

Število **kibernetskih napadov na podjetja in posameznike** se tudi v Sloveniji povečuje; v letu 2022 je bilo njihovo število v primerjavi z letom prej, ki je bilo rekordno, večje kar za petino. Pri tem je izjemno pomembna **vloga zaposlenih**, ki so s svojim znanjem ključni za uspešno obvladovanje varnostnih tveganj. Vsi procesi v OCKV so podprti z mednarodnima standardoma ISO 22301:2012 za sistem upravljanja neprekinjenega poslovanja ter ISO 27001:2013 za sistem vodenja in varovanja informacij.

Kompetentni zaposleni skrbijo za vrhunsko zaščito

OCKV deluje v režimu 365/24/7, v njem varnostne dogodke podrobno spremljamo in analiziramo ter ocenjujemo informacije, ki jih prejemo iz različnih virov, glede potencialnih groženj. Na globalnem nivoju sodelujemo z različnimi organizacijami, sprejemamo dodatne ukrepe za povečevanje varnosti tako lastnih storitev kot storitev, ki jih zagotavljamo naročnikom, v



stalni pripravljenosti je tudi naša kibernetska odzivna skupina.

Visoka raven kibernetske odpornosti zahteva nenehen razvoj ter skrb za celovito upravljanje IKT-infrastrukture in seveda izobraževanje, usposabljanje in krepitev kompetenc zaposlenih.

V vzpostavitve OCKV so bili aktivno vključeni zaposleni

V OCKV potrebujemo **specifična in specializirana znanja zaposlenih**.

Ko smo OCKV vzpostavljali (in nato nadgradili), so bili v ta proces zaposleni aktivno vključeni, tako da je OCKV, kot še marsikaj v Telekomu Slovenije, rezultat znanja in izkušenj naših strokovnjakov z veliko podporo vodstva. Pri OCKV smo združili vrhunsko znanje in izkušnje z najboljšo tehnologijo in ustreznimi procesi dela. Hkrati pa smo pri oblikovanju samega delovnega procesa in opreme prostora poskrbeli za zaposlenim prijazno delovno okolje. V celotnem procesu vzpostavitve OCKV-ja smo skrbeli za vključenost zaposlenih. Tudi v prihodnje bomo izredno veliko pozornosti namenjali medsebojnemu sodelovanju in krepitvi ekipe. Zelo pomembno pa nam je v tem okviru tudi sodelovanje na mednarodnem področju, in sicer tako na različnih vajah kot sodelovanje z dobavitelji opreme in mednarodnimi organizacijami.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Stres in izgorevanje – podpora zaposlenim in vloga svetov delavcev

V pričujočem prispevku se bom osredotočila na problematiko stresa in izgorevanja zaposlenih, kjer opažamo povečan prirast primerov v postcovidnem obdobju. Raziskali bomo razlike med stresom in izgorelostjo ter poskušali odgovoriti na vprašanje, zakaj v postepidemičnem obdobju porast pojava stresa in izgorevanja in kaj se lahko iz te situacije naučimo za preventivno ravnanje v prihodnosti. Preučili bomo tudi pravni in sistemski okvir za preprečevanje stresa in izgorevanja na delovnem mestu kot tudi, kakšna je oziroma naj bi bila podpora vloga svetov delavcev pri preprečevanju tveganj za psihosocialno zdravje zaposlenih.

Zakonodajni okvir

Temeljni zakon, ki ureja zdravje delavcev, je Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Le-ta določa tudi **dolžnosti in vloge delavskih predstavnikov oziroma svetov delavcev**. Njihova vloga je opredeljena v členih 45 do 48. Če na kratko povzamem bistvene elemente zakonske opredelitve, le-ta določa, da mora **delodajalec delavcem omogočiti sodelo-**

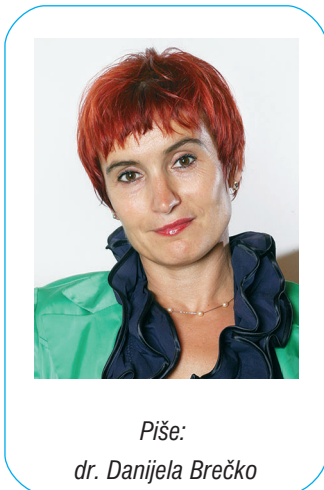
vanje pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela. To pravico uresničujejo delavci neposredno, s svojimi predstavniki v svetu delavcev v skladu s predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju, ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu. Delodajalec se mora tako z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, pa tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in

zdravje pri delu. **Svet delavcev ali delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu** lahko od delodajalca zahteva sprejetje ustreznih ukrepov ter pripravi predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu in lahko zahtevajo nadzor pristojne inšpekcije, kadar menijo, da delodajalec ni zagotovil ustreznih varnostnih ukrepov. Poleg tega pa mora delodajalec za izvajanje nalog članov sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika za var-

nost in zdravje pri delu zagotavljati ustrezne oblike usposabljanja, da lahko uspešno opravlja svoje delo.

Na prvi pogled zgledna ureditev, zaplete pa se že ob besedi **stres in izgorelost**, ki jih v ZVZD-1 sploh ne najdemo. Jih lahko torej uvrstimo med poklicne bolezni? Ali zadošča, da je stres omenjen v izjavi o varnosti z oceno tveganja? Je sploh možno stres in izgorelost uvrstiti med poklicne bolezni?

Ko sem vtipkala v Google besedno zvezo stres in izgorelost, mi je ta ponudil 64,000.000 zadetkov. Torej lahko mirno trdimo, da sta **stres in izgorelost kugi sodobnega časa**. Pa vendar po mojem mnenju tako stres kot izgorelost še nista našla pravega mesta in učinkovite obravnave v temeljni zakonodaji. Urejanje je več ali manj prepuščeno podjetjem in organizacijam skozi interne pravilnike, ki jih poganja zakonsko določilo ZVZD-1, da je delodajalec dolžan zagotavljati promocijo za varnost in zdravje pri delu. Preohlapna obravnava stresa in izgo-



Piše:
dr. Danijela Brečko

vplivom okolja ter omogoča posamezniku in skupnosti opravljati vse biološke, socialne in poklicne funkcije in preprečevati bolezen, onemoglost in prezgodnjo smrt. Sodobno pojmovanje zdravja šele omogoča razumeti vse razsežnosti stresa in izgorelosti kot tudi razumeti, zakaj v obdobju po covidu beležimo povečano število primerov akutnega stresa in izgorelosti.

v stanje **delovne izčrpanosti** (ang. **wornout**); **izgorelost** (ang. **burnout**) pa je motnja, ki jo prekomeren stres sicer lahko sproži, vendar so vzrok za njo tudi osebnostne značilnosti, predvsem storilnostno pogojeno samovrednotenje. Delovna izčrpanost je normalna posledica pretiranega dela, v katerega nas silijo predvsem objektivne zunanje okoliščine (npr. neposredna zahteva za podaljšanje delovnega časa, krizne situacije).

Vzrok za izgorelost, poleg v prekomernem in kroničnem stresu, tiči tudi v pretiranem storilnostnem samovrednotenju, ko se oseba čuti vrednega toliko, kolikor dobi zunanjih potrditev za svoje delo. V ozadju tli strah, da ne bi uresničili lastnih ali tujih pričakovanj in zahtev in tako se nenehno – zavedno ali nezavedno – skozi pretirano delo trudi za priznanje in izčrpa svoje energijske rezerve do te mere, da se psihofizično zlomi.

Vzroke izgorevanja lahko tako razdelimo vzdolž najmanj treh dejavnikov; **delo, življenjski stil in osebnostne**

Tabela 1: Dejavniki tveganja za pojav izgorelosti

Dejavniki, povezani z delom	Dejavniki, povezani z življenjskim slogom	Dejavniki, povezani z osebnostnimi lastnostmi
Občutek, da nimamo nadzora in vpliva nad našim delom	Preveč dela in premalo počitka ter druženja	Perfekcionizem
Ne dobivamo dovolj pozitivnih potrditev o dobro opravljenem delu	Biti na razpolago vsem, kadarkoli in kjerkoli	Storilnostno naravnana samopodoba - iskanje zunanjih potrditev
Nejasne ali prevelike zahteve na delovnem mestu	Prevzemanje prevelikega števila odgovornosti	Pesimističen pogled na svet
Opravljanje monotonega in nespodbudnega dela	Premalo spanja	Močna potreba po nadzoru
Kaotično okolje	Biti brez pomoči in suportivnih partnerstev	Nesposobnost delegiranja
Močni pritiski	Slabi medosebni odnosi	

relosti je botrovala tudi premajhni pozornosti in preventivnim aktivnostim za **zmanjševanje psihosocialnega tveganja** glede stresa in izgorelosti na sistemski ravni.

Stres, delovna izčrpanost, izgorelost

Sodobna definicija zdravja, ki izhaja iz opredelitve Svetovne zdravstvene organizacije (WHO), tako pravi, da je zdravje stanje telesnega, duševnega in socialnega blagostanja, in ne le odsotnost bolezni ali napake. Po novjših spoznanjih in stališčih WHO je zdravje **celovit in dinamičen sistem, ki je sposoben prilagajanja vsem**

Izgorelost (ang. **burnout**) lahko kratko opišemo kot kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti. Izgorelost gre v neki meri povezovati tudi s stresom, saj je stres reakcija organizma na dražljaje iz okolja, ki motijo osebno ravnotežje. **Stres** lahko definiramo tudi kot »razkorak med našim zaznavanjem zahtev na eni strani in našim zaznavanjem sposobnosti obvladovanja teh zahtev na drugi strani“ (Brečko, 2023).

Stres sam po sebi ni škodljiv, pomembno je, kako določeno spremembo okoliščin (ali odsotnost spremembe) zaznavamo. Prekomeren stres in delovna obremenitev ponavadi vodita

lastnosti, kot je prikazano v Tabeli 1.

Izgorelost kot poklicna bolezen

Stresogeni dejavniki, s katerimi se srečujemo danes, se zelo razlikujejo od tistih, s katerimi so se srečevali naši predniki. Izgorelost, pri kateri je pogosto prisotno prepričanje, da je problem posameznika in ne organizacije kot celote, je močno povezana z današnjimi družbenimi razmerami. Danes se ljudje spopadamo s hitrim načinom življenja, »maso« informacij, pomanjkanjem časa, gibanja in počitka ipd. Vplivi stresa, ki (lahko) vodijo do izgorelosti, so različni, a vsekakor

povezani s hitrimi in nenehnimi vsakodnevnimi spremembami, negotovimi delovnimi mesti, negotovo socialno varnostjo, psihično obremenitvijo na delovnem mestu ipd., torej z razmerami, »ugodnimi« za pojav poklicne izgorelosti. Posledice izgorelosti se kažejo v zmanjšani produktivnosti zaposlenega/bolnika, v organizacijah nastajajo visoki stroški zaradi odsotnosti z dela, visoki pa so tudi stroški zdravljenja na družbeni ravni. Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) že od leta 1999 poziva države k sprejetju ukrepov, s katerimi naj bi stres in izgorelost na delovnem mestu preprečevale. Izgorelost namreč postaja **glavna poklicna bolezen v državah Evropske unije**, v zahodnem svetu je že dobro poznana in tudi diagnosticirana kot **bolezen s šifro Z73.0 po Mednarodni klasifikaciji bolezni** (MKB-10-AM).

Izgorelost je enako pogosta pri moških in ženskah, v vseh starostih, pri vseh stopnjah izobrazbe in na vseh delovnih mestih. Bolj je razširjena med 30. in 40. letom starosti, tveganje za pojav izgorelosti pa narašča s stopnjo izobrazbe (Boštjančič, 2012). Zaradi škode, ki nastane v organizaciji, so **preventivni ukrepi cenejša in časovno manj potratna možnost** kot izvajanje ukrepov, ko se izgorelost pri zaposlenih že pojavi. Izgorelost je vključena v Mednarodno klasifikacijo bolezni 10. in 11. izdaje, vendar ne kot motnja, ampak samo kot **»poklicno stanje«**. V klasifikacijo duševnih motenj DSM-5 ni vključena. V Sloveniji je v rabi kot dopolnilna diagnoza, zato jo zdravniki navedejo kot diagnozo glede na prevladujoče simptome (npr. kot depresivno motnjo). Motnjo prepoznajo in bolnike tudi usmerjajo v njeno zdravljenje. Vpliv in zapuščina pandemije Covid na stres in izgorelost

V Sloveniji je bila epidemija uradno razglašena 12. marca 2020, naslednji dan so se že začeli sprejemati ukrepi za zajezitev epidemije, ki so tako kot drugod po svetu drastično omejili javno življenje v državi. Znane rutine in samoumevne poti so na lepem postale del našega motrenja in konstantnega spreminjanja. V pol leta smo ponotranjili **socialno distanco**. Obrazne maske so skrile našo mimiko. Komunikacija je potekala skorajda izključno z

uporabo informacijske tehnologije. Vse to je močno zamajalo naš občutek varnosti. Spremembe so tolikšne, da so pri marsikom presegle njegovo zmogljivost prilagajanja. Grožnja je (bila) zelo stvarna – ogroženo je naše zdravje, nemara celo življenje, ogrožena je naša ekonomska varnost, bojimo se za službo, bojimo se za pridobljene pravice in svoboščine. Psihološke raziskave kažejo, da imamo ljudje poleg biološkega imunskega sistema tudi **»vedenjski imunski sistem«** – potrebo po izogibanju posameznikom, ki bi lahko prenašali bolezen. To pa ima širše posledice, saj se ne izogibamo samo ljudem, ki so očitno bolni, temveč se tudi sicer zapiramo v svoje »skupine« in izogibamo »drugim«, kar evolucijsko izvira prav iz bežanja pred neznanimi okužbami (Mackenzie, 2020). In le to še dodatno kmi naše socialno življenje in povečuje skrito socialno distanco in zapiranje v »balončke«.

Ko se ljudem v življenju zgodi korenita sprememba, ali jim celo spodnese tla pod nogami zaradi nepoznane situacije – naravne katastrofe, kot je bila pandemija Covid-19, ki je zajela ves svet, pride do izven običajne človekove izkušnje, ki pripelje do **psihosomatskega odzivanja na stres**. Posledice stresa pa se velikokrat pokažejo z zamikom, torej ko se stvari nekoliko umirijo, **»ko pade adrenalin«** in ko smo izven neposredne nevarnosti, zato ne preseneča, da je stres in posledično izgorelost v porastu ravno v tem času. **Posledice zapoznelega stresa** so lahko manjše ali večje, od nepredvidljivega vedenja do nenadnih čustvenih izbruhov, lahko pa tudi trajnejše poškodujejo posameznika, kot je razvoj anksiozne motnje oziroma strahu pred prihodnostjo ali celo pojav depresije do **psihofizičnega zloma – izgorelosti**.

Organizacije se danes tako soočajo s povečanim stresom in izgorelostjo na delovnem mestu in kot posledico tega, tudi s **povečanim nezadovoljstvom in demotiviranostjo zaposlenih**. Nezadovoljni zaposleni in zaposleni pod kroničnim stresom ne morejo zagotavljati enake kakovosti dela in produktivnosti, zato je pomembno, da delodajalci kot tudi predstavniki delavcev še

več pozornosti posvečajo ustvarjanju varnega in zdravega delovnega okolja za svoje zaposlene.

Dejavniki tveganja za stres in izgorelost v delovnem okolju

Vzroki izgorelosti so resda večplastni, kot smo to predstavili v Tabeli 1, pa vendar je delovno okolje tisto, ki vpliva tudi na dejavnike, ki niso strogo povezani z delom. O tem priča že dejstvo, da nas prav **delovno okolje**, v katerem preživimo najmanj tretjino dneva (zelo verjetno pa večina še več), pomembno oblikuje kot osebnost in vpliva tudi na naš življenjski slog.

Eni izmed najbolj pomembnih odnosov se oblikujejo prav v delovnih okoljih, to so **odnosi med sodelavci**. Skozi odnose, kot tudi skozi našo formalno vlogo v organizaciji, raziskujemo našo osebnost in naše lastnosti ter tako rastemo in zorimo. Slabi ali celo toksični odnosi med sodelavci, ali vodstvom in delavci so dokazano močan dejavnik stresa in demotivacije. Raziskave (Bernad, 2016) so celo pokazale, da osebe, ki so dlje časa izpostavljene toksični organizacijski kulturi, v povprečju umirajo mlajše. Skrb za **kakovostno komunikacijo in kakovostne odnose ter sodelovanje na delovnem mestu** se tako zdaleč najpomembnejša aktivnost za zmanjševanje stresa in pojavov izgorelosti.

Med **neugodne dejavnike izgorelosti** v delovnem okolju uvrščamo tudi nezadostno podporo sodelavcev in/ali nadrejenih, nezmožnost napredovanja, slabo organizacijo dela, pretiran ali pomanjkljiv nadzor vodje nad opravljanjem dela, prekomerne delovne obremenitve, odsotnost priznanj za opravljeno delo, izpostavljenost negativnemu vzdušju na delovnem mestu in pomanjkanje stikov s sodelavci ter tudi nezmožnost sprostitve.

Vir izgorelosti predstavljajo tudi **družbene okoliščine, na katere posameznik nima vpliva**. V to kategorijo spadajo spremembe v gospodarstvu in širšem družbenem okolju, ki privedejo do drugačnega dojetja dela, pravic, dolžnosti in odgovornosti zaposlenih. Takšne spremembe praviloma s seboj prinesejo tudi nove delovne vrednote, potrebe po novih in vedno bolj specializiranih znanjih ter manjšo

socialno varnost, kar predstavlja dodaten pritisk za zaposlene na eni strani in delodajalce na drugi (Berce, 2012).

Prav zato je pri preprečevanju izgorelosti nadvse pomembno tudi, da **vodje znajo prepoznavati prve znake prekomernega stresa in izgorelosti** tako na ravni posameznika kot tudi organizacije in oblikujejo stil vodenja, ki bo zaposlene razbremenjeval stresnih okoliščin, predvsem pa učinkovito zmanjševal vse prej naštete dejavnike tveganja za izgorelost.

Znaki izgorelosti na ravni posameznika in na ravni organizacije

Znaki in simptomi izgorelosti se pri posamezniku kažejo na čustveni, telesni, vedenjski, motivacijski ravni ter na področju mišljenja.

Na ravni **čustvenih znakov** se lahko pojavi: depresivno razpoloženje, jokavost, čustvena izčrpanost, povečana napetost, razdražljivost, občutki tesnobe, izguba smisla za humor. Znaki izgorelosti **na področju mišljenja** so: popoln brezup ali izguba upanja, občutki nemoči in krivde, nizko samospoštovanje, nezmožnost koncentracije, pozabljivost. Na **telesni ravni** se lahko pojavljajo: glavoboli, slabost, omotičnost, bolečine v mišicah, motnje spanja, kronična utrujenost. Tipični **vedenjski znaki** izgorelosti pa so: hiperaktivnost, impulzivnost, povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola in prepovedanih substanc, opustitev športnih aktivnosti, kompulzivno pritoževanje, površnost pri delu, pogosti prepiri s sodelavci. **Izguba motivacije** pa se kaže kot: izguba vneme za delo, vdanost v usodo, razočaranje in dolgočasje. Na **ravni organizacije** pa se izgorelost najpogosteje kaže kot: zmanjšana učinkovitost, nizka delovna storilnost, zmanjšana produktivnost, povečana fluktuacija, več bolniških odsotnosti, absentizem, povečano število nesreč pri delu itd.

Raziskave so tudi pokazale, da se izgorelost pogosteje pojavlja v organizacijah, **kjer prevladujejo značilnosti dela, kot so:** časovni pritiski, previsoke delovne zahteve, konflikt in nejasnost vlog, pomanjkanje delovnih

virov, pomanjkanje socialne podpore, pomanjkanje povratne informacije, brez možnosti samostojnega odločanja, pomanjkanje avtonomije. Tveganje za pojav izgorelosti je tudi večje v organizacijah s strogo in togo hierarhično strukturo in tam, kjer se eksplisitne in implicitne vrednote organizacije ne ujemajo.

Naloge in odgovornosti svetov delavcev

Sveti delavcev oziroma predstavniki zaposlenih imajo pri preprečevanju stresa in izgorelosti **pomembno vlogo in odgovornost**, ki jim jo nalaga tudi ZVZD-1, ko pravi, da mora delodajalec delavcem omogočiti sodelovanje pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela:

1. Kot prvo bi izpostavila potrebo po spremljanju kazalnikov na področju varnosti in zdravja pri delu oziroma tudi v oblikovanju predlogov uvedbe novih kazalnikov, ki bodo še bolj občutljivi na zaznavanje stresa in izgorelosti.

2. Zaznavanje kriz v prihodnosti in izdelava kriznega načrta za preprečevanje stresa in izgorelosti kot bistvenega elementa zdravega in varnega dela. Če kaj, smo se med pandemijo Covida-19 naučili, da je dobro imeti izdelan načrt, kako bomo ravnali v primeru izbruha (ponovnega ali novega) nalezljivih bolezni. Če kriza nastopi tako hitro kot je Covid-19, ni časa za pravo temeljitega načrta.

3. Stalni monitoring organizacijske kulture in odstranjevanje njenih morebitnih disfunkcionalnih elementov.

4. Stalni monitoring organizacijske energije kot tudi sodelovanje pri pravi strategiji za ohranjanje njenega optimalnega stanja in preprečevanje »pregorevanja« na ravni organizacije.

5. Monitoring organizacijskih/tehnoških procesov ter organizacije del in zaznavanje morebitnih novih tveganj za povečan pojav stresa in izgorelosti.

6. Skrb za (re)humanizacijo dela in izvajanje primerne obsega socializacijskih procesov.

7. Sodelovanje pri redni nadgradnji programa promocije varnosti in zdravja

na delovnem mestu s poudarkom na preprečevanju stresa in izgorelosti.

Zdravo in varno delovno okolje ustvarjamo vsi

Psihosocialno zdravje na delovnem mestu in tveganja, povezana z njim, so pereč izziv za mnoge organizacije. Tovrstna tveganja izhajajo iz slabega načrtovanja, organizacije dela, vodenja, neustrezne organizacijske kulture, slabe komunikacije ... ter imajo lahko negativne psihične, fizične in socialne posledice, kot so: zlasti stres, povezan z delom, izgorelost, negativna spirala razmišljanja, depresija ipd.

Nenehna skrb za zdravje, tako fizično še bolj pa psihično, prinaša **delodajalcu številne koristi**, kot so: zmanjšano izostajanje od dela (absentizem), manjši stroški, povezani z boleznimi in bolniško odsotnostjo, manjše tveganje za nesreče pri delu ter nastanek delovne invalidnosti (delavci so bolj zbrani), manjša fluktuacija delovne sile, večja kakovost izdelkov in storitev, večja produktivnost, več inovacij, večje zadovoljstvo zaposlenih, strank in poslovnih partnerjev, izboljšanje ugleda organizacije.

Uspešno podjetje **temelji na zdravih delavcih**, ki delajo v spodbudnem, zdravem in varnem okolju. Le zdravi delavci so lahko tudi visoko produktivni ter učinkoviti. Zdravo in varno delovno okolje pa ustvarjamo vsi, pri čemer imajo sveti delavcev, kot predstavniki delavcev še prav posebno vlogo in vpliv. Imajo namreč moč izboljšati tako zadovoljstvo in kakovost življenja delavcev kot tudi zadovoljstvo delodajalcev.

Viri in priporočljivo branje

Berce, A. (2016). *Sodobne bolezni zaposlenega: dejavniki tveganja za stres, izgorelost in mobing na delovnem mestu*. Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

Bernad, R. (2016). *Medosebni odnosi in izgorevanje zaposlenih v timu zdravstvene nege in oskrbe v domu starejših občanov*, Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Brečko, D. (2023). *Priročnik za obvladovanje stresa na delovnem mestu*, Sofos, Ljubljana

Boštjančič, E. (2010). *Izgorelost nas ogroža – kaj lahko naredimo*. Human Resources Magazine. Vol. 38. str. 64–68.

Mackenzie, D. (2020). *COVID-19, pandemija, ki se nikoli ne bi smela zgoditi in kako preprečiti naslednjo*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.