil kot najvišji cilj človekove eksistence. Znanstveniki, ki se ukvarjajo s tem področjem psihologije, raziskujejo faktorje, ki posameznikom, družinam in skupnostim omogočajo, da se razvijajo in optimalno funkcionirajo, pri čemer so usmerjeni na izvore psihološke blaginje. Rijavec in Miljković (2006) navajata, da so prve definicije pozitivne psihologije izpostavljalne, da se pozitivna psihologija ukvarja s tistim, kar je v ljudeh dobro, a ne s tistim, kar je slabo.

S ciljem integracije definicij so Linley in drugi (2006; povzeto po Rijavec in Miljković, 2006) definirali pozitivno psihologijo kot znanstveno raziskovanje optimalnega posameznikovega delovanja. Njen cilj je oblikovati ravnotežje v psiholoških raziskovanjih in praksi z usmeritvijo na pozitivne aspekte posameznikovega delovanja in njihovo integriranje z negativnimi aspekti.

Seligman in Csikszentmihalyi (2000; povzeto po Rijavec in Miljković, 2006) raziskovanja na področju pozitivne psihologije delita v tri segmente: (i) pozitivne subjektivne izkušnje, (ii) pozitivne osebnostne značilnosti in (iii) pozitivna skupnost.

## 6.5 Glavni teoretični modeli pozitivne psihologije oz. psihičnega dobrega počutja

Področje pozitivne psihologije in z njo povezanega psihičnega zdravja (ne zgolj opredeljenega kot odsotnost psihičnih motenj ampak kot prisotnost več pozitivnih individualnih spremenljivk) je postalo torej šele v zadnjih letih predmet znanstvenega raziskovanja (Musek in Avsec, 2002).





Po mnenju Museka (2005) se pozitivna psihologija znanstveno ukvarja z optimalnim človeškim doživljanjem, s katerim pa je pogosto povezano tudi uspešnejše in učinkovitejše delovanje in obnašanje.

Musek (2005) navaja, da so se v okviru pozitivne psihologije pojavile že tudi pomembne sistemizacije raziskovalnih izsledkov in sicer na področjih psihičnega blagra in življenjskega zadovoljstva, pozitivnega afekta, optimizma, srečnosti, preplavitve, upanja, modrosti, skromnosti in drugih vidikov pozitivne psihične naravnosti. Med najpomembnejše modele sodijo naslednji:

- model subjektivnega (emocionalnega) blaginje;
- model pozitivnega afekta;
- model optimizma;
- model sreče oziroma srečnosti;
- model preplavitve;
- model upanja;
- model dobrega življenja.

Cowen (1991; povzeto po Ryan in Deci, 2001) je predlagal, da se naj dobro počutje ne definira kot odsotnost psihopatologije, temveč kot polje pozitivnih aspektov funkcioniranja, ki se promovirajo skozi močno navezana razmerja, pridobitev starosti primernega dožemanja, medosebnih sposobnosti in sposobnosti obvladovanja ter izpostavljenost različnim okoljem, ki krepijo posameznika.

## 6.6 Vpliv psihičnega dobrega počutja na zdravje in dobro počutje zaposlenega

V podjetju je človeški kapital ključni dejavnik vseh aktivnosti. Potreben je, da lahko zagotovimo konkurenčnost na trgu. Ker so ljudje ključni dejavniki poslovanja podjetja, je potrebno poskrbeti za njihovo zadovoljstvo in dobro počutje. Nezadovoljstvo zaposlenih je razvidno v njihovi izgubi volje za delo, širjenju slabe volje in nezadovoljstva med ostale sodelavce, izostajanje z dela, stavkanje in podobno. Naloga vodstva je, da ugotovi, če obstajajo vzroki nezadovoljstva, od kje izvirajo in katera skupina zaposlenih je temu najbolj izpostavljena.

Podjetje oziroma organizacija sledi svojim ciljem, zato mora zaposlene pripraviti do tega, da sledijo istim ciljem in se tudi s svojim delom trudijo doseči te cilje. Vsekakor je učinek doseganja ciljev večji, če so med zaposlenimi oblikovani dobri medosebni odnosi, ki zaposlenim omogočajo, da se dobro počutijo na svojem delovnem mestu. Dobro počutje na delovnem mestu jih odreši tudi napetosti in nelagodja, ki je lahko prisotno, kadar zaposleni nimajo oblikovanih dobrih medsebojnih odnosov.



## 7 POVZETEK SPOZNANJ

Skozi gradivo znova ugotavljamo, da današnji čas napoveduje vedno znova nove spremembe, tehnologije in prilagajanje, ki od delodajalcev in zaposlenih zahtevajo velike napore. In ravno na podlagi teh naporov ugotovljamo, kakšno zdravstveno in dobro počutje imajo zaposleni ter kako visoka je njihova stopnja motivacije.

Gradivo je vsekakor pomembno za vsako vrsto industrije, tudi za kovinsko in elektroindustrijo, saj tako zaposlenim kakor seveda tudi vodstvu, omogoča pregled nad dejavniki, ki vplivajo na zaposlene. Na podlagi gradiva je možno spoznati stres, dobro počutje, motivacijo in seveda načine, kako z vsem tem vplivati na proces dela, prvotno seveda na zaposlene. Bralcem gradiva želimo z gradivom približati sam proces reševanja stresnih situacij, nato prikazati možne načine, kako poskrbeti za dobro psihično počutje zaposlenih, in prav tako tudi razširiti njihov pogled glede komuniciranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti omeniti tudi stilov vodenja, ki zaznamujejo celotno organizacijo in njen potek dela ter dejansko določijo, na kakšen način se organizacija loti reševanja stresnih situacij, kako poskrbi za dobro psihično počutje in kako poskrbi za motivacijo in komunikacijo zaposlenih.



## 8 LITERATURA

1. Andrews, T. (2004). *Kako zdravimo z zvokom*. Ljubljana: Ara.
2. Argenti, P.A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management* 37 (3-4).
3. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
4. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu*.
5. Chopra, D. Simon, D. (2004). *The Seven Spiritual Lows of Yoga*. John Wiley & Sons, Hoboken.
6. Clark, F. A. (1992). *Total Career Management*. McGraw-Hill, London.
7. Cooper, C. L. Dewe, P. J. O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
8. Cowen, E. (1991). *In pursuit of wellness*. *American Psychology* 46.
9. Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, HarperCollins, New York.
10. Černigoj Sadar, A. (2002). *Stres na delovnem mestu, Teorija in praksa*, let.39.
11. Danna, K. Ricky, W. Griffin. (1999). *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*. *Journal of Management*.
12. Davis, M. McKay, M. Robbins Eshelman, E. (2000). *The Relaxation and Stress Reduction Workbook*. New Harbinger Pubns Inc.
13. Dernovšek, M. Z. (2007). *Stres, tesnoba in depresija pri bolnikih z rakom*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
14. Diener, E. Martin E.P. Seligman. (2004). *Beyond Money – Toward an Economy of well-being. Psychological science in the public interest*. Vol.V, Number 1, 1-31.
15. Diener, E. (1984). *Subjective Well-being. Psychological Bulletin* 95(3), 542-575.
16. Dimovski, V. Penger, S. Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
17. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Ferner, J. D. (1995). *Successful time management*. New York: Wiley.
19. Greenberg, J. Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
20. Gruning, E. James (1992): *Exellence in Public Relations and Communications Management*. Lawrance Erlbaum Associates Publishers, USA.
21. Hackman, J. R. Oldham, G. R. Janson, R. Purdy, K. (1975). *A New Stratgy for Job Enrichment*. *California Management Review*.
22. Hall, D. (2007). *Meditacija za vsakogar*. Tržič: Učila International.
23. Hansen, M. V. Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernan Consulting.
24. Hackman, J. R.; Oldham, G. R.: *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 16 (1976): 250–279.
25. Heller, R. Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
26. Holmes T. H. Rahe, R.H. (1967). *Social readjustment rating scale*. *Journal of Psychosomatic Research*, no. 11.

27. Horvat, J. (2011). Samomotivacija zaposlenih v Pokrajinski in študijski knjižnici Murska Sobota = Self-motivation of employees in public library Murska Sobota: magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
28. Hughes, R. L. Ginnett, R.C. Curphy, G.J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. (3rd ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.
29. Hyde, J. Cook, M. J. (2004) *Managing and Supporting People in Health Care*. Bailliere Tindall, Edinburgh.
30. Ihan, A. Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim*. Ljubljana: Arx d.o.o.
31. Ivancevich, J. M. Matteson, M. T. (1980). *Stress and work*. Glenview. Ill. Scott, Foresman.
32. Jackson, S. E. (1983). *Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain*. Journal of Applied Psychology, 68 (1983): 3–19.
33. Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.
34. Jurančič, I. (1980). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Kahn, R. L., Wolfe, D. M. Quinn, R. P. Snoek, J. D. Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. John Wiley.
36. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
37. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga, Ljubljana.
38. Kutija, Ž. (2012). *Prepoznavanje in obvladovanje stresa v družbah skupine Impol = Identifying and managing stress in companies of group Impol: magistrsko delo*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
39. Levinson, H. (1981). *When Executives Burn Out*, Harvard Business Review, vol 59.
40. Lidell, L. Rabinovitch, N. Rabinovitch, G. (1991). *Joga*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
41. Linley, P. A. S. Joseph, S. Harrington A. M. Wodd, 2006. Positive Psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology* 1, 3-16.
42. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
43. Lipičnik, B. (1994). *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
45. Looker, T. Gregson, O. (1993) *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Cankarjeva založba, Ljubljana.
46. Lyness, K. S. Thompson, D. E. (1997). *Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives*. Journal of Applied Psychology, no. 82.
47. Luban Plozza, B. Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
48. Maheshwarananda, P. S. (1993). *Joga v vsakdanjem življenju 1. Del*. Društvo Joga v vsakdanjem življenju, Ljubljana.
49. Marcuello Servos, Ch. (2006). *Perseus' Shield: Sociology for a Global Society. Cultural Change, Social Problems and Knowledge Society*. Marcuello Servos, Ch. & Fandos, J. L. (ur), Prensas Universitarias de Zaragoza, Spain, 9-20.
50. Markham, U. (1995). *Managing Stress: The Stress Survival Guide for Today*. Element.
51. Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

52. Musek, J. Avsec, A. (2002). *Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem*. Anthropos, 34 (1/3): 41-68.
53. Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
54. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
55. Maučec, M. Šarotar Žižek, S. (2009). *Komunikacija - ključ uspešnega premagovanja stresa = Communication - a key to succesful handling with stress*. Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
56. McClean, A. A. (1980). *Work Stress*, Addison-Wesley, Reading.
57. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba ikra.
58. Mendelson, W. Gillis, J. Wyatt, R. (1977). *Human Sleep and Its Disorders*. Plenum, New York.
59. Možina, S. Merkač, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
60. Musek, J. (2008). *Dimenzije psihičnega blagostanja*. Anthropos, 1 (2): 139-160.
61. Musek, J. 2007. *Pozitivna psihologija*. Anthropos 1/2, 281-323.
62. Moss Leonard, M. D. (1981). *Management Stress*. Addison– Wesley, Reading.
63. Newhouse, P. (2000) *Življenje brez stresa*. Tomark, Ljubljana.
64. Nowack, K. (1986). *Who are the hardy?* Training and Development Journal.
65. Paska, J. (2009). *Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
66. Pettinger, R. (2002). *Stress Management*. Capstone Publishing (A Wiley Company).
67. Petruša, L. (2010). *V zdravju je moč: veselo na delo! : promocija zdravja in telesne dejavnosti na delovnem mestu*. Koper: Zavod za zdravstveno varstvo.
68. Pickton, D. Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. London [etc.]: Financial Times: Prentice Hall; Harlow (Essex): Pearson Education.
69. Rijavec, M. Miljković, D. (2006). *Pozitivna psihologija: psihologija čije vrijeme (ponovno) došlo*. *Društvena istraživanja* 15(4-5; 84-85), 621-641.
70. Robbins, S. P. (2002). *Organizacijsko vedenje: promocijska brošura za oglaševalce*. Ljubljana: Educy.
71. Ross, R. R. Altmaier, E. M. (2000). *Intervention in Occupational Stress*. Sage Publications, London.
72. Rotar, M. 2007. *Samomotivacija na delovnem mestu*. Kranj.
73. Rozman, R. Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
74. Ryan, R. M. Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychoogy* 52, 141-166.
75. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 1069-1081.
76. Ryff, Carol D. Keyes, Corey L. M. (1995). *The structure of psychological well-being revisited*. *Journal of Personality and Social Psychology* 69, 719-727.
77. Sang H., Kim. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
78. Schermerhorn, J. R. Jr. Hunt, J. G. Osborn, R. N. (2004). *Core Concepts of Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Hoboken.
79. Schmidt, A. (2001). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Kmečki glas.





80. Schuler, R. S. Sethi, A. S. (1984). *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*. Ballinger, Cambridge.
81. Seligman, M. E. P. Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55: 5-14.
82. Servan-Schreiber, D. (2004). *Healing without Freud or Prozac*. Rodale Ltd., London.
83. Singh, R. (1996). *Meditacija za notranji in zunanji mir*. Ljubljana: Tangram: Kukman.
84. Sparks, K. Faragher, B. Cooper, C. L. (2001). *Well-being and occupational health in the 21st century workplace*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
85. Starc, R. (2007). *Stres in bolezni: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius AP.
86. Sterle, M. (1987). *Živeti modro*. Založba Domus, Ljubljana.
87. Strohmaier, E. Mihelc, N. (2003). *Interno komuniciranje*. Ljubljana: GV Založba.
88. Šarotar Žižek, S. Treven, S. Treven, U. Milfelner, B. Pisnik Korda, A. Potočnik, A. Mulej, M. Ivanovič, B. (2013). *Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja: znanstvena monografija projekt Chance 4 Change*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
89. Tepperwein, K. (1984). *Visoka šola hipnoze*. Zagreb: Prosvjeta.
90. Tosi, H. L. Rizzo, J. R. Carrol, S. J. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. Blackwell.
91. Tosi, H. Mero, N. Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational behavior*. Malden (Mass); Oxford (UK): Blackwell: Blackwell Business.
92. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
93. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
94. Tušak, M. in drugi. (2008). *Stres in zdravje*. Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, Ljubljana.
95. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
96. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
97. Valentan, D. (2006). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v javnem zavodu X*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
98. Zabukovec, V. (2000). *Učitelji in stili vodenja: priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
99. Zadel, A. (2002). *Pomen pravilne izbire vedenjskih vzorcev za učinkovito vodenje*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
100. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
101. Quick, J. C. Quick, J. D. (1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. McGraw-Hill Book Company, New York.
102. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
103. Wolf S. Wolf, H. G. (1943). *Gastric Function: An Experimental Study of a Man and His Somach*. Oxford University Press, New York.



## Internetni viri

1. Svetovalni studio ZENUS. [online]. Dostopno na: [[http://www.eft.si/clanki/eft\\_tocke.htm](http://www.eft.si/clanki/eft_tocke.htm)]. [14.10.2013].
2. Altermed.org. (2006). *ZdravjePlus*. [online]. Dostopno na: [[http://www.altermed.org/zdravjeplus\\_slo/](http://www.altermed.org/zdravjeplus_slo/)].
3. Bilban, M. (2001). *Obremenitve in škodljivosti na delovnem mestu*. [online] Dostopno na: [<http://fides.fe.uni-lj.si/zdravje/zivljenje/obremenitve.html>]. [15.10.2013].
4. Colarič, J. Ritonja, S. Bertonec, M. Petkovšek, V. Pibernik, P. (2010). *Interno komuniciranje, priročnik s primeri dobrih praks*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. [online]. Dostopno na: [[http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK\\_prirocnik\\_s\\_primeri\\_dobrih\\_praks\\_sreen.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK_prirocnik_s_primeri_dobrih_praks_sreen.pdf)].
5. Čili za delo. (2013). [online]. Dostopno na: [<http://www.cilizadelo.si/>]. [17.12.2013].
6. Ferk, I. (2004). [online]. *Struktura formalnih poti internega komuniciranja v NKBM d.d.* Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno na: [<http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/ferk-ivan.pdf>].
7. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2002). Letak: *Evropski teden varnosti in zdravja pri delu: obvladajmo stres*. [online] Dostopno na: [<https://osha.europa.eu/sl/front-page>]. [18.11.2013].
8. Grbič, B. (2007). *Stres na delovnem mestu*. [online]. Dostopno na: [[http://www.bb-kranj.si/diplome/Grbic\\_Besima-Stres\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.bb-kranj.si/diplome/Grbic_Besima-Stres_na_delovnem_mestu.pdf)]. [25.11.2013].
9. GVIN.com. (2009). *Stres pesti skoraj četrtno zaposlenih v EU*. [online]. Dostopno na: [<http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&Tiplskanja=GvinClanekId&Id=1153868>]. [17.3.2009].
10. Hoel, H. Sparks, K. Cooper, C. L. (2001). *The costs of violence/stres sat work and the benifits of a violence/stress-free working environment*. International Labour Organisation [online]. Dostopno na: [<http://www.ilo.org/safework/lang-en/index.htm>]. [12.11.2013].
11. Moj Mikro. (2009). *Posledice izgorelosti za družbo*. [online]. Dostopno na: [[http://www.mojmikro.si/v\\_srediscu/razkritje/posledice\\_izgorelosti\\_za\\_druzbo](http://www.mojmikro.si/v_srediscu/razkritje/posledice_izgorelosti_za_druzbo)].
12. Petančič, B. (2009). *Angažiranost zaposlenih - kaj vpliva nanjo?* [online]. Dostopno na: [<http://www.dnevnik.si/poslovni/zaposl/1042279589>]. [11.12.2013].
13. Psihološko svetovanje. (2006). [online]. Dostopno na: [[http://www.svetujem.com/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=17](http://www.svetujem.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=17)].
14. Račnik, M. (2008C). *Slogi vodenja – vodenje z ukazovanjem*. [online]. Dostopno na: [<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=131&more=1&c=1&tb=1&pb=1>]. [22.11.2013].
15. Račnik, M. (2008D). *Slogi vodenja – tovarniško vodenje*. [online]. Dostopno na: [<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=134&more=1&c=1&tb=1&pb=1>]. [22.11.2013].
16. Račnik, M. (2008E). *Slogi vodenja – mentorsko vodenje*. [online]. Dostopno na: [<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=136&more=1&c=1&tb=1&pb=1>]. [22.11.2013].





17. Račnik, M. (2008F). *Slogi vodenja – vizionarsko vodenje*. [online]. Dostopno na: [<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=137&more=1&c=1&tb=1&pb=1>]. [22.11.2013].
18. Reberšak, J. (2007). *Stres pri delu učitelja razrednega pouka*. [online]. Dostopno na: 19. [<http://diplome.fov.uni-mb.si/vis/12572Rebersak.pdf>]. [12.10.2013].
20. Slapar, J. Bownova terapija. [online]. Dostopno na: [<http://www.bownovaterapija.com/>]. [21.11.2013].
21. Soldati, P. (2007). *Employee engagement: What exactly is it?*. [online]. Dostopno na: [<http://www.management-issues.com/opinion/4008/employee-engagement-what-exactly-is-it/>]. [15.12.2013].
22. Studio Moderna – Kosmodisk. (2008). *Terapija z barvami*. [online]. Dostopno na: [[http://www.kosmodisk.si/terapija\\_barve-149710-7960-a.html](http://www.kosmodisk.si/terapija_barve-149710-7960-a.html)].
23. Šarotar Žižek, S. *Psihično dobro počutje posameznika kot zaposlenega*. [online]. Dostopno na: [<http://www.val-ljubezni.si/partneriji-simona-sarotar-zizek/psihicno-dobro-pocutje.html>]. [22.11.2013].
24. Triglav, zdravstvena zavarovalnica. *Ohranjanje dobrega psihičnega počutja*. [online]. Dostopno na: [<http://www.zdravstvena.net/zdravo-zivljenje/skrb-za-zdravje/ohranjanje-dobrega-psihicnega-pocutja>]. [25.11.2013].
25. Trstenjak, A. (september 2005). *Premagovanje stresa v organizacijah*. [online]. Dostopno na: [<http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/trstenjak-alenka.pdf>]. [17.10.2013].
26. Umek, P. (2009). *Spoznavanje in obvladovanje stresa*. [online]. Dostopno na: [<http://209.85.129.132/search?q=cache:qbadA6BFLzGJ:www2.pef.unilj.si/ess/zdravslog/download2.php%3Fa%3Dff6e96938f95b306340baa7b3f8091bb%26b%3Dfc36a8fab22c530213bd78d08c3b8000+%22psiholo%C5%A1ki+stres%22&cd=4&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-a>]. [29.7.2009].
27. Založba Forum Media. *Samomotivacija – kako se motivirati?* [online]. Dostopno na: [<http://www.zfm.si/prva-stran/>].
28. Zidar Gale, T. (2006). *Kako z učinkovitim komuniciranjem spodbujati kakovost v izobraževanju*. [online]. Dostopno na: [[http://arhiv.acs.si/ucna\\_gradiva/Samoevalvacija\\_Zidar-Gale.pdf](http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Samoevalvacija_Zidar-Gale.pdf)].

