



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **STRES NA DELOVNEM MESTU**

Mentor: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektor: Marija Višnjič

Kandidat: Svetlana Nikolić

Kranj, november 2007

## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč, prijaznost in svetovanje pri pripravi diplomske naloge.

Hvala tudi mojim staršem – posebej moji prijateljici Mariji Višnjič – za to, da sem, kar sem, ter za vso vzpodbudo v času študija in pri pripravi diplomske naloge. Brez njihove spodbude in pomoči mi ne bi uspelo.

## IZJAVA

»Študentka Svetlana Nikolič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Marine Vodopivec, univ.dipl.psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člana Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.»

Dne: 26. 11. 2007

Podpis: Nikolič Svetlana

## **POVZETEK**

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se skuša prilagoditi in privaditi na notranje in zunanje pritiske (stresorje). Nekaj stresa potrebujemo, saj nam omogoča, da se osredotočimo, sprejemamo odločitve in delujemo pozitivno. Kadar pa postane stres tako intenziven, da se ne moremo sprostiti, začutimo nemoč in stisko. Takrat smo pod vplivom škodljivega stresa.

Vzroki za stres na delovnem mestu so prevelike zahteve, delo pod pritiskom, prepletanje vlog, načini komuniciranja in stiki z drugimi.

Posledice neobvladljivega kroničnega stresa se odražajo na celotnem organizmu. Povzroči lahko čustvene, fizične in duševne težave. S stresom pa so povezani tudi nezdravi vedenjski vzorci in razvade, kot so alkoholizem, kajenje, prekomerno uživanje hrane ...

Stresni odziv pa ni nekaj neozdravljivega. Ko odkrijemo vzrok stresa, ga lahko sami odpravimo. Pomembno je, da smo samozavestni, da znamo upravljati s časom in racionalno razmišljati, da ustvarjamo boljše medčloveške odnose ter da skrbimo zase.

Tako kot stres je zelo nevarno tudi izgorevanje na delovnem mestu. Vpliva na naše zdravje, zmožnosti premagovanja ovir in naš osebni življenjski slog. Lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela.

## **KLJUČNE BESEDE**

- stres
- stresorji
- obvladovanje stresa
- simptomi stresa
- ravnovesje stresa

Title: Stress at work

## **ABSTRACT**

Stress is a modern term that simply means you are experiencing an abnormal amount of pressure. A certain amount of pressure is essential to help you meet life's challenges, release your creativity and fuels continued personal growth. Once pressure falls outside the range with which you feel comfortable, however, it can lead to the unpleasant physical and emotional symptoms associated with distress.

Pressure is so important for survival that your body is programmed to produce a stress response known as the fight-or-flight reaction. This reaction – due mainly to the effects of adrenaline – produces most of the physical and emotional feelings of stress would not occur, but you would also not respond appropriately to the tasks and dangers of everyday life, you would not last long in the corporate and urban jungles of modern existence.

Most people spend the major part of their waking life at work, and they are identified with the type of work they do. People will say, for example, he is an architect, she is professor of anthropology, he is an electrician, she is unemployed. Your work goes a long way towards denoting your status in life, and it is common practice for social introductions to include a statement or questions about what someone does for a living. As well as paying the bills, work should be a valuable source of satisfaction and positive pressure. All too often, however, it becomes a source of negative stress.

Job stress can undermine your sense of personal worth and dignity. Different administrative styles can stir up different kinds of unconscious conflicts within workers – an engineer, secretary, executive or printer – yet everyone expects to gain satisfaction from the particular job they perform. Nowadays, workers are demanding in increasing degree of fulfilment as human beings.

## **KEYWORDS**

- stress
- situations causing stress
- managing stress
- stress symptoms
- stress balance

## KAZALO

1. UVOD.....	8
2. TEORETIČNI DEL .....	9
2. 1 DEFINICIJA STRESA .....	9
2. 2. RAVNOVESJE STRESA.....	10
2. 3 VRSTE STRESA.....	10
2. 3. 1 Normalni stres .....	10
2. 3. 2 Pozitivni ali prijazni stres .....	10
2. 3. 3 Negativni ali škodljivi stres .....	10
2. 4 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU.....	11
2. 4. 1 DELOVNI POGOJI.....	11
2. 4. 2 DELOVNA OBREMENITEV .....	13
2. 4. 3 DELOVNI ČAS .....	14
2. 4. 4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, KLIMA IN KULTURA.....	14
2. 4. 5 STRES, KI IZHAJA IZ VLOGE IN ODGOVORNOSTI V ORGANIZACIJI.....	14
2. 4. 6 KONFLIKTI MED VLOGAMI .....	14
2. 4. 7 ODGOVORNOST ZA ZAPOSLENE .....	15
2. 4. 8 RAZVOJ KARIERE, STATUS, PLAČILO .....	15
2. 4. 9 SVOBODA ODLOČANJA IN NADZORA .....	15
2. 4. 10 MEDSEBOJNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU .....	15
2. 4. 11 IZPOSTAVLJENOST NADLEGOVANJU IN NASILJU NA DELOVNEM MESTU.....	16
2. 4. 12 SPREMEMBE .....	17
2. 5 POSLEDICE STRESA .....	17
2. 5. 1 POSLEDICE STRESA Z VIDIKA DRŽAVE.....	17
2. 5. 2 ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM .....	17
2. 5. 3 STROŠKI ZDRAVLJENJA .....	19
2. 5. 4 STROŠKI PREZGODNJIH UPOKOJITEV .....	19
2. 5. 5 POSLEDICE STRESA Z VIDIKA ORGANIZACIJE.....	19
2. 5. 6 POSLEDICE STRESA Z VIDIKA POSAMEZNIKA .....	19
2. 5. 7 VPLIV STRESA NA ZDRAVJE .....	20
2. 5. 8 VPLIV STRESA NA ZMOGLJIVOST .....	20
2. 5. 9 STROŠKI POSLEDIC STRESA PRI POSAMEZNIKU .....	21
2. 6 KAKO PREMAGATI STRES .....	21
2. 6. 1 PRAVILNO DIHANJE.....	22
2. 6. 2 MEDITACIJA .....	22
2. 6. 3 VIZUALIZACIJA .....	23
2. 6. 4 JOGA .....	23
2. 6. 5 MASAŽA .....	23
2. 6. 6 KAKOVOSTEN SPANEC.....	24
2. 6. 7 DOPOLNILNE OBLIKE ZDRAVLJENJA.....	24
2. 7 NASVETI ZA PREMGAOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU .....	24
2. 8 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU .....	25
2. 8. 1 VZROKI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU.....	26
2. 8. 2 OSNOVNI UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU .....	27
2. 9 VPLIV STRESA NA UČINKOVITOST.....	28

2. 9. 1 ZNAMENJA STRESA .....	28
2. 9. 2 SIMPTOMI STRESA .....	29
2. 9. 3 DOGODKI V ŽIVLJENJU KOT VIR STRESA .....	29
2. 10 OBVLADOVANJE IN PREMAGOVANJE STRESA, NASTALEGA NA DELOVNEM MESTU .....	30
2. 10. 1 TEHNIKE IN METODE INDIVIDUALNEGA PREMAGOVANJA STRESA .....	31
2. 10. 2 TEHNIKE ZA DOLGOROČNO PREMAGOVANJE NAPETOSTI .....	32
2. 10. 3 ORGANIZACIJSKI PRISTOP K OBVLADOVANJU IN PREMAGOVANJU STRESA .....	34
2. 11 STRES V PODJETJIH .....	39
2. 11. 1 STRES NA DELOVNEM MESTU .....	39
2. 11. 2 INDIVIDUALNI STRESORJI .....	39
2. 11. 3 SKUPINSKI STRESORJI .....	41
2. 11. 4 ORGANIZACIJSKI STRESORJI .....	42
3. METODOLOŠKI DEL .....	44
3. 1 PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	44
3. 2 PREDSTAVITEV OKOLJA .....	44
3. 3 HIPOTEZA .....	44
3. 4 METODE DELA .....	44
4. RAZISKOVALNI DEL .....	45
4. 1 REZULTATI IN INTERPRETACIJA .....	45
5. SKLEPI IN PREDLOGI ZAKLJUČEK .....	71
5. 1 POTRDITEV HIPOTEZE .....	71
5. 2 ZAKLJUČEK .....	71
6. LITERATURA .....	74
7. PRILOGA .....	78

## 1. UVOD

Obremenitev v službi je v razvitem svetu daleč najpomembnejši povzročitelj stresa. Glede na rezultate neke novejšje raziskave, je kar 69 odstotkov delodajalcev prepričanih, da je prav stres tisti faktor, ki najbolj ogroža zdravje zaposlenih. Služba postaja sinonim za stres in to je pojav, ki ga opažajo po vsem svetu. Ker sem tudi jaz zaposlena, sem se odločila, da bom v diplomski nalogi pisala o stresu na delovnem mestu. Moj namen je podrobneje opisati stres, opozoriti na njegove posledice, ki so lahko zelo nevarne ter seveda predstaviti tudi načine, kako premagati stres na delovnem mestu.

Stres je pozitiven pojav, ki nam omogoča preživetje. Podoben je elektriki – zvišuje budnost, povečuje energijo in izboljšuje učinkovitost. Kadar je električna napetost previsoka, ima stres lahko neugodne posledice, na primer neustrezen odziv na zunanje situacije. Stres je škodljiv in nevaren zdravju, kadar imamo občutek, da zahteve okolje presegajo naše zmožnosti. Kadar se to zgodi, se pojavijo telesni in čustveni simptomi stresa. Njihova oblika je ponavadi pogojena z dednostjo in temperamentom. Posledice stresa lahko pustijo na človeku trajne posledice. Poznajo se tako na našem telesu in zdravju, kot tudi v našem vedenju, mislih in predvsem čustvih. Prav zato je pomembno, da odkrijemo vzrok stresa, kajti samo tako ga lahko tudi odpravimo.

Natančneje bom opisala metode, kako lahko sami obvladamo stres. Obvladati stres pomeni odločujoče vplivati na pojav, potek in stopnjo stresa. Če se bomo stresa lotili z glavo, bomo zmanjšali tveganje za zdravje, izboljšali odnose z ljudmi doma in na delovnem mestu, postali bolj zmogljivi in učinkoviti.

Tudi izgorevanje na delovnem mestu dosega dandanes epidemične razsežnosti. Današnje delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor in zato so ljudje čustveno, duhovno in telesno izčrpani. Ta fenomen je največja ovira na poti k boljšemu delovnemu življenju.

Pomembno je vedeti, da stres ni nikoli posledica zahtev okolja in sposobnosti kot takih, ampak le našega odnosa do teh zahtev in sposobnosti. Ključ do uspešnega obvladovanja stresa je doseganje ravnovesja med pritiskom, ki smo mu lahko kos, in preobremenjenostjo s težavami, ki nas ovirajo.



## 2. TEORETIČNI DEL

### 2.1 DEFINICIJA STRESA

Stres (lat. Napetost, sila, močan vpliv, ki deluje na osebo) je telesna in psihična reakcija na zunanje in notranje stresorje. Kot tak je opažen tudi pri nižjih živalskih vrstah, pa tudi v svetu rastlin (npr.: ko je nek znanstvenik premaknil kaktus iz okolja v katerem je bil vse svoje »življenje«, je začel odmirati, ko pa ga je vrnil nazaj na svoje mesto, je spet zaživel). Lahko ga opredelimo tudi kot občutek ogroženosti telesa ali duha.

Stres je neločljiv del naravne zgradbe življenja. Vsaka okoliščina, v kateri posameznik znajde, lahko povzroči stres. Običajno povzroči tako pozitivne kot tudi negativne posledice, vendar so večje pozornosti navadno deležni prav negativni pojavi. Ni fenomen sodobne civilizacije, pač pa spremlja človeka od trenutka ko je postal družbeno bitje. Je posledica človeške nepopolnosti na vseh nivojih, od psihiološkega, intelektualno-mentalnega pa vse do socialnega nivoja.

Na splošno je znano, da stres nastaja v tistih okoliščinah, ki posamezniku predstavljajo psihične ali fizične zahteve (zobobol, tekmovanja, izpiti ...), prav tako pa na njegov nastanek vplivajo čustvene situacije (ljubezen, sovraštvo...), vendar pa med stresorje pripisujem tudi stanja, ki se na prvi pogled zdijo popolnoma nepovezana s stresom (veselje, zabava, potovanje ...).

Med drugim lahko za stres napišemo tudi to, da z njim označimo moderni način življenja. Stres daje pečat drugi polovici 20. stoletja in predstavlja simbol našega prostora in časa. Za večino ljudi pomeni stres nekaj slabega. Dejstvo je, da stres ne vpliva samo na človeka, ampak tudi na gospodarstvo, ki ga občuti kot povečano odsotnost z dela, izgubo proizvodnje, zmanjšamo produktivnost, nezgode na delovnem mestu, upad ustvarjalnosti in upad svežih idej. Če pomislimo, lahko rečemo, da smo v stresu v skoraj vsaki situaciji, seveda pa je potrebno pri tem še omeniti, da so nekatere situacije oz. dogodki bolj ali manj stresni, iz tega pa lahko sklepamo, da stres ne vpliva vedno negativno, in da zato poznamo več vrst stresa, kar pa bom opisala v nadaljevanju naloge.

Z zdravstvenega vidika pa z besedo stres označujemo telesne simptome, ki jih povzroči povečana napetost. Določena stopnja stresa je povsem normalna, saj pomaga premagovati izzive vsakdanjosti. Previsoka stopnja stresa pa povzroči neprijetne in tudi nevarne odzive telesa. V bistvu gre za odziv organizma na delovanje stresorjev, ki jih je precej in lahko rečemo, da prežijo na nas na skoraj vsakem koraku. Ob sprožen stresni reakciji se telo odzove s povečano količino adrenalina v krvi, sprosti se energija v možganih in mišicah, pospeši se dihanje in srčni utrip ter poveča krvni pritisk.

## **2. 2. RAVNOVESJE STRESA**

Stres lahko opredelimo kot dojemanje zahtev na eni strani in sposobnost za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanje zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa.

## **2. 3 VRSTE STRESA**

Poznamo tri vrste stresa, kot jih navajata Looker in Gregson (Looker in Gregson: Obvladujemo stres, 1993), in sicer naslednje:

- normalni stres,
- pozitivni ali prijazni stres,
- negativni ali škodljivi stres.

### **2. 3. 1 Normalni stres**

O normalnem stresu govorimo takrat, kadar je naše počutje dobro in obremenitve dojemamo kot nekaj normalnega in vsakdanjega. Nimamo občutka, da smo pod stresom, soočamo se s povsem vsakdanjimi situacijami, ne počutimo se ogrožene ...

### **2. 3. 2 Pozitivni ali prijazni stres**

O pozitivnem stresu govorimo, kadar smo v stanju pripravljenosti, vendar to stanje pozitivno, prijazno vpliva na naše telesne in duševne sposobnosti ter na učinkovitost. Ta stres deluje nam v prid, imamo občutek, da smo zahteve sposobni obvladati in imamo občutek prijetnega vznemirjenja, pri tem si želimo novih izzivov in zanimivejših nalog.

### **2. 3. 3 Negativni ali škodljivi stres**

Kadar so zahteve večje od naših sposobnosti, nas obhaja bojazen, da ne bomo kos zahtevam. Teh zahtev je lahko preveč ali premalo, lahko so nam na poti postavljene ovire, za katere menimo, da jih ne bomo mogli obvladati. Če takemu stresu pustimo prosto pot, lahko povzroči upad učinkovitosti, zmogljivosti in nastanek bolezni.

## 2. 4 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Večina vzrokov za stres pri delu izhaja iz delovnega okolja in so posledica delovnih obremenitev, delovnih razmer, delovnega okolja, prekomernega dela, organizacijske, strukture, klime, kulture ter vloge in odgovornosti na delovnem mestu, medsebojnih odnosov in sprememb v organizaciji (Cox et al. 2000, 44).

Cooperjev model stresa pri delu pravi, da je potrebno ugotoviti, meriti in razumeti tri ločene probleme: prvič, vire stresa oziroma stresorje, ki obstajajo v delovnem okolju, drugič, moderatorje odziva na stres, to so tiste značilnosti posameznikov, ki oblikujejo naš odziv na stres, in tretjič, rezultate izpostavljenosti virom stresa (Cox et al. 2000, 44).

Model je usmerjen na naravo in podrobnosti stresorjev pri delu, njihovo interakcijo z osebo ter individualne in organizacijske rezultate. Model predlaga, da vire stresa razdelimo v šest različnih kategorij, in sicer na delo, vlogo v organizaciji, odnose med zaposlenimi, razvoj kariere, organizacijsko strukturo in klimo ter delo – družina.

Neskladja med delavcem in delovnimi pogoji lahko ustvarjajo pritiske, ki posledično vplivajo na razvoj stresa. Pretirane zahteve in pritiski na delovnem mestu so lahko rezultat slabega načrtovanja dela, vodenje in nezadovoljivih delovnih razmer. Posledica tega je lahko, da delavci ne dobijo zadostne podpore nadrejenih in nimajo nadzora nad svojim delom in z njim povezanimi pritiski (Leka et al. 2003, 1).

Raziskave kažejo, da se največ stresa pojavlja pri delu, kjer zaposleni niso sposobni izpolniti pretiranih delovnih zahtev in prenesti pritiskov zaradi pomanjkanja znanja, sposobnosti in podpore ostalih zaposlenih. Če so delavci sposobni izpolniti delovne zahteve, če imajo potrebno znanje, če imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo in če imajo določeno stopnjo odločitev pri delu, je manj možnosti, da pride do stresa pri delu.

### 2. 4. 1 DELOVNI POGOJI

Fizični stresorji, kot so prekomeren hrup, vročina, vibracija ali delo s toksičnimi ali nevarni substancami lahko povzročijo stres oziroma zaposleni lahko postanejo bolj občutljivi na stresorje pri delu zaradi izpostavljenosti. Dejavniki, ki jih najdemo v fizičnem delovnem okolju, imajo direkten vpliv na zaposlenega, fizično, psihično in psihosocialno. Posledice vpliva fizičnih stresorjev se kažejo na učinkovitost, produktivnosti in delovni storilnosti ter zdravju tako posameznika kot celotne organizacije (Sutherland, Cooper 2000, 86).

Čeprav je zvok koristen in pomemben za življenje človeka, pa lahko glasen zvok ali hrup slabo vpliva na varnost in zdravje zaposlenih. Hrup lahko povzroči nepopravljivo okvaro sluha, poleg tega pa je eden ključnih dejavnikov za stres na delovnem mestu (EUOSHA, 2005).

Hrup v delovnem okolju je lahko povzročitelj stresa tudi pri zelo nizkih ravneh in ogrožen je lahko vsak, ki je izpostavljen hrupu. Višja je ravne hrupa in daljša je

izpostavljenost, večje je tveganje za poškodbe v zvezi s hrupom. Hrup lahko vzajemno deluje z drugimi nevarnostmi na delovnem mestu in poveča tveganje za delavce tako, na primer:

- poveča tveganje za nezgode pri delu s prekritjem opozorilnih znakov;
- vzajemno deluje z izpostavljenostjo nekaterim kemikalijam in tako dodatno povečuje tveganje za okvaro sluha;
- je dejavnik, ki povzroča stres v zvezi z delom (Čili za delo, 2005).

Vsak dan je na milijone delavcev v Evropi izpostavljenih hrupu pri delu in vsem tveganjem, ki jih le-ta povzroči. Vsak peti evropski delavec mora vsaj polovico časa na delovnem mestu govoriti glasneje, da ga lahko drugi slišijo, sedem odstotkov delavcev pa ima težave s sluhom zaradi hrupa v zvezi z delom. Evropski kriteriji postavljajo mejo povprečne 8-urne izpostavljenosti hrupu na 85 dB(A). Zelo visokim hrupa je največ delavcev izpostavljenih v proizvodnji in rudarstvu. Glavne vire hrupa najdemo še v gradbeništvu, kmetijstvu, prometu ter drugih dejavnostih. Hrup se vse pogosteje pojavlja kot problem tudi v storitvenih dejavnostih, kot so izobraževanje, zdravstveno varstvo, bari in restavracije (EUOSHA, 2005).

Dosedanje raziskave dajejo zadosten dokaz o vzročni povezavi med poklicno izpostavljenostjo hrupu in razvojem povišanega krvnega tlaka ter boleznimi srca. Hrup lahko povzroča tudi motnje sporazumevanja in kvalitativne motnje spanja (prebujanje, plitkejše spanje), utrujenost, motnje koncentracije in pozornosti, ter povzroča zmanjšano delovno učinkovitost. Nekatere raziskave opisujejo tudi možen škodljivi učinek hrupa na razvoj bolezni dihal (konični bronhitis, bronhialna astma), prebavil (vnetje sluznice želodca, rana na želodcu), imunski sistem ter duševne motnje. Hrup vpliva tudi na počutje delavcev in se kaže v razpoložljivosti ter preobremenjenosti (EUOSHA, 2005).

*Vibracije* občutimo kot zvok na nizki stopnji. Vibracije lahko čez čas povzročijo strukturno poškodbo telesa. Izpostavljenosti vibracijam daljši čas vpliva na zdravje, tako da povzroča izgubo ravnotežja, utrujenost, odrevenelost ali okornost prstov, možno poškodbo kosti, mišic in sklepov. Zaposleni, ki delajo v kovinski industriji, so izpostavljeni vibracijam kot viru stresa (Sutherland, Cooper 2000, 90).

*Temperature, ventilacija in osvetljava* spadajo tudi v skupino potencialnih stresorjev pri delu. Ne zadostna osvetljava je jasen faktor povzročanja nesreč. Cilj dobrega sistema razsvetljave je zagotoviti varno delo in oblikovati prijazno okolje. Slaba razsvetljava povzroča napor za oči, kar povzroča vizualno utrujenost, poškodbo oči, glavobole, tesnobo in frustracijo.

Nepriprava na temperaturo negativno vpliva na delovno zmožnost, povečuje možnost nezgod pri delu, ogroža zdravje zaposlenih in deluje stresno na organizem. Fiziološki odzivi na temperaturne pogoje so odvisni od zaposlenih in so pri vsakem posamezniku odvisni od situacije. Problem nastane, kadar je v delovnem okolju prevroče, premrzlo, prepih ali pa je preveč zaposlenih. Produktivnost fizičnega dela se zmanjša v mrzlem okolju, predvsem zaradi zmanjšanja občutljivosti, počasnih gibov, ki jih povzroča zaščitna obleka.

Raziskave so pokazale, da se zaposleni pogosteje pritožujejo nad prevročim delovnim okoljem kot premrzlim. Splošni učinek dela v prevročih delovnih pogojih je

negativna reakcija na okolje, ki se kaže v zmanjšani tolerantnosti do drugih stresorjev, ki vplivajo na motiviranost zaposlenega.

*Higiena* označuje čisto in urejeno okolje, ki je pomembno z vidika varnosti. Slabi higienski standardi povzročajo slabo zdravje ali bolezen in imajo negativen vpliv na stopnjo morale. Med glavne vire stresa bi lahko šteli umazane, prašne delovne pogoje, slabe prostore in pomanjkanje umivalnic. V umazanem okolju je večja verjetnost, da zaposleni vdihavajo prah in paro slabo shranjenih kemičnih proizvodov. Zaposleni bi morali nositi ustrezne zaščitne obleke in uporabljati naprave, pri tem pa bi morali biti tudi ustrezno spodbujeni, da jih uporabljajo.

*Izpostavljenost nevarnostim* najdemo na številnih delovnih mestih. Nedavna raziskava je pokazala, da ima 16 odstotkov delavcev v Evropski uniji opravka z nevarnimi izdelki in da jih je 22 odstotkov izpostavljenih strupenim hlapom. Izpostavljenosti nevarnim snovem se lahko pojavi na katerem koli delovnem mestu, na kmetijah, v frizerski salonih, v avtomehaničnih delavnicah, v kemičnih tovarnah. Nevarne snovi nam lahko škodijo na različne načine. Nekatere povzročajo raka, druge vplivajo na plodnost ali povzročajo okvare ob rojstvu. Spet druge snovi lahko povzročijo poškodbe možganov, okvare živčnega sistema, astmo in težave s kožo. Poškodbe, ki jih povzročijo nevarne snovi, lahko nastanejo že ob enkratni kratkotrajni izpostavljenosti ali pa zaradi dolgotrajnega kopičenja snovi v telesu. Tema Evropskega tedna varnosti in zdravja pri delu 2003 je bila preprečevanju tveganja, ki nastanejo pri rabi nevarnih snovi (EUOSHA, 2002).

## 2. 4. 2 DELOVNA OBREMENITEV

Delovne obremenitve se pojavijo, ko so zahteve delovnega mesta večje ali manjše od zmožnosti zaposlenih, da jih premagajo. Delovne obremenitve sodijo med najpogostejše povzročitelje stresa na delovnem mestu. Tako prevelika kot premajhna obremenjenost lahko povzroča stres pri delu. Pri optimalni stopnji delovanja se počutimo kreativno, mirno in motivirano. Ko postanejo delovne obremenitve večje od zmožnosti, da izpolnimo zahteve, se pojavi občutek izgorevanja, izpraznjenosti in utrujenosti. Če ne čutimo izziva ali stimulacije, da opravimo delo, ali ne verjamemo, da je naš prispevek pomemben, je verjetno, da imamo občutek apatije, dolgočasja, nizke morale ter pomanjkanje občutka vrednosti (Sutherland, Cooper 2000, 69).

Poznamo kvantitativne in kvalitativne delovne obremenitve. O kvantitativnih delovnih obremenitvah govorimo, kadar mora zaposleni opraviti preveč ali premalo nalog v določenem času. Problem prevelike kvantitativne obremenjenosti je vedno bolj pogost. Od zaposlenih se zahteva več narejenega v enakem času, hkrati pa večja produktivnost, odgovornost, natančnost ter hiter tempo dela.

O kvalitativnih obremenitvah govorimo, kadar se posameznik ne čuti sposobnega, da opravi določeno nalogo, zaradi pomanjkanja znanja, zmožnosti in izkušenj ali pa da določeno delo ne izkorišča vseh potencialov, znanja in izkušenj, ki jih ima zaposleni. Pogosteje je v ospredju problem premajhen kvalitativne obremenjenosti, saj posameznik nima priložnosti, da uporabi pridobljene izkušnje, sposobnosti in razvojni potencial. Takšna situacija postane lahko stresna samo zato, ker niso izpolnjena individualna pričakovanja.

### **2. 4. 3 DELOVNI ČAS**

Nove oblike delovnega časa, deljen delovni čas, podaljševanje delovnega dne, nadure, izmensko delo, nočno delo dvojne službe so dejavniki, ki delujejo stresno na človeka. Evropska smernica določa, da je v državah članicah 48 ur na teden maksimalno število delovni ur. Današnje delovno življenje in povečane zahteve po storitvah zahtevajo večjo poklicno dejavnost tudi čez noč. Izmensko in nočno delo je povezano tudi z višjimi stopnjami stresa, vpliva na stopnjo metabolizma, raven sladkorja v krvi, psihično učinkovitost, delovno motivacijo ter na družinsko in socialno življenje. Podatki kažejo, da 19 odstotkov zaposlenih v državah članicah Evropske unije leta 2000 delalo ponoči, v izmenah pa 20 odstotkov (Černigoj – Sadar 2002, 93).

### **2. 4. 4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, KLIMA IN KULTURA**

Organizacijska kultura je mešanica vrednost, prepričanj, predpostavk, pomenov in pričakovanj, ki so skupna članom določene skupine. Organizacijska kultura predstavlja ključ za ustrezno vedenje in reševanje problemov, nam pove, ali v organizaciji obstaja odprta komunikacija, podpora in medsebojno spoštovanje ter ali se cenijo mnenja delavcev in njihovih predstavnikov. Ustrezna organizacijska kultura omogoča prilagajanje okolju ter vpliva na povezanost znotraj podjetja. Učenje in sprejemanje osnovnih predpostavk organizacijske kulture predstavlja za ljudi, ki na novo dobijo zaposlitev, stresno preizkušnjo (Černigoj – Sadar 2002, 95).

Značilno za oslABLJENO socialno okolje je pomanjkanje podpore sodelavcev in nadrejenih ter slaba medsebojna komunikacija. To so pogosti vzroki stresa. Podpora sodelavcev nam dviguje samozavest. Pomembno je, da pri opravljanju dela čutimo pripadnost organizaciji. Velikokrat pa nadrejeni in podrejeni ne sodelujejo med seboj, ne nudijo drug drugemu pomoči in podpore, v najhujših primerih med seboj sploh ne komunicirajo (Levi, Levi 2000, 17).

### **2. 4. 5 STRES, KI IZHAJA IZ VLOGE IN ODGOVORNOSTI V ORGANIZACIJI**

#### *Nejasnost vloge*

Zaposleni morajo imeti jasno opredeljene vloge in odgovornosti v organizaciji. Nejasnost vlog pomeni, da ni jasno opredeljena vloga in delovne zahteve zaposlenega. Zaposleni nima dovolj informacij o svoji vlogi v podjetju ter o delu, ki ga opravlja. Nejasnost vloge je glavni vir stresa predvsem za nove zaposlene ter zaposlene brez izkušenj (EUOSHA, 2002).

### **2. 4. 6 KONFLIKTI MED VLOGAMI**

Konflikt med vlogami se pojavi, ko zaposleni opravlja nasprotujoče si naloge, z različnimi cilji oziroma kjer so si cilji in konflikti nasprotujoči. Kadar je zaposleni zadolžen, da zaključi dve nalogi, katerih cilja sta konfliktna, na primer hitrejše delo in zmanjšanje napak, pride do konflikta med vlogami. O konfliktnosti vlog govorimo

tudi, kadar se pojavijo s strani managementa neuskklajene naloge, kadar sta dve različni vlogi zaposlenega v konfliktu, na primer delo – družina in kadar vloga zaposlenega zahteva, da dela v nasprotju s svojimi osnovnimi vrednotami. Večji kot je razkorak med dvema ali več vlogami, bolj intenziven je stres (Cox et al. 2000, 70).

#### **2. 4. 7 ODGOVORNOST ZA ZAPOSLENE**

Odgovornost naj bi bila v organizaciji jasno opredeljena in formulirana ter usklajena s pristojnostmi oziroma vlogo v organizaciji. Obstajata dve vrsti odgovornosti, in sicer odgovornost za stvari (denar, opremo, stavbe in podobno) in ljudi. Odgovornost za ljudi se je pokazala kot zelo stresna in rizična za managerje (Cox et al. 2000, 71).

Hiter razvoj novih tehnologij je prinesel odgovornost za sprejemanje odločitev na nižji ravni v organizaciji. To pomeni, da potencialni problem stresa obstaja, če zaposleni niso usposobljeni ali pa imajo premalo izkušenj, da obvladujejo nove delovne naloge (Cox et al. 2000, 70).

#### **2. 4. 8 RAZVOJ KARIERE, STATUS, PLAČILO**

Negotovost glede dela, slabo plačilo za delo, ki ga opravljamo, pomanjkanje priložnosti za rast, omejeno napredovanje in hitre spremembe so lahko potencialni izvori stresa pri delu. Zaposleni imajo ob sprejetju službe določena pričakovanja glede napredovanja, plače, varnosti zaposlitve ter avtonomije. Če njihova pričakovanja niso uresničena, izgubijo pripadnost in samospoštovanje. Spremenjene organizacijske strukture in zmanjševanje delovnih mest omejujeta priložnosti za napredovanje in varnost zaposlitve, ki sta pomembna potencialna vira stresa (Cox et al. 2000, 71).

#### **2. 4. 9 SVOBODA ODLOČANJA IN NADZORA**

Svoboda odločanja in nadzor na delovnem mestu sta pomembni pri kreiranju dela v organizaciji. Svoboda odločanja in nadzor pomeni, da imajo posamezniki dovolj vpliva na način opravljanja svojega dela. Zaposleni morajo imeti dovolj nadzora, da lahko načrtujejo svoje delo in odločajo o tem, kako naj bi se opravljalo. Delovne naloge naj bi bile obogatene tako, da bi lahko zaposleni koristno uporabili svoje veščine (EUOSHA, 2002).

#### **2. 4. 10 MEDSEBOJNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU**

Že Selye je menil, da je učiti se, kako živeti z drugimi ljudmi, eden najbolj stresnih vidikov v življenju. Neprimerni odnosi med sodelavci in vodstvenim kadrom ter višjimi vodilnimi delavci so bistveni za zdravje tako za posameznika, kot za organizacijo (Černigoj, Sadar 2002, 94).

Poznamo tri skupine odnosov na delovnem mestu: odnosi med sodelavci, odnosi z vodstvenim kadrom ter z višjimi vodilnimi delavci. Na odnose med sodelavci negativno vplivajo predvsem tekmovanje, osebni konflikti ter osebe, ki so izredno tehnično in storilnostno naravnane. Pri odnosih s podrejenimi se je kot problem pokazala nesposobnost ravnanja z ljudmi, zlasti pri tehničnem in znanstvenoraziskovalno usmerjenem kadru. Precej stresa lahko povzročajo tudi odnosi s strankami, saj se pri delu z njimi zahteva individualne pristop, izredno obvladovanje lasnih čustev in kazanje čustev, kot jih pričakuje organizacija.

## **2. 4. 11 IZPOSTAVLJENOST NADLEGOVANJU IN NASILJU NA DELOVNEM MESTU**

Nadlegovanje (angl. mobbing) na delovnem mestu je posebna oblika stresa na delovnem mestu, ki izhaja iz medsebojnih odnosov. Mogoče ga je opredeliti kot neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, ki ogroža fizično in psihično zdravje in varnost pri delu. Nadlegovanje je neposredno povezano s stresom pri delu in predstavlja precejšen problem za zaposlene v Evropi. Iz ankete EU izhaja, da je bilo leta 2000 v Evropi približno 12 milijonov zaposlenih žrtev ustrahovanja. Ustrahovanje povzroča gospodarskim družbam dodatne stroške v obliki večje odsotnosti z dela zaradi bolezni in večje fluktuacije zaposlenih, manjše učinkovitosti in produktivnosti.

Vsak zaposleni lahko postane žrtev nadlegovanja. Dejavniki, zaradi katerih se nadlegovanje pojavi, so kultura znotraj organizacije, nenadne spremembe, negotova delovna mesta, slabi medsebojni odnosi, visoka zahtevnost dela, pomanjkanje kadrovske politike in splošna prisotnost pri delu.

Posledice so za žrtve ustrahovanja pogosto zelo hude. Na splošno so dokazana fizična, psihična in psihosomatska obolenja, kot so stres, depresija, nezadostno samospoštovanje, fobije in drugo. Če hočemo preprečiti nadlegovanje, so izredno pomembni pravočasni ukrepi proti škodljivimi delovnim razmeram. Delodajalci ne smejo čakati na pritožbe žrtev, saj je včasih težko razlikovati med ustrahovanjem in vsakdanjimi konflikti (EUOSHA, 2003).

*Nasilje* na delovnem mestu je pomemben dejavnik stresa na delovnem mestu. Lahko ga opredelimo kot žalitve, grožnje in fizično ali psihično nasilje s strani ljudi izven organizacije, vključno s kupci ali strankami, nad zaposlenimi na delovnem mestu, kar ogroža njihovo zdravje, varnost in dobro počutje. Agresivno ali nasilno dejanje je lahko nevljudno obnašanje, fizično ali verbalno nasilje z namenom prizadeti nekoga in napad z namenom škoditi komu.

Tvegana okolja nasilja na delovnem mestu so predvsem storitvene dejavnosti, še posebej organizacije na področju zdravstva, transporta, maloprodaje, gostinstva in izobraževanja. Države Evropske unije pogosto navajajo zdravstvo kot enega najbolj prizadetih sektorjev. Tudi sektor maloprodaje je zelo rizična skupina. Med poklice, za katere je nevarnost nasilja zelo velika, sodijo medicinske sestre in drugi zdravstveni delavci, vozniki taksijev in avtobusov, blagajniki, policisti, varnostniki in drugi (EUOSHA, 2003).

Posledice nasilja so pri posamezniku zelo različne, in sicer lahko pride do izgube motivacije pri opravljanju dela, do stresa in slabega telesnega in duševnega zdravja. Lahko pride do post-travmatskih simptomov, kot so strah, fobije in težave s spanjem. Negativni učinki za organizacijo se kažejo v povečani odsotnosti z dela,



upadajoči motivaciji, zmanjšani storilnosti, poslabšanju odnosov med delavci in delodajalci ter v težavah pri zaposlovanju novih delavcev. Rezultati ankete EU o delovni pogojev za leto 2000 so pokazali, da so 4 odstotki aktivnega prebivalstva bile žrtve dejanskega fizičnega nasilja s strani ljudi izven delovnega mesta (EUOSHA, 2003).

## **2. 4. 12 SPREMEMBE**

Spremembe v organizaciji so lahko tudi potencialni vzrok stresa. Med spremembe lahko štejemo trenutni položaj v podjetju ali spremembe v okviru delovnega mesta. Spremembo lahko doživljamo kot zaskrbljenost zaradi svojega položaja v podjetju ali zaradi posledic, ki jih spremembe prinašajo. Prvič, ko gre za nas osebno in drugič, ko gre za naše sodelavce, s katerimi smo v neposrednem stiku (Cox et al. 2000, 75).

## **2. 5 POSLEDICE STRESA**

Ali je stres škodljiv in ali ima negativne posledice, je odvisno od situacije, v kateri je nastal, kako močan je in kako dolgo traja ter ali je bil potreben glede na situacijo in kdo ga je doživel (Levi, Levi 2000, 22).

Več kot vsak četrti delavec v Evropski uniji trpi zaradi stresa pri delu. Stres na delovnem mestu ni samo problem posameznika, marveč tudi družbenega okolja, v katerem človek deluje. Današnje raziskave o posledicah stresa na delovnem mestu kažejo, da posledice nosi tako posameznik, ki je izpostavljen stresu, njegova organizacija in na koncu posledično družba, saj vpliva na zdravstvene težave, povečuje odsotnost z dela in znižuje produktivnost in konkurenčnost gospodarskih družb. Stroški, ki so povezani z nižjo produktivnostjo in odsotnostjo z dela, so večji kot so stroški intervencij, ki odpravljajo ali zmanjšujejo vire stresa.

### **2. 5. 1 POSLEDICE STRESA Z VIDIKA DRŽAVE**

Posledice, ki jih nosi država, zaradi stresa v zvezi z delo, se kažejo v obliki stroškov. Sem lahko štejemo stroške zadržanosti z dela (absentizem), stroške zdravljenja in stroške prezgodnjih upokojitev. Stroške, 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. Lahko pa jih ocenjujemo kot delež začasne zadržanosti z dela zaradi posledic stresa, glede na izgubljene delovne dni v državi, izpad produktivnosti in zdravljenja zaradi posledic stresa (Hoel et al. 2001, 50).

### **2. 5. 2 ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM**

Pod pojmom zdravstveni absentizem razumemo izgubljene delovne dneve ali čas, ko zaposleni začasno ne more delati zaradi bolezni ali poškodbe. Nanj vpliva cela

vrsta dejavnikov, od delovnih, socialnih, ekonomskih in drugih dejavnikov, katerim so izpostavljeni zaposleni. Različne študije kažejo, da obstaja več kot 30 različnih dejavnikov, ki imajo na začasno zadržanost od dela direkten vpliv. Stres zaradi dela je uvrščen med najbolj pogoste dejavnike začasne zadržanosti od dela. Zajema četrtno odsotnosti z dela zaradi zdravstvenih težav, povezanih z delom, ki trajajo dva tedna ali več. Po podatkih za leto 1999 ocenjuje, da stres na delovnem mestu stane države članice najmanj 20 milijonov evrov letno.

Absentizem ima široke dimenzije, ki se kažejo tako v izdatkih za izplačila nadomestil, kakor tudi v nižji produktivnosti, izpadu proizvodnje in s tem tudi v nižjem ustvarjenem bruto domačem proizvodu. Iz zdravstvenega absentizma izhajata dve pravici z vidika delavca. Prva je pravica do zadržanosti od dela zaradi bolezni ali poškodbe, druga pa opredeljuje njihovo pravico do denarnih nadomestil med odsotnostjo z dela.

V članicah Evropske unije vsako leto izgubijo 500 milijonov delovnih dni. Evropska komisija se ukvarja s problematiko naraščajočega absentizma v Evropi. Stališče komisije je, da je stopnja absentizma odvisna od podjetja in njegovega managementa. Kjer vladajo urejeni odnosi in kjer se zaposleni dobro počutijo, je tudi odsotnost manj.

Države Evropske unije, ki financirajo zdravstveno dejavnost in določene denarne dajatve zavarovancev iz sredstev proračuna, se srečujejo z naraščajočimi izdatki za nadomestila med začasno zadržanostjo z dela. Zato ga skušajo spraviti v okvire, ki bi bili sprejemljivi z vidika narodnogospodarskih možnosti in interesov. Zmanjšati želijo obseg začasne zadržanosti z dela zaradi bolezni, zlasti pa doseči boljše zdravje aktivne populacije, da bi bila ta delovno sposobna do svoje upokojitve in še dlje. S tem bi se zmanjšala nadomestila plač, pa tudi izdatki za zdravljenje bolezni in poškodb. Hkrati pa to pomeni prizadevanje za večji BDP države in njene boljše razvojne možnosti (ZZZS, 2004).

Slovenija porabi okoli desetino zbranih sredstev v zdravstvenem zavarovanju za nadomestila plač zaposlenim, ki so začasno zadržani z dela zaradi bolezni. Vsaj toliko, kot je izplačal zavod, izplačujejo za te potrebe svojim delavcem še delodajalci. V Sloveniji je leta 2003 skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi absentizma znašalo 11.044.227. Kako resen družbeni problem je absentizem, kaže poleg števila izgubljenih delovnih dni tudi delež BDP, ki ga v Sloveniji namenjajo za nadomestila plač za čas začasne zadržanosti od dela. Ne glede na to, kdo jih izplačuje, predstavljajo ti izdatki za državo kot celoto sorazmerno velik izdatek. Po ocenah BDP, za leto 2003 se je povečal delež nadomestil plač iz obveznega zavarovanja v BDP kot tudi delež vseh nadomestil plač v BDP. V letu 2003 je bilo v Sloveniji skupno porabljenih več kot 84 milijard tolarjev, kar znaša okrog 1,48 BDP Slovenije.

Odsotnost z dela in stroški, ki nastajajo v zvezi s tem, zahtevajo usklajene aktivnosti za obvladovanje zdravstvenega absentizma. Pri teh aktivnostih bi morali biti v ospredju ukrepi varstva pri delu in večja skrb za delavce, njihovo dobro počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu (ZZZS, 2004).

### **2. 5. 3 STROŠKI ZDRAVLJENJA**

Stroški zdravljenja vključuje stroške obiska zdravnika, bolniške oskrbe, stroške zdravil in rehabilitacije (Hoel et. al. 2001, 51).

### **2. 5. 4 STROŠKI PREZGODNJIH UPOKOJITEV**

V to kategorijo stroškov lahko štejemo stroške prezgodnjih upokojitev, ki so posledica zdravstvenega stanja zaposlenih, ter stroške izpada produktivnosti zaradi prezgodnjih upokojitev.

### **2. 5. 5 POSLEDICE STRESA Z VIDIKA ORGANIZACIJE**

Stres na delovnem mestu postane organizacijski problem, ko začne povzročati večje izgube prihodka, ko se zaradi tega povečajo stroški in upade produktivnost. Dejstvo je, da stres na delovnem mestu lahko povzroči znatne finančne izgube in zmanjšanje donosnosti ter dejansko vpliva na uspešnost organizacije (Leka et al. 2003, 9).

Posledice prisotnosti stresa na delovnem mestu, ki jih občuti organizacije, je naraščanje stroškov absentizma, zmanjšanje zanimanja za delo, upad produktivnosti in učinkovitosti, prezgodnje upokojitve, nadomeščanje, sodni stroški, izpad dohodka ter izguba dobrega imena in ugleda (Hoel et al. 2001, 43).

Delodajalci imajo za prizadevanje zmanjšanja začasne zadržanosti z dela zelo podobne razloge in interese kot država, saj zadržanosti z dela zanje pomeni povečanje neposrednih stroškov, ki jih predstavlja izplačilo nadomestil zaposlenim med začasno zadržanostjo z dela, plačilo nadur za delavce, ki delajo namesto odsotnih delavcev ter izplačilo plač za začasno zaposlene osebe. Ob tem se spopadajo z zmanjšano produktivnostjo, z večjimi organizacijskimi napori in stroški za zagotovitev nemotenega delovnega procesa, posledicami v kakovosti in navsezadnje tudi z izgubo trga. Čedalje bolj je jasno, da lahko zdravstveni absentizem občutno vpliva na oceno delovne sile pri posameznem delodajalcu, in na oceno njegovih proizvodov, s tem pa tudi na njegovo konkurenčno sposobnost.

### **2. 5. 6 POSLEDICE STRESA Z VIDIKA POSAMEZNIKA**

Zdravje in bolezen sta posledica določenih pogojev, ki izhajajo iz okolja. Delo lahko vpliva na zdravje in dobro počutje posameznika, tako pozitivno kot negativno. V primeru optimalnih delovnih obremenitev lahko delo vpliva pozitivno tako, da spodbuja ustvarjalnost in zmogljivost pri posamezniku. Negativne učinke dela na posameznika se kaže v poslabšanem zdravju zaposlenega, zmanjšati zmogljivosti na delovnem mestu in upadu motivacije (Levi, Levi 2000, VI).

## 2. 5. 7 VPLIV STRESA NA ZDRAVJE

Zdravje je osnova za kakovostno življenje in delo. Nanj vplivata tako življenjsko in delovno okolje, kot način življenja. Delo lahko škodi zdravju:

- če morajo delavci delati v nezdravih razmerah;
- če delavci niso primerno usposobljeni oziroma če ne izvajajo potrebnih ukrepov in postopkov za preprečevanje škodljivih vplivov dela na zdravje;
- če medsebojni odnosi med delavci in vodstvenimi delavci ter med delavskimi predstavniki in upravo niso urejeni (MDDSZ, 2000).

Posledice stresa na delovnem mestu lahko čutimo kot fiziološke, psihološke ter vedenjske spremembe pri posamezniku. Lahko pa se tudi kažejo v obliki izgorevanja na delovnem mestu ali kot upad učinkovitosti in zmogljivosti. Vse te posledice imajo vpliv na zdravje zaposlenega in s tem posledično na zdravje organizacije ter celotne družbe (Leka et al. 2003, 8).

Telesna znamenja stresa, kot so motnje v spanju, drgetanje, povečan krvni pritisk, glavoboli, slabost, želodčne in druge prebavne težave ter upad imunskega sistema, spadajo med zgodnje znake stresa. Kronične bolezni se razvijajo počasneje in na njihov razvoj vpliva več dejavnikov, ne le stres. Vendar je dokazano, da ima stres posredno vlogo pri nastanku nekaterih kroničnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, rak, mišično-skeletne okvare, psihične motnje, bolezni prebavil, oslabiljen obrambni sistem, povišan krvni pritisk, sladkorna bolezen, zvišana vsebnost holesterola in maščob v krvi, samomor in poškodbe pri delu (Sauter et al. 1999, 10).

Nezadovoljstvo z delom je najbolj očiten psihološki učinek stresa na posameznika. Posledice stresa se lahko kažejo tudi v drugih psiholoških oblikah, kot so tesnoba, strah in razdražljivost, družinske težave, depresija, nespečnost in sindrom izgorevanja.

Stres ponavadi spremeni ustaljen način življenja in vpliva tudi na človekovo vedenje. Raziskave so pokazale, da se ljudje v času hudi stresnih obremenitev zatečejo k prekomernemu uživanju alkohola, nikotina, kofeina, pomirjeval in drugih zdravil, vključujejo spremembe v produktivnosti in rezultatih, pogosto odsotnost z dela ter spremembe prehranjevalnih navad, težave v medsebojnih odnosih in v komuniciranju (Levi, Levi 2000, 40).

Vse te posledice stresa lahko vplivajo na nastanek bolezni in slabega počutja ter negativno vplivajo na delovno produktivnost in storilnost.

## 2. 5. 8 VPLIV STRESA NA ZMOGLJIVOST

Posledice stresa se odražajo tudi pri naši ustvarjalnosti in zmogljivosti. Delovna storilnost je odvisna od različnih dejavnikov, ki so lahko posledica delovni razmer v delovnem okolju, delovanja organizacije ali pa individualnih dejavnikov. Med individualne dejavnike lahko štejemo naše osebnostne lastnosti, fizične sposobnosti, psihično pripravljenost, ustvarjalnost, predanost delu, motiviranost za delo ter usposobljenost za določene delovne naloge. K organizacijskim dejavnikom pa

štejemo delovno okolje in delovne razmere, vsebino in zahtevnost dela, medsebojne odnose, zadostno plačilo in stimulacijo ter slog vodenja.

Vpliv stresa na učinkovitost pri delu je razviden iz krivulje človekovega delovanja (Peter Nixon, londonski kardiolog), ki prikazuje pot od zdrave utrujenosti in izčrpanosti do roba zloma. Zdrava utrujenost je posledica trdega dela in premalo spanja. Odpravimo jo že s tem, da se dobro naspimo. Ko dosežemo zdravo utrujenosti in se pri tem ne spočijemo, ker se pojavijo dodatne zahteve, ki ustvarjajo nove pritiske, se lahko zgodi, da dejanska učinkovitost začne upadati zaradi stresa. Če še nismo na vrhu krivulje učinkovitosti, lahko svojo učinkovitost povečamo. Če pa smo pri učinkovitosti že dosegli vrhunec, bo krivulja začela padati. Izčrpanost se lahko stopnjuje, postajamo vedno bolj utrujeni, učinkovitost in delovna storilnost pa se zmanjšujeta, ne dosegamo delovnih rezultatov in postajamo čedalje bolj utrujeni. Ta pot nas lahko pelje do zloma in posledično vpliva na naše zdravje. Pomembno je, da spoznamo lastno raven utrujenosti in si vzamemo čas počitek (Evans, Russel 1992, 119).

Če je stres prisoten dalj časa, se lahko pojavi izgorevanje (angl. Burnouf). Izgorevanje je občutek fizične in psihične izčrpanosti, ki je posledica nenehne izpostavljenosti vsakdanjim stresorjem pri delu. Izgorevanje se začne z velikimi pričakovanji. Zaposleni veliko vložijo v delo, organizacija pa želi še več. Pod bremenom osebnih ciljev in zahtev podjetja, lahko pride do fizične in psihične izčrpanosti. Ljudje v takšnih pogojih ne delujejo pozitivno na druge in imajo občutek, da niso več sposobni, uspešno se spoprijeti s problemi. Razlika med stresom in izgorevanjem na delovnem mestu je v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč vedenja do okolja, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. Žrtev stresa lahko postane vsak, medtem ko izgorevanje lahko izkusijo samo tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero ter imajo visoke cilje in pričakovanja (Maslach, Leiter 2000, 34).

## **2. 5. 9 STROŠKI POSLEDIC STRESA PRI POSAMEZNIKU**

Posledice stresa vplivajo tudi na zvišanje individualnih stroškov. Pri posamezniku se stroški kažejo v obliki izgube dohodka ter izdatkov za zdravljenje. Zaposleni, ki je zbolel na delovnem mestu, je upravičen samo do določenega dela dohodka, en del krije delodajalec, drug del pa država. Pri izgubi dela ali pri predčasni upokojitvi so stroški znatno večji. Stroške posledic stresa na delovnem mestu, ki jim posameznik, je težko oceniti, ker so odvisni od prevelikega števila dejavnikov (Hoel et al. 2001, 40).

## **2. 6 KAKO PREMAGATI STRES**

V tem poglavju svoje diplomske naloge bom predstavila nekaj najpogostejših ter nam najbolj dostopnih individualnih oblik oziroma načinov sproščanja kot glavno orožje proti vplivom stresa. Če navedemo samo podatek, da dandanes v zahodnem svetu za arteriosklerozo ali poapnenjem žil, katerega posledica je infarkt, umira skoraj polovica ljudi, je odločitev že na dlani – nemudoma moramo narediti seznam

glavnih stresorjev, ki v naše življenjske prinašajo napetost, določiti, kako le-ti vplivajo na nas in kakšne so njihove posledice, in jih že naslednji trenutek začeti odpravljati v čim večji meri. To je prvi korak k življenju brez stresa, saj brez tega tudi vse ostale metode sproščanja ne bi dosegla svojega namena.

Zavestno sproščanje je najmočnejše orožje proti stresu. Kadar smo utrujeni, prestrašeni ali izpostavljeni kakšni drugi stresni situaciji, si lahko pomagamo s številnimi preprostimi tehnikami za telesno in duševno sproščanje. Ne glede na okoliščine in na vrsto stresa, ki smo mu izpostavljeni, lahko raven adrenalina v telesu obdržujemo na normalni stopnji z naslednjimi načini oziroma metodami sproščanja, ki jih bom v nadaljevanju tudi malce natančneje predstavila. To so:

- pravilno dihanje,
- meditacija,
- vizualizacija,
- joga, masaža,
- kakovosten spanec ter
- dopolnilne metode zdravljenja stresa.

## **2. 6. 1 PRAVILNO DIHANJE**

Kadar smo sproščeni in zadovoljni, dihamo enakomerno in umirjeno. Pri tem se premikata trebušna votlina in ves prsni koš. Ko pa smo vznemirjeni, naše dihanje postane plitvo, pri tem izkoriščamo le zgornji del pljuč, širjenje trebušne votline je skoraj neopazno, ritem dihanja je neenakomeren in vsebuje številne globoke vzdihne, velikokrat pa vdihnjeni zrak tudi zadržujemo (Cohen, 2001).

Vsa naštetá znamenja se največkrat pojavljajo v trenutkih živčnosti in napetosti in opozarjajo na prehitro dihanje. V stresu lahko tako človek s plitvim dihanje vdihne več kisika, kot ga potrebuje, izdihne pa več ogljikovega dioksida. Ker se ravnovesje med obema poruši kot posledica omotičnosti ter izguba zavesti. Da pa bi preprečili vse te nevarnosti, se moramo naučiti nadzorovati dihanje v vsaki situaciji, le-to pa naj bo vedno čim bolj enakomerno in umirjeno (Lindemann, 1977).

Kako lahko sami preverimo pravilnost dihanja? Udobno se uležemo na hrbet, glavo položimo na blazino in se sprostimo. Eno dlan položimo na prsti, drugo pa na trebuh. Med vdihom in izdihom osredotočimo pozornost na premikanje prsi in trebuha. Pri pravilnem dihanju se dlan na trebuhu med vdihom počasi dviguje, med izdihom pa se spušča. Dlan, ki počiva na prsni, je ves čas pri miru – to je znak, da dihajo pravilno. Premikanje dlani na prsni je znak, da dihajo napačno. Nato začnemo odpravljati napako s čim pogostejšim ponavljanjem te vaje (Cohen, 2001).

## **2. 6. 2 MEDITACIJA**

Ker poznamo več vrst meditacije, je pomembno, da ugotovim, katera nas najbolj sprosti. Zato moramo najprej preizkusiti nekaj vrst te zelo priljubljene vzhodnjaške tehnike sproščanja telesa in duha. Pri samo meditaciji pa so najpomembnejši in nepogrešljivi rekviziti zelo miren prostor, pravi položaj telesa (pravilna drža telesa),

zbranost ter po možnost tudi kadične paličice, ki še dodatno pomirjajo. Namen meditacije je odvisne od same vrste le-te, končni cilj pa je skoraj vsem skupen – popolno sproščenost doseči z osredotočenjem misli na eno abstraktno podobo, predmet ali besedo (Looker, Gregson, 1993).

### 2. 6. 3 VIZUALIZACIJA

Pri tem načinu sproščanja imamo na voljo dve temeljni tehniki, in sicer vodeno in nevodeno vizualizacijo. Razlikujeta se predvsem v tem, da pri vodni obliki spremljamo glas druge osebe, ki nas s svojim pripovedovanjem popelje daleč stran od napornega vsakdana. Ob poslušanju zgodbe si vse dogajanje v mislih predstavljamo in pademo v stanje, ko nam ni nobena stvar bolj pomembna, kot naš film, ki ga »gledamo« v podzavesti. Tako v tem času uredimo dihanje (dihanje bolj umirjeno), sprostimo telo in ustavimo izločanje adrenalina, ki je glavni krivec za stres (Battison, 1999).

### 2. 6. 4 JOGA

Joga je prastara vzhodnjaška filozofija, ki nam lahko zelo pomaga pri iskanju spokojnosti. Njen glavni namen je urjenje treh glavnih prvin človekovega obstoja: telesa, duha ter duhovnosti. Z jogo se lahko ukvarja vsakdo, ne glede na to, ali verjame v duhovnost ali ne, vendar je njeno težišče v prepričanju, da sta z dobrodejnimi vplivi telesnih vaj tesno povezani tudi umska in duhovna rast. Lahko jo izvajamo doma ali pa v vodeni skupini, kar je še boljše, saj nas lahko vrhunsko usposobljen učitelj opozarja na napake pri držbi telesa in nas nauči osnovnih tehnike joge, ki jih lahko kasneje izvajamo kjerkoli želimo. Temeljno pravilo joge je previdno, počasno in predvsem pravilno izvajanje predpisanih gibov, največji poudarek pa je, kot pri vseh ostalih metodah sproščanja, na pravilnem dihanju, ki naj bi predstavljalo človekovo prano ali življenjsko energijo (Lipecki, 1985).

Ena izmed vrst (stopenj) joge je tudi *hatha joga*. To so telesne vaje, ki se od klasične telovadbe razlikujejo po tem, da jih ne izvajamo z naglimi gibi in zamahi, temveč si gibi sledijo kot na upočasnjem filmskem traku. Fazi gibanja, ki je točno določena, sledi faza mirovanja, se pravi negibno vztrajanje v vsakokratnem položaju ali telesni držbi (asana). Tudi povratek v izhodiščni položaj je kolikor mogoče počasen. Vsako vajo smemo izvajati le dotlej, dokler ne začutimo bolečine ali ko postanejo gibi naporni. Zaradi tega je uporabna joga tudi za stare in bolehnne ljudi (Lindemann, 1977).

### 2. 6. 5 MASAŽA

Masaža je metoda sproščanja, ki je osredotočena predvsem na sproščanje mišičnih napetosti. Zelo pomembna in priljubljena je pri športnikih, saj sprošča številne odzive v telesu. Najpogostejši so:

- pospeševanje izločanja strupenih snovi iz telesa,
- spodbujanje krvnega obtoka,

- ublaževanje bolečin v mišicah,
- zniževanje mišične napetosti,
- uravnavanje ravni izločenega adrenalina,
- vzbujanje občutka ugodja ob sprostitvi telesa,
- preprečevanje mišičnih krčev ter
- odpravljanje »trdega vratu« pri manj športnih ljudeh.

Temeljna oblika komuniciranja je dotik, ki hkrati omogoča pretok energije, partnerja pa se lahko z vzajemno masažo opogumljata in spodbujata, s tem si vlivata samozavest, to pa je zelo dobrodelno pri obvladovanju stresa. Temeljno pravilo pri masaži je sproščenost v čim večji meri obeh sodelujočih, saj se lahko v nasprotnem primeru notranja napetost maserja prenese na osebo, ki ji je masaža namenjena in obratno. Med samo masažo je zelo pomembno, da se oba partnerja sproščeno pogovarjata ter si zaupata, kaj jima godi in ali sta pritisk in trajanje pravilna ali ne. Najprimernejši dodatek, ki pripomore h kakovostnejši masaži, so različna eterična olja (Alexander, 2000).

## **2. 6. 6 KAKOVOSTEN SPANEC**

Spanje je ena izmed najpomembnejših človekovih potreb in načinov sproščanja stresa. Pravimo, da v spanju preživimo tretjino življenja. Po modernem gledanju je spanje varovalni mehanizem, ki preprečuje, da bi prišlo do okvare našega organizma zaradi pretirane utrujenosti, kateri botruje tudi dolgotrajna izpostavljenost stresu. Tako kot lakota sovпада z normalnim urnikom obrokov, se tudi zaspanost pojavlja ob običajnih urah. Zaradi pomembnosti spanja moramo zato poskrbeti, da naš spanec ne bo kaljen, in da bosta vsako jutro naše telo in predvsem tudi naše misli sproščena in pripravljena na nov začetek, nove izzive vsakdana (Luban – Plozza, Pozzi, 1994).

## **2. 6. 7 DOPOLNILNE OBLIKE ZDRAVLJENJA**

Številne priljubljene komplementarne terapije temeljijo na prastarih dognanjih in izkušnjah. V povezavi z zdravili, ki jih pridobivajo iz različnih zelišč, spodbujajo zmožnost telesa za samozdravljenje. Najbolj razširjene med njimi so homeopatija, refleksologija ter akupresura, ki imajo po celem svetu ogromno zagovornikov. Vendar pa se zaradi njihove zahtevnosti ni priporočljivo samostojno lotevati kaj več kot zgolj osnovnih postopkov za samopomoč brez predhodnega posvetovanja z izkušenim terapevtom (Battison, 1999).

## **2. 7 NASVETI ZA PREMGAOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU**

Powell, 1997 nam je kratko in jedrnat nanizal nekaj nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu. Pa si jih pogledjmo.

- Pokažite svoja čustva! Ne zatirajte svojih občutkov!



- Vzemite si čas za družabno življenje! Ne odpovejte se konjičkom in prostemu času!
- Ne odlašajte! Naloge, ki jih morate opraviti, opravite takoj!
- Prerazporedite dolžnosti! Ne mislite, da morate vse opraviti takoj!
- Naučite se reči ne!!! Ni potrebno, da prevzamete vsako delo, ki vam ga naložijo!
- Privoščite si redne odmore za kavo, kosilo, klepet ...
- Ne delajte nadur!
- Ne postanite zasvojeni! Vzdržite se zasvojenosti od alkohola, cigaret in hrane!
- Služba in doma naj bosta ločena! Službenega dela ne jemljite domov!
- Ne bodite perfekcionisti! Tudi 80 odstotni rezultat je dober!
- Prosite za pomoč! Če imate probleme, jih zaupajte kolegom!
- Ne pozabite, da je služba le služba!!!
- 

## 2. 8 IZGOREVANJE NA DELOVNEMU MESTU

Izraz izgorevanje je prvi uporabil psiholog Rreudenbereger leta 1974, ko je raziskoval duševne težave pri osebju agencij za socialno delo (Grad in ostali 1999, pov. Po Čebašek-Travnik, 1998). Do izgorelosti pride takrat, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti, energijo in moč. Gre za sindrom telesne in duševne izčrpanosti, ki zajema negativne predstave o sebi, negativne odnos do dela, izgubo občutka zaskrbljenosti in izostajanje čustev do strank. Največkrat se izgorevanje opisuje kot tesnoba, napetost in čustvena izčrpanost, vse to pa je posledica obremenitev na delovnem mestu (Grad in ostali, 1999).

Izgorelost na delovnem mestu so še posebej izpostavljeni ljudje, ki opravljajo poklice v tesni povezavi z drugimi ljudmi. Nekateri strokovnjaki opredeljujejo psihološko izgorelost kot krizo lastne učinkovitosti, na oceno te pa vplivajo vrsta dela in delovne razmere. Stres na delovnem mestu je sicer eden pomembnih povzročiteljev občutka izgorelosti, vendar pojmov ne gre enačiti. Stres je namreč reakcija organizma na nevarnost, medtem ko je izgorelost oblika negativne reakcije na stres in je odvisna zlasti od posameznikove sposobnosti, kako se z njim spopade (Sušnik 2004).

## 2. 8. 1 VZROKI IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

V strokovni literaturi je izgorevanje na delovnem mestu največkrat posledica deziluzionističnega procesa, nerealnih pričakovanj, emocionalnega stresa, stresnih interakcij, konfliktov vlog, znanstveno-tehničnih paradigem ali odtujitev (Kerner 1999, 33).

Vzroke za izgorevanje na delovnem mestu največkrat najdemo v šestih neskladjih med delavcem in njegovim delom: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, odsotnost poštenosti in nasprotujoče si vrednote.

*Preobremenjenost z delom* je verjetno najočitneši pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Opraviti je potrebno več v prekratnem času in s premalo sredstvi. Ne gre za naprezanje ob novih izzivih, temveč za pretiravanje, ki sega daleč čez meje človekovih zmožnosti (Maslach, Leiter 2002, 10). Trenutna kriza na delovnem mestu vpliva na obremenjenost z delom na tri načine: delo je intenzivnejše, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Nič čudnega torej ni, da si ljudje težko opomorejo od njega.

*Pomanjkanje nadzora* nad delom je naslednji pomembne pokazatelj neskladij med človekom in delo, ki ga opravlja. Ljudje si želijo priložnosti, da lahko izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter da imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni. Organizacijska politika, ki se vmešava v to zmožnost, zmanjšuje avtonomijo posameznika in njegovo povezanost z delom. Ljudem odsotnost nadzora nad pomembnimi smernicami njihovega dela preprečuje, da bi se uspešno spopadali s problemi, ki jih zaznajo.

### *Nezadostno nagrajevanje*

Trenutna kriza v delovnem okolju zmanjšuje zmožnosti organizacij, da smotrno nagrajujejo zaposlene. Ljudje pričakujejo, da jim bo delo prineslo materialne nagrade v obliki denarja, ugleda in varnosti, toda v zadnjem času jim služba prinaša vedno manj tovrstnih nagrad, čeprav delajo več. Še učinkovitejši dejavnik v pojavu izgorevanja na delovnem mestu pa je izguba notranje nagrade v obliki zadoščenja, da opravljamo delo, ki nam je v veselje in izpopolnjujemo strokovno znanje s sodelavci, ki jih spoštujemo. Takšna sestavljena izguba zunanjega in notranjega nagrajevanja zmanjšuje možnosti, da bi bil človek predan delu, ki ga opravlja.

Četrty udarec trenutne krize je *razpad delovne skupnosti*. Pristne vezi v skupnosti trgajo zaradi izgube varnosti zaposlitve in čezmernega posvečanja kratkoročnim dobičkom, ki izključuje skrb za ljudi. Takšno ozračje trga osebne odnose, ki so temeljna sestavina skupnosti v organizaciji, poleg tega spodkopava skupinsko delo, ki je za proizvodno, informacijsko in storitveno ekonomijo vedno bolj osrednjega pomene. Izguba skupnosti je očitna v naraščanju sporov med ljudmi, upadanja podpore in spoštovanja ter v naraščajočem občutku izoliranosti.

*Pomanjkanje poštenosti* na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delavci in delovnim okolje. Nepoštenost se najbolj očitno pokaže v postopkih

ocenjevanja in napredovanja, kakor tudi v vsakodnevnih stikih. Pomanjkanje poštenosti je tudi očitno v neenaki obremenjenosti z delom ali v plačilu ter v primerih, ko si ljudje prikrojijo pravila ali celo goljufajo, da bi napredovali. Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so navzoči trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje, ki so ključnega pomena za ohranjanje človekove predanosti delu, njihova odsotnost pa neposredno prispeva k izgorevanju na delovnem mestu.

*Nasprotujoče si vrednote* se pojavljajo tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Vrednote vplivajo na vse, kar se nanaša na odnos zaposlenih do dela. Trenutna kriza v delovnem okolju je predvsem odraz temeljnih nasprotij med vrednotami. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček, je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani delavci. Ljudje zlasti razdraži dejstvo, da organizacija pogosto povečuje sposobnosti zaposlenih za izjemno produktivnost, medtem ko z upravljanjem škodi kakovosti dela. V resnici management ne poskuša podcenjevati kakovosti, le bolj se posveča drugim stvarim. Izjemna kakovost pa zahteva popolno predanost.

## **2. 8. 2 OSNOVNI UKREPI ZA PREPREČEVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU**

Preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu se je prav tako kot stresa možno lotiti na dveh ravneh, in sicer na individualni in organizacijski.

Čeprav se zdi izgorevanje na delovnem mestu prevelik problem, da bi ga zmožgel obvladati posameznik, to ne pomeni, da se mora vdati ali da niti ne poizkusi karkoli ukreniti proti njemu. Posameznik lahko sprožijo proces, ki bo zaustavi izgorevanje.

Vse, kar za to potrebujejo, je razumevanje šestih poti od neskladij do izgorevanja, zmožnost s kolegi in trdno odločnost, da vztrajajo v procesu spreminjanja (Maslach, Leiter 2002, 81).

Organizacijski pristop k preprečevanju izgorevanja na delovnem mestu se osredotoča na strukture in postopke, ki oblikujejo organizacijsko življenje, ne pa na krize, s katerimi se spopadajo zaposleni. Zahteva resnično skupinski nadzor znotraj organizacije v širšem smislu z namenom, najti široko zastavljene rešitve in jih tudi izpeljati. Pri tem je cilj organizacijskih strategij ustvariti managerske strukture in procese, ki pospešujejo tesno povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje pri delu. Da bi to dosegli, potrebujejo vedno sveže informacije o stanju organizacije, predvsem v zvezi z omenjenimi šestimi področij, o managerskih postopkih in strukturah, ki oblikujejo teh šest področij, in o stanju zaposlenih glede medsebojnega odnosa izgorevanja in predanosti delu.

Učinkovita organizacijska strategija za preprečevanje izgorevanja in ustvarjanja predanosti delu se začne z analizo osebjaja, ki se ukvarja s ključnimi vidiki organizacijskega življenja. Bistven pogoj za učinkovito izvajanje analize osebjaja je natančne, pravočasne in smiselne pretok informacij o tem, kaj se dogaja. S takšnimi informacijami lahko organizacija uporabi svoja omejena sredstva, da učinkovito obravnava ključna vprašanja. Organizacijska strategija za

preprečevanje izgorevanja in ustvarjanje predanosti delu ima dve stopnji: najprej je treba ugotoviti, kaj se dogaja z delovno silo v organizaciji, in nato uporabiti te informacije za izboljšanje organizacijske kulture.

Prvi del obsega analizo osebja in nato interpretacijo rezultatov oz. prva stopnja skuša oceniti naslednje:

- ravni izgorevanja in predanost dela med zaposlenimi,
- obseg neskladij med zaposlenimi in delovnem mestu na šestih področjih organizacijskega življenja,
- odnos med vodilnimi strukturami in procesi ter šestimi področji.

Druga stopnja strategij se ukvarja s tem, kako bo analiza vplivala na organizacijo. Cilj tega je vzpostavitev nenehnih procesov:

- za izboljšanje komunikacije v vseh smereh in ravneh organizacije, torej med zaposlenimi samimi ter med zaposlenimi in managementom,
- za ustvarjanje organizacijskih sprememb, ki pospešujejo povezanost z delom in preprečujejo izgorevanja.

## **2. 9 VPLIV STRESA NA UČINKOVITOST**

O vplivu stresa danes slišimo zelo veliko. Vse več je dela, ki bi moralo biti že opravljeno, časovni roko so vse krajši, delovni dan pa čedalje daljši – vse to pa negativno vpliva na delovno učinkovitost (Pfunder, 2003).

### **2. 9. 1 ZNAMENJA STRESA**

Ljudje so o uničevalnih lastnostih stresa premalo seznanjeni, menijo, da je to splošen družbeni pojav, zato bi morali sami pri sebi ugotavljati količino stresa, kateri so izpostavljeni, kajti še posebej daljša izpostavljenosti stresu lahko temeljito načne naše zdravje in zmogljivosti. Glavni pokazatelji so izpostavljenosti stresu so:

- pogosti glavoboli,
- utrujenost,
- raztresenost,
- razdražljivost,
- napadalnost,
- prebavne motnje,
- razbijanje srca oz. povečan utrip,
- uživanje preveč ali premalo hrane,
- nečista koža.

## 2. 9. 2 SIMPTOMI STRESA

Luban-Ploza in Pozzi (1994, str. 13-15) navajata tri skupine simptomov na nivoju posameznika, ki jih imamo za prve znanilce posledic prevelike izpostavljenosti stresnim dogodkom. Nanje je opozoril ameriški psiholog pri ustanovi Air Force Neil S. Hibler.

### **Čustveni simptomi**

- *apatija*: nezadovoljstvo, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh,
- *anksioznost*: nemir negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe,
- *razdražljivost*: nezaupanje, nadutost ali polemičnost, upor ali jeza,
- *duševna utrujenost*: raztresenost, težave s koncentracijo, pomakanje prožnega mišljenja,
- *pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe*: preveč dela, nepriznavanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost.

### **Vedenjski simptomi**

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

### **Telesni simptomi**

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

## 2. 9. 3 DOGODKI V ŽIVLJENJU KOT VIR STRESA

Tudi običajni vsakdanji dogodki lahko povzročijo stres. Nanizali bomo nekaj življenjskih dogodkov, katerih posledice so še hujše, kadar se jih zgodi več hkrati, ali pa med njimi ne mine dovolj časa, da bi si človek lahko opomogel ter obnovil telesne in umske moči.

Najpogostejši stresni življenjski dogodki so (Battison, 1999):

- razveza,

- smrt bližnjega sorodnika,
- prekinitev dolgoletnega razmerja,
- bolezen ali poškodba,
- upokožitev,
- poslabšanje zdravja družinskega člana,
- izguba dela,
- poroka,
- težave v spolnosti,
- rojstvo otroka,
- denarne težave,
- nakup hiše,
- sprememba zaposlitve,
- zapadlost hipoteke,
- izjemen osebni dosežek,
- uspešno končanje študija,
- prenehanje kajenja,
- sprememba prehranjevalnih navad,
- sprememba spalnih navad,
- odhod na počitnice,
- počitnice,
- manjši prekršek zakona.

## 2. 10 OBVLADOVANJE IN PREMAGOVANJE STRESA, NASTALEGA NA DELOVNEM MESTU

Delovne organizacije in posamezniki imajo različne odnos do stresa. Nekatere organizacije od svojih uslužbencev pričakujejo, da bodo ti sposobni obvladovati stres, druge so bolj uvidevne in zaposlenim pomagajo pri premagovanju tovrstnih težav. Znake za to, koliko je organizacija pripravljena zmanjšati stres zaposlenih, je mogoče razbrati iz sledečega:

- *Šolanje in razvoj*; določene organizacije v svojih letnih poročilih to postavko opremijo s številkami. Če ti podatki slučajno manjkajo, je potrebno poiskati vzrok.
- *Nagrade in napredovanja*; organizacija, ki ceni dobro delo, bo zaposlenim dajala nagrade za večjo storilnost ali pa jih bo nagrajevala z napredovanjem.
- *Kadrovanje in izbira delavcev*; organizacija, ki kadrovanju ne posveča dovolj velike pozornosti, nima natančnih postopkov izbire kadrov in se zato premalo meni za svoje zaposlene.
- *Pokojninski sklad*; organizacija, ki razpolaga s široko zastavljeno pokojninsko shemo, najverjetneje odgovorno skrbi za svoje uslužbence in si prizadeva za njihovo splošno blaginjo (Heller, Hindle 2001, 794-795).

Obvladovanje in premagovanje stresa, nastalega na delovnem mestu, se je mogoče lotiti na štirih ravneh, in sicer na ravni posameznega zaposlenega, organizacija, države in evropske unije. Na vseh ravneh morajo biti preiskani stresorji vezani na delo, stresne reakcije in stresne pogojene bolezni. Vzroki za to so v tem, da je stres istočasno problem tako posameznika kakor tudi organizacija in družbe, da težave v zvezi s stresom, vezanim na delo nenehno naraščajo, da po smernicah EU

obstajajo v ta namen varovanje zdravja in varnosti zakonske obveze in da se je številnim stresorjem in njihovim posledicam možno izogniti ter so lahko obvladovani od vseh treh partnerje delovnega trga, če so le-ti sposobni, v svojem lastnem in obojestranskem interesu, skupno ukrepati (Levi 2004, 3).

Na nacionalni ravni naj bi bili preprečevanje stresa, nastalega na delovnem mestu, ciljni sledeči predlogi:

1. izdelava zakonskega okvira, ki upošteva psihosocialne vidike dela;
2. priznanje, da je stres na delovnem mestu eden izmed vzrokov za delovne nesreče, delovne pogoje ali poklicne bolezni;
3. izboljšanje in razširitev statističnih podatkov o na delovnem mestu ali drugje nastalih, minljivih ali trajnih ovirah z vpeljavo posebnih stresnih indikatorjev pri opazovanju zdravja na delovnem mestu (s tem bi lahko opazovali stres in njegove bistvene značilnosti);
4. trajna, intenzivna podpora za pridobitev zanesljivih ocen gospodarskih stroškov, nastalih zaradi delovno pogojenih zdravstvenih težav (Aparicio 2004, 2-3).

## 2. 10. 1 TEHNIKE IN METODE INDIVIDUALNEGA PREMAGOVANJA STRESA

Zavedanje o vzrokih stresa je prvi korak k učinkovitemu obvladovanju stresa (Božič 2003, 33). Učinkovito obvladovanje stresa je pogojeno s pridobivanjem spretnosti, s katerimi je omogočeno ravnovesje med zahtevami in sposobnostmi obdržati v območju normalnega stresa in se čim redkeje in previdneje podati v predele škodljivega stresa.

Za umirjanje razmer obstajata dve možnosti, in sicer odzemanje in dodajanje težav oz. spreminjanje zahtev in izboljšanje sposobnosti za obvladovanje stresa (Looker, Gregson 1993, 109).

Pri spopadanju s stresom so najpomembnejši štirje pristopi, in sicer spreminjanje razmer, izboljševanje zmožnosti za obvladovanje stresa, kar vključuje učenje novih veščin, kot so samopotrjevanje ali sprostitvene tehnike, nadalje spreminjanje zaznavanja položaja, kar pomeni spodbujanje k drugačnemu dožemanju različnih pritiskov, v katerem naj bi namesto groženj videli izziv in spreminjanje vedenja, ki terja veliko časa in vključuje spreminjanje vsakdanjih navad, upočasnitev ritma življenja, več telovadbe, omejitev alkohola in izboljšanja pri prehranjevanju (Battison 1999, 24).

Preden posameznik želi storiti karkoli za izboljšanje razmer na delovnem mestu, mora poiskati vzroke za težave, ki so lahko v:

- *naravi dela*, ki ga opravlja; delovne razmere, pogosta potovanja, moteči vplivi hrupa, vročina ...,
- *nezadovoljstvu s kariero*: nenapredovanje, presežek kadrov, nizka plača in ugled;
- *vprašanju organizacijske strukture*: preverjanje, nadzor, slaba povezava s sodelavci;

- *komunikaciji z ljudmi*: trenja med zaposlenimi, uradna politika delodajalca, špekuliranje, nacionalizem ali seksizem, zapostavljanje zaradi starosti.

Stres, povezan s poklicem, pa ne povzroča težav le na delovnem mestu, ampak lahko bistveno vpliva tudi na zasebno življenje.

## 2. 10. 2 TEHNIKE ZA DOLGOROČNO PREMAGOVANJE NAPETOSTI

Glavni povzročitelji stresa in šibkega duševnega zdravja so življenjske preizkušnje in pomanjkanje določeni sposobnosti. Ljudje, ki trpijo zaradi stresa in duševnih težav, imajo škodljive vedenjske vzorce in pomanjkljive sposobnosti premagovanje stresa. Enako kot smo se naučili delovanja in mišljenja, ki nam povzročata stres, si lahko pridobimo nove veščine in se naučimo spreminjanja škodljivih vedenjskih in miselnih vzorcev.

Spodaj je navedenih 12 korakov, ki so lahko v pomoč pri dolgoročnem odpravljanju napetosti in vodijo do trdnega duševnega zdravja. Izvajati jih je potrebno v takšnem vrstnem redu, kot so zapisani:

### 1. Sprejmimo odgovornost za svoje življenje

Za svoje misli, dejanja, čustva, odločitve in njihove posledice smo odgovorni sami. Če te odgovornosti ne bomo sprejeli, si namreč ne bomo prizadevali za spremembo, ampak bomo za svoj način mišljenja in čustvovanja krivili neprijazno življenje in druge ljudi.

### 2. Postanimo prilagodljivi

Potrebe imamo vsi, v stresu pa samo, kadar te potrebe postanejo prevelike. Sprejmimo filozofijo prilagodljivosti – spremenimo, kar lahko, prilagodimo pa se tistemu, česar ni moč spremeniti. Znebimo se črno-belega in skrajnostnega načina razmišljanja in iz svojega besedišča črtajmo besedo »moram«.

### 3. Sprejmimo resničnost kot mešanica dobrega in slabega

Sprijazniti se je potrebno s tem, da je svet nepravičen, da se včasih zmotimo, da se stvari spreminjajo in da okoliščine niso vedno jasne oz. samo črne ali samo bele. Svet in mi sami smo mešanica dobrega in zla. Nihče ni samo slab ali samo dober, in najbolje je, da se s tem sprijaznimo.

### 4. Uživajmo v trenutkih

Človek se mora kdaj pa kdaj ustaviti in razmisliti o svetu in svojem mestu v njem. Prav je, da si zastavimo cilje, vendar ne smemo biti njihovi sužnji. Uživati je potrebno v potovanju do cilja, ne le v samem cilju. Namerno spreminjajmo tempo svojega življenja; dejavnim obdobjem naj sledijo obdobja miru. Privoščimo si smeh, zabavo, spremembe in ustvarjalnost.

### 5. Naučimo se živeti s frustracijami

Človek z namernim izpostavljanjem težkim in neprijetnim situacijam razvije odpornost na frustracije. Take situacije obravnavajmo kot izziv in ne kot nekaj, čemur se je treba izogniti. Odziv »Tega ne prenesem.« Zamenjajmo s »to mi



sicer ni všeč, vendar lahko prenesem«. Frustracije so nujen del življenja in so pomembne za osebni razvoj.

#### *6. Skrbimo zase in se imejmo radi*

Ljudje smo zmotljiva bitja, zapletene mešanica dobrega in zlega, moči in slabosti. Sprijaznimo se s svojo edinstvenostjo. Sami sebe imejmo radi, ali pa se vaj potrudimo in v sebi poiščimo strani, ki nam bodo všeč. Skrbimo zase in se ne odzivajmo na privzgojene občutke krivde. Skrbimo za svoje telo, uživajmo zdravo hrano in bodimo telesno dejavni. Do sebe bodimo radodarni.

#### *7. Izražajmo pozitivna in negativna čustva*

Svoje misli, vtise in čustva izražajmo odkrito in samozavestno, ne da bi posegali v pravice drugih. Naučimo se reči »ne«. Sprijaznimo se s tem, da imamo ljudje različne želje in potrebe, in da so razlike med nami pogosto vir jeze, žalosti in razočaranja, ki jih ne smemo skrivati. Ne pozabimo na zdravilnost smeha.

#### *8. Prizadevajmo si za uresničitev svojih ciljev*

Odločimo se, kaj pričakujemo od življenja in kaj je za nas pomembno. Za vsako področje življenja posebej si določimo kratkoročne in dolgoročne cilje. Cilji so potrebni, ker dajejo življenju smer in pomen. Bodimo vztrajni, a prilagodljivi. Cilji morajo biti med seboj usklajeni in ne preveč zahtevni. Zavedajmo se, da je vsak dolgoročen cilj povezan s kratkoročnimi frustracijami.

#### *9. Razmišljamo racionalno in ustvarjalno*

Namesto nekritičnega sprejemanja tujih nasvetov za vsak problem poiščemo lastno rešitev. Vedno preverimo, ali so na voljo še kakšne druge možnosti. Premislimo, kakšna prepričanja so nam vcepili starši. Bodimo pozorni na miselno togost in izkrivljeno logiko. Postanimo gospodar svojega življenja. Spodbujajmo ustvarjalnost in spontanost.

#### *10. Upravljajmo s svojim časom in vzdržujmo ravnotežje*

Prizadevajmo si za ravnotežje med delom in prostim časom, med družino in prijatelji, med samoto in družabnostjo. Zavedajmo se svojih ciljev in si določimo svoj urnik in svoje prednosti. Kdaj pa kdaj si vzemimo čas za kritične razmislek o svojih vrednotah in življenjski uravnoteženosti.

#### *11. Poiščimo si konjiček in zanimive dejavnosti*

Preizkusimo različne vrste dejavnosti, dokler ne najdemo nečesa, kar nas resnično veseli in izpolnjuje. Začnimo se ukvarjati z novim hobijem, naj nam ne bo škoda časa in truda. Če nam prvi hobi ne bo ustrezal, si poiščimo še druge, čim pestrejše dejavnosti.

#### *12. Razvijajmo in ohranjajmo odnose*

Prijateljstvo je treba razvijati in negovati. V stikih z drugimi bodimo iskreni in pozorno poslušajmo. Ljudi sprejemajmo takšne, kakršni so, in jih ne poskušajmo spremeniti. Ne bodimo prestrog kritik. Razvijamo široko mrežo znancev in prijateljev ter organizirajmo redna srečanja z njimi. Spoštujmo ljudi, s katerimi smo lahko sproščeni in taki, kakršni smo v resnici (Powell 1999, 138-139).

## 2. 10. 3 ORGANIZACIJSKI PRISTOP K OBVLADOVANJU IN PREMAGOVANJU STRESA

Organizacije bi morale za zaposlene organizirati različna zaupna svetovanja, ki bi jim bila v pomoč pri premagovanju problemov, uvajati sprostitvene tehnik kot del usposabljanja za delo, poskrbeti za treninge obvladovanja ne rutinskih situacij in zaposlene naučiti prepoznavati dejavnike, ki povzročajo psihične obremenitve, da bi se nanje pravilno odzivali (Marcon, 1998).

Za preprečevanje stresa, nastalega na delovnem mestu in delovno pogojenih zdravstvenih težav, morajo biti organizacije pozorne na :

- *Planiranje delovnega časa.* Planiranje delovnega časa naj bo tako, da ne povzroča trenj med dolžnostmi in odgovornostmi v zasebnem življenju. Delovni čas naj bo fiksni in predvidljiv.
- *Participacija/nadzor.* Zaposlenim je potrebno omogočiti sodelovanje pri odločitvah in ukrepih, ki so vezane na njihovo delovno mesto.
- *Obremenjenost z delom.* Organizacija mora zagotoviti, da je dodelitev dela v skladu z znanji in sposobnostmi posameznega zaposlenega.
- *Vsebina dela.* Delovne naloge naj bodo oblikovane tako, da zaposlenim dajejo občutek smiselnosti dela.
- *Vloge in odgovornosti* naj so jasno definirane.
- *Socialna okolica.* V organizaciji naj bo omogočeno medsebojno sodelovanje, predvsem podpora in ustrezna pomoč med sodelavci.
- *Prihodnost.* Nejasnostim v zvezi z varnostjo delovnega mesta in obeti kariere se je potrebno izogibati, ob tem pa je potrebno nenehno vzpodbujati zaposlene za učenje in širiti zaposlitvene zmožnosti (Levi 2004, 4-5).

### *Ukrepi organizacij za preprečevanje stresa na delovnem mestu*

Vsaka organizacij bi kot nujen del stroškov za ohranjanje svoje najbolj dragocene lastnine, to je delovne sile, morala izdelati strategijo za zmanjšanje stresa, ki naj bo odvisna od velikosti organizacije in razpoložljivih denarnih sredstev. Strategija za zmanjševanje stresa v delovni organizaciji naj vključuje program za zviševanje ravni zavesti o višini stroškov zaradi stresa na posameznem delovnem mestu ter na celotni ravni organizacije. Dodatno k temu je potrebno v organizaciji izdelati program, s katerimi bodo zaposleni odkrili znake stresa pri sebi in pri sodelavcih, program svetovalne službe, ki bo pomagala posameznikom, in sistem, s pomočjo katerega se bo spremljalo in opazovalo izostanka z dela. Ob tem pa mora organizacija zaposlenim pojasniti vzroke za uvedbo takšnega sistema in koliko časa se bo le-ta izvajal. Neizogibno je tudi povratno obveščanje zaposlenih o tem, kako nova strategija napreduje, in o izboljšanju, ki ga je prinesla. Eden izmed elementov strategij za zmanjševanja stresa, ki se ga naj organizacija poslužuje, je dolgoročni program ukrepov preprečevanja stresa za izboljšanje splošnega dobrega počutja zaposlenih, kot je zagotovitev športnih zmogljivosti, gibljiv delovni čas, zdravstveno zavarovanje in redni zdravstveni pregledi (Heller, Hindle 2001, 796).

Pri načrtovanju strategij za preprečevanje stresa, nastalega na delovnem mestu, je potrebno izbrati raven vmesnega preverjanja. Vsaka od teh ravni bo prinesla spremembe, ki se nanašajo na različne vidike težav v zvezi s stresom. Prvo je posredovanje na primarni ravni, ki se nanaša na temeljne spremembe v podjetju, ta vključuje radikalne spremembe, ki morajo zajemati celotno organizacijo. Druga je

sekundarna raven, ki je znana kot »metoda oblike«. Zanj je značilno, da se organizacija ukvarja s posebnimi vzroki stresa, težav se loteva neposredno. Terciarnе interakcije pa zadevajo obravnavanje posameznikov in dolgoročno vzpostavitev zdravstvenega stanja, tako da omogoča pomoč zaposlenim, ki so prizadeti zaradi stresa.

Preprečevanje stresa v organizaciji je učinkovito, če se le-ta poslužuje ukrepov, med katere spadajo izboljšanje organizacije dela in delovnih pogojev, podpiranje aktivne soudeležbe zaposlenih pri spodbujanju zdravja v organizaciji in krepitev osebnih kompetenc (Kuhn 2004, 1).

Rezultate raziskav, ki temeljijo na številni modelih zanesljive prakse preprečevanja stresa v organizacijah iz različnih evropskih regij, kažejo skupne dejavnike uspeha za spodbujanje zdravja v organizacijah. Med te dejavnike med drugih spadajo:

- ukrepi za spodbujanje zdravja v podjetjih naj temeljijo na analizi zdravstvenih zahtev in potreb organizacije,
- pri ukrepih za spodbujanje zdravja naj bodo udeležene vse interesne skupine v organizaciji,
- ukrepi za spodbujanje zdravja v organizacijah naj bodo naravnani na izboljšanje kakovosti delovnega življenja in delovnih pogojev in naj se osredotočijo na vedenje posameznega zaposlenega.
- Ukrepi za spodbujanje zdravja naj bodo zasidrani na vseh ravneh organizacije.

#### *Naloge delodajalce pri odpravljanju stresa*

Delodajalci lahko za svoje zdravje in zdravje zaposleni največ storijo z ustrezno skrbnostjo za varnost ter odgovornim ravnanjem in vedenjem (Teržan in ostali, 2000).

V zakonu o varnosti in zdravju pri delu je v 5. členu določeno, da je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom. V ta namen mora delodajalec izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev z ustrezno organiziranostjo ter potrebnimi materialnimi sredstvi (Študijski center za industrijsko demokracijo 1999). Delodajalci morajo ugotoviti vzroke za nastanek stresa v zvezi z delom, oceniti tveganje in izvesti preventivne ukrepe, še preden delavci zbolijo (Evropska agencija za varnosti in zdravje pri delu 2004a).

Naloge delodajalcev pri preprečevanju stresa so torej izogibanje tveganju, prilagajanje dela in pogojev dela posameznikom, prilagajanje tehničnim izboljšavam, razvijanje doslednega zagotavljanja varnosti, dajanje prednosti kolektivnim varstvenim ukrepom in pri delu naj bo upoštevana možnost aktivnega sodelovanja zaposlenih pri načrtovanju novih tehnologij ter upoštevanje sposobnosti zaposlenih delavcev (Hrašovec, 2001).

Dolžnosti delodajalcev pri omejevanju in odpravljanju stresa so, da:

- si prizadeva preprečiti stres v organizaciji;

- oceni tveganje za nastanek stresa na delovnem mestu in to tako, da odkrije pritiske na delovnem mestu, ki bi lahko povzročili visoke in trajajoče ravni stresa ter da določi, kdo bi lahko bi prizadet;
- sprejme ustrezne ukrepe za preprečitev škode (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, 2004b).

Stres na delovnem mestu je mogoče preprečiti, pri tem pa so ukrepi za zmanjševanje stresa v organizaciji lahko zelo stroškovni učinkoviti. Za organizacijo najpomembnejše, da se izdela ocena tveganja za nastajanje stresa na delovnem mestu, ki naj vključuje opredelitve nevarnosti, odločitev, kdo in kako bi lahko bil prizadet, ovrednotenje tveganja, določitev ukrepov, zapisovanje dejstev, pregled ocen v ustreznih časovnih presledkih in preverjanje učinka sprejetih ukrepov.

Pri opredelitvi nevarnosti je potrebno ugotoviti, ali je prisotna težava. Dejavniki tveganja, na katere moramo biti posebej pozorni, so:

- kultura ali vzdušje organizacije in način lotevanja stresa na delovnem mestu;
- zahteve, kot so delovne obremenitve in izpostavljenosti fizikalnim spremembam;
- nadzor – koliko vpliva imajo delavci na način opravljanja svojega dela;
- spremembe – kako se organizacijske spremembe obvladujejo in sporočajo;
- vloge – ali delavci razumejo svoje vloge v organizaciji in ali organizacij skrbi, da ne pride do navzkrižij vlog;
- podpora sodelavcev in vodij;
- usposabljanja, s pomočjo katerih delavci pridobijo veščine za opravljanje svojih nalog;
- individualni dejavniki – upoštevanje razlik med posamezniki.

Pri odločitvah, kdo bi lahko bil prizadet in kako, je potrebno poudariti, da smo stresu lahko podvrženi vsi, njegova stopnja pa je odvisna od pritiska, pod katerim se v kateremkoli danem času nahajamo.

Simptomi, ki kažejo na prisotnost na delovnem mestu na ravni organizacije, so:

- sodelovanje: izostajanje z dela, fluktacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, trpinčenje, agresivno komuniciranje, izolacija;
- uspešnost: zmanjšana storilnost in kakovost izdelka ali storitve, nezgode, slabo odločanje in napake;
- stroški: povečani stroški za nadomestila ali povečani stroški zdravstvenega varstva, napotitve na zdravstvene storitve;

Simptomi, ki kažejo prisotnost stresa na delovnem mestu na ravni posameznika, so:

- vedenje: kajenje, uživanje alkohola ali drog, nasilje, trpinčenje ali nadlegovanje;
- psihološki simptomi: težave s spanjem motnje zaradi zaskrbljenosti, depresija, nezmožnost koncentracije, razdražljivost, težave v družinskih odnosih, izgorevanja;
- zdravje: težave s hrbtenico, bolezni srca, želodčni čir, povišan krvni pritisk, slab imunski sistem.

Pri ovrednotenju tveganja si je za vsak dejavnik tveganja potrebno postaviti tri vprašanja, in sicer: kateri ukrepi so že sprejeti, ali ti ukrepi zadostujejo in kaj je treba še storiti.

Pri organizaciji je potrebno poskrbeti, da obstaja odprta komunikacija, podpora in medsebojno spoštovanje, da zaposleni niso preveč ali premalo obremenjeni s svojim delom in da imajo možnosti in zmogljivosti za opravljanje svojega dela. Posamezniki morajo imeti tudi dovolj velik vpliv na način opravljanja svojega dela, katerega naj opravljajo v ustreznem okolju. V organizacijah morajo biti na voljo postopki za obravnavo nedopustnega vedenja, kot sta disciplinski in poravnalni postopek. Razvijati je potrebno kulturo, v kateri si zaposleni zaupajo, imajo medsebojno spoštljive odnose in drug drugemu priznavajo prispevke podjetju. V organizacijah je potrebno poskrbeti za seznanjanje s spremembami tako, da se zaposlene z njimi seznanijo pred, med in po njih. Poskrbeti je potrebno tudi, da so vloge in odgovornosti zaposlenih jasno opredeljene, za podporo zaposlenih, povratne informacije in spodbude. Potrebno pa je tudi podpreti dejavnosti za spodbujanje zdravja na delovnem mestu ter zdravega in uravnoveženega delovnega življenja.

Določitev ukrepov za preprečevanje stresa mora vključevati seznam ukrepov, s katerim se delodajalec zavezuje, da bo zagotovil ustrezno varnost pri delu in s tem zaščitil zdravje zaposlenih. Pri pripravi ukrepov za premagovanje stresa lahko delodajalcu pomagajo strokovni delavci, pooblaščen zdravniki in predstavniki delavcev (Teržan in ostali, 2000).

Pri zapisovanju glavnih ugotovitev je potrebno zapisovati glavne ugotovitve ocen in predstaviti informacije zaposlenim ter njihovim predstavnikom. S pomočjo teh zapisov se dajo spremljati napake, ki se najpogosteje pojavljajo v organizaciji (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, 2004b).

Pregled ocen v ustreznih časovnih presledkih je potrebno izvajati takrat, kadar pride do večjih sprememb v organizaciji. Pri tem se je o njih potrebno posvetovati z zaposlenimi. Preveriti je potrebno tudi učinke sprejetih ukrepov za zmanjšanje stresa na delovnem mestu.

#### *Sodelovanje vseh zaposlenih pri odpravljanju stresa*

Za odpravljanje stresa na delovnem mestu je v prvi vrsti odgovoren delodajalec, če pa zaposleni želijo doseči čim boljše učinke, morajo sodelovati z delodajalci, vodilnimi delavci, predstavnikom sindikata oz. katerim drugim predstavnikom zaposlenih (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2004a).

Nekatera delovna mesta so že po definiciji bolj stresna. Stres je posledica neurejenih odnosov v delovnem okolju in neurejene organizacije dela. Kombinacija obeh prinese obremenitev s stresom, pri čemer je potrebno poudariti, da je posameznik, ki opravlja bolj stresno službo v spodbudnem okolju, manj pod stresom, kot posameznik, ki opravlja razmeroma nestresno službo v okolju, v katerem se s sodelavci izrazito ne razume (Žunec, 2004).

Stres največkrat povzroča slaba organizacija dela ali delo samo, zato morajo biti zaposleni najbolj pozorni na:

*Delovno ozračje* ali »delovno kulturo« na delovnem mestu in način, kako je stres obvladan. Zaposleni naj posredujejo konstruktivne zamisli o tem, kako bi bilo mogoče izboljšati stanje (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2004a).

*Zahteve*, ki jih morajo zaposleni izpolnjevati. Pri tem je potrebno paziti, ali imajo zaposleni preveč oziroma premalo dela, ali so izpostavljeni telesnim nevarnostim, kot so nevarne kemikalije ali hrup. Zaposleni si morajo pri svojem delu določiti prednostne naloge, če je dela preveč, naj sami predlagajo, kaj bi lahko morda izpustili, začasno odložili ali posredovali komu drugemu, ne da bi pri tem nalagali preveč dodatnega dela drugim. V primeru, da zaposleni svojega dela ne morejo obvladovati, se naj posvetujejo s svojimi nadrejenimi, ali s predstavnikom sindikata ali katerim drugim predstavnikom zaposlenih, ter naj podajo predloge, kako stanje izboljšati. Če si zaposleni želijo na svojem delovnem mestu več raznolikosti, si naj poiščejo nove delovne naloge, ki bi jih opravljali. V primeru, da pri zaposlenih prihaja do dvomov v zvezi s preventivnimi ukrepi na delovnem mestu, je njihova naloga, da zahtevajo ustrezne informacije. Delavci morajo upoštevati tudi politiko gospodarske družbe, v kateri so zaposleni, če je ta na voljo.

*Nadzor*; gre za to, koliko vpliva imajo zaposleni pri odločanju o svojem delu. Zaposleni naj pri svojem vodji zaprosijo za večjo odgovornost pri načrtovanju njihovega dela in se naj poizkušajo vključiti v proces odločanja o njihovih delovnih nalogah.

*Odnosi* na delovnem mestu, vključno z morebitnim ustrahovanjem. Če so zaposleni žrtev ustrahovanja oz. nadlegovanja, naj reagirajo takoj in se o tem pogovorijo s svojimi nadrejenimi, predstavnikom sindikata ali katerim drugim sodelavcem, ki jim bo nudil oporo. Če je vzrok težav oseba, ki je zaposlenemu nadrejena, se naj le-ta pogovori z njemu nadrejeno osebo. Zaposleni naj ima pripravljene dokaze, ki bodo podprli njegove trditve, morda bo moral za to voditi podrobno evidenco. Zaposleni naj vedno daje dober zgled s svojim odnosi do drugih.

*Spremembe*; pri čemer je pomembno, koliko informacij dobivaj zaposleni o spremembah in ali se zdijo dobro načrtovanje. Zaposleni naj vedno zahtevajo informacije o spremembah, o tem kako bodo vplivale na njih, kako hitro se bodo uvajale in katere so njihove prednosti ter pomanjkljivosti.

*Vloge*; pomembno je, da zaposleni poznajo svoje delovne naloge. Če ti ne vedo, katere so njihove naloge, se naj pogovorijo s svojimi nadrejenimi oziroma naj zaprosijo za nov opis delovnih nalog.

*Podpora sodelavcev in nadrejenih*; v tem primeru naj zaposleni zaprosi za povratne informacije o svojem delu. Če je le-ta deležen kritik, naj zaprosi za predloge.

*Usposabljanje za opravljanje svojega dela*; če se zaposlenemu zdi, da bi moral razvijati svoje veščine, naj sam predlaga načine, kako bi to storil.

## 2. 11 STRES V PODJETJIH

Danes je stres na delovnem mestu zelo razširjen pojav. Vendar se kljub temu v naših podjetjih posveča premalo pozornosti tej problematiki. S stresom se več ali manj srečujemo vsi, ki smo zaposleni, ne glede na položaj, ki ga imamo v podjetju.

Zato bomo v nadaljevanju naloge nekaj strani stresu na delovnem mestu.

### 2. 11. 1 STRES NA DELOVNEM MESTU

Današnji ritem življenja zahteva od nas maksimalno aktivnost. V službi zanima nadrejene samo delovna storilnost podrejenih, ne zanima jih kakšne težave imajo njihovi zaposleni izven službe.

Kot smo že omenili, je stres na delovnem mestu zelo razširjen in se z njim srečujemo vsi, ki smo zaposleni. Vzrokov za nastanek stresa je lahko neskončno veliko, saj je tudi stresnih situacij na delovnem mestu veliko.

V nadaljevanju bomo opisali vrste stresorjev na delovnem mestu, ki jih delimo na:

- individualni stresorji,
- skupinski stresorji,
- organizacijski stresorji.

### 2. 11. 2 INDIVIDUALNI STRESORJI

Individualni stresorji so tisti, ki izhajajo iz posameznika in so vezani na:

- delo, ki ga posameznik opravlja,
- vlogo, ki jo ima posameznik v organizaciji,
- poklicno pot v organizaciji.

#### **Stresorji, ki so povezani s posameznikovim delom**

Določeni poklici so veliko bolj izpostavljeni stresu kot drugi. Med najbolj stresne sodijo poklici menedžerjev, kirurgov, pilotov, socialnih delavcev ... v to skupino sodijo tudi različni poklici, ki so vezani na delo z mentalno prizadetimi osebami, delo z zaporniki, zelo stresni poklici so tudi poklici raznoraznih terapevtov, učiteljev ter raznih vodstvenih delavcev (Bahtijarević Šiber, 1999).

Vir stresa so lahko za zaposlenega tudi zahteve, ki jih prinaša njegovo delovno mesto. Neusklajenost med zahtevami in individualnimi sposobnostmi zaposlenega kot posledica nekakovostnega kadrovanja in nepravilne razporeditev na delovno mesto, lahko predstavlja napor za zaposlenega in s tem trajni vir stresa. Prav tako so lahko tudi premajhne ali prevelike zahteve, ki so prenizke oziroma previsoke

glede individualne sposobnosti zaposlenega, zelo frustrirajoče, kar slabo vpliva na zaposlenega (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Najpogostejši stresor na delovnem mestu je prav gotovo časovna omejenost pri izvajanju delovnih nalog. Pri tem lahko predvidimo kratke roke za izvedbo dela ter opravljanje več nalog hkrati. Pri tem sta količina dela ter časovna omejenost v neposredni povezavi (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Tudi delovna preobremenjenost lahko predstavlja vir stresa. Običajno govorimo o količinski in kakovostni delovni preobremenjenosti. Količina delovna preobremenjenost pomeni preveliko količino dela oziroma preveliko število delovnih nalog, ki jih je potrebno opraviti v prekratnem času.

Kakovostna delovna preobremenjenost pa pomeni pomanjkanje posameznikovih sposobnosti in veščin za opravljanje delovnih nalog. Sem sodi tudi možnost, da je stopnja delovnih zahtev zastavljena previsoko. Kakovostno delovna preobremenjenost se v praksi pojavlja kot posledica neusklajenosti zahtev dela in individualnih sposobnosti (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Zelo pomembne stresor so tudi fizikalni delovni pogoji. Pogosto jih imenujemo tudi stresorji okolja ali stresorji fizične okolice. V to skupino sodijo hrup, temperatura, slaba oziroma neprimerna osvetlitev, zavedanje nevarnosti delovne nesreče s smrtnim izidom in poklicnih obolenj, kot so razne deformacije telesa. Po raziskavah v Ameriki vsako leto v delovni nesrečah umre v industriji panogo do 14.000 delavcev (skoraj 55 na dan oziroma 7 vsako delovno uro), več kot 100.000 delavcev pa je trajno onesposobljenih za delo. Vse to kaže na dejstvo, da slabi in nevarni delovni pogoji zelo stresno delujejo na zaposlene (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Odgovornost za podrejene ljudi je posebno močan stresor. Ker gre v tem primeru za odgovornost do ljudi, je le-ta še toliko večja, kar je za nekatere ljudi zelo težko breme. Pri tem pa se moramo zavedati, da različne vrste in stopnje odgovornosti različno delujejo kot stresorji. Raziskave so pokazale, da ljudje z večjo odgovornostjo do ljudi, več kadijo, imajo povečano stopnjo holesterola, imajo visok krvni pritisk, za razliko od tistih, ki imajo večjo odgovornost za stvari (Bahtijarevič Šiber, 1999).

### **Stresorji, ki so povezani s posameznikovo vlogo v organizaciji**

Z vlogo v organizaciji mislimo na pričakovani način obnašanja in delovanja človeka, zaposlenega na točno določenem mestu. Ker pa vsaka vloga v podjetju predstavlja določene zahteve, je lahko le-ta včasih stresna.

Najpogostejša stresorja, povezana z vlogo posameznika v organizaciji sta:

- konfliktnost vlog,
- nejasnost oziroma dvoumnost vlog.

Konfliktnost vloge imenujemo za posameznega zaposlenega nesprejemljive in zato stresne zahteve, ki mu jih včasih nalaga njegova vloga v podjetju. Tako ga lahko njegov podrejeni postavi v konfliktno situacijo – in njegova vloga zahteva dobre, prijateljske odnose z ljudmi, katerih osebnosti mu ne odgovarjajo, oziroma se s temi ljudmi nikakor ne more ujeti. V vsakdanjem življenju so takšne situacije zelo



pogoste, zato so to zelo veliki stresorji. Pogosto moramo zaradi svoje vloge v podjetju sodelovati z ljudmi, ki bi se jim najraje izognili, saj nas njihov pristop ali pa način dela in mišljenja zelo razburi. Tak primer je menedžer, ker je istočasno v vlogi nadrejenega in podrejenega. Če se njegov stil vodenja ljudi zelo razlikuje od stila vodenja njegovega nadrejenega, je takšno delo zelo stresno (Bahtijarević Šiber, 1999).

Na delovnem mestu je nejasnost in dvoumnost vloge zelo pogost stresor. Vzroki za takšno nejasnost so v nejasnih ali pa neznanih zahtevah, ki jih vloga nalaga posamezniku (pomanjkanje razumevanja dolžnosti in pravic ter obveznosti zaposlenega, neenake informacije o pravilih obnašanja ...)

### **Stresorji, ki so povezani s posameznikovim razvojem kariere**

Posamezne stopnje razvoja kariere prinašajo s sabo različne stresorje za posameznika. Vsako napredovanje ali pa zamenjava delovnega mesta pomenita za posameznika tudi potencialno stresno situacijo in napetost, ki se pri ljudeh kaže povsem raznoliko. Če je zaposleni povišan po zaslugah, ki mu pripadajo, če bo z novim delovnim mestom zadovoljen in tako pozitivno motiviran za nadaljnje delovanje, povišanje po hierarhični lestvici ne predstavlja težave. Le-ta pa lahko nastopijo v drugačni okoliščinah (Bahtijarević Šiber, 1999).

Tudi previsoko napredovanje predstavlja enega izmed stresorjev, povezanih z razvojem kariere. Pri tem je zaposleni glede na svoje dosežke in uspeh povišan na delovno mesto, ki je nad njegovimi sposobnostmi. Kot posledica takšne napačne odločitve bo ta zaposleni iz uspešnega strokovnjaka postal neuspešen in zafrustriran manager z vsemi posledicami stresne situacije (Bahtijarević Šiber, 1999).

Še močnejši stresor kot je previsoko napredovanje pa predstavlja prenizko napredovanje. Tu gre predvsem za ljudi z visokim potencialom in ambicijam, saj je možnost napredovanja omejena zaradi pomanjkanja delovnih mest na višjih položajih. To je še posebej stresen dejavnik za zaposlene na višjih položajih v podjetju. Višji kot je njihov položaj v podjetju, manjše možnosti imajo za nadaljnje napredovanje, saj je prostora v konici podjetja običajno zelo malo (Bahtijarević Šiber, 1999).

Za veliko število zaposlenih predstavlja vir stresa tudi delo na delovnem mestu, ki mu ne ponuja možnosti realizacije osebnih ambicij in načrtovane kariere. Stres, ki je pogojen s strahom pred izgubo zaposlitve, pesti marsikaterega zaposlenega v sedanjem spreminjajočem se okolju. Trenutno je ta oblika stresa najhujša, zaradi vedno večje brezposelnosti.

## **2. 11. 3 SKUPINSKI STRESORJI**

Skupinske stresorje pogosto imenujemo tudi interpersonalni stresorji, ker jih na splošno povezujemo z medčloveškimi odnosi, iz katerih tudi izvirajo.

### ***Stresorji, ki izvirajo iz same skupine zaposlenih***

Skupinsko delo je zelo pomemben dejavnik pri doseganju velike delovne uspešnosti in predstavlja za posameznika dokaz socialne podpore. Vendar pa imajo skupine tudi slabosti, ker temeljijo na medsebojnem delovanju svojih članov, zato je prisotnost medsebojnih konfliktov neizbežna. Ti konflikti so lahko posameznika močni stresorji (Bahtijarević Šiber, 1999).

### ***Stresorji, ki izvirajo iz slabi medčloveških odnosov***

Slabi odnosi s svojim nadrejenim, sodelavci ter ostalimi, ki so zaposleni v organizaciji, so zelo pomemben stresor v podjetjih. Pogosto je pritisk, ki ga v takšnih situacijah doživljajo ljudje na delovnih mestih tako velik, da jih enostavno ne preostane drugega, kot da sprejmejo tudi slabše delo, samo da bi se umaknili iz takšnih stresnih in napetih situacij in dosegli svoj notranji mir (Bahtijarević Šiber, 1999).

### ***Stresorji, ki izvirajo iz pomanjkanja socialne podpore***

Tudi pomanjkanje socialne podpore je lahko vir stresa. Ko posameznik čuti v svoji skupini naklonjenost in podporo, je dodatno motiviran, če pa posameznik ni deležen socialne podpore v svoji skupini, mu primanjkuje izziva in povečuje stres (Bahtijarević Šiber, 1999).

## **2. 11. 4 ORGANIZACIJSKI STRESORJI**

Veliko stresorjev izvira iz organizacijske ravni. Tudi individualni in skupinski stresorji sodijo po svoji naravi med organizacijske stresorje, saj so njihovi vzroki v delovanju organizacije. Vendar pa je njihov vpliv omejen na raven posameznika ali skupine ljudi. V kategorijo organizacijskih stresorjev zato sodijo tisti stresorji, katerih delovanje izvira iz osnovne karakteristike organizacije in njenega delovanja ter zajema veliko širšo raven ter deluje podobno na večino zaposlenih v podjetju (Bahtijarević Šiber, 1999).

### ***Stresorji, ki izvirajo iz organizacijske strukture***

Danes se organizacijski strukturi posveča veliko pozornosti in raziskav. Nekatere raziskave potrjujejo teoretična izhodišča, da zaposleni čutijo najmanj stresa in dosegajo največje zadovoljstvo pri delu v nebirokratskih in nehierarhično urejenih podjetjih. Tako dosegajo veliko boljše rezultate od zaposlenih v srednjih visokih organizacijskih strukturah. Tudi karakteristike organizacijske strukture, kot so centralizacije, standardizacija, formalizacija in druge, lahko predstavljajo stresor v obliki ovire. To velja predvsem za zelo ustvarjalne in strokovne ljudi (Bahtijarević Šiber, 1999).

#### ***Oblika dela kot stresor***

Oblika dela je element organizacijske strukture, kjer se prepletata organizacijsko in individualno delovanje. Že pri samem procesu oblikovanja delovnega mesta se lahko razvije visok motivacijski ali pa stresni potencial. Preveč natančen

pristop k oblikovanju delovnega mesta je zaradi orientiranosti na zelo majhen del posameznikovih sposobnosti pokazal negativne posledice v odtujevanju, apatiji in frustriranosti zaposlenih ter veliki odsotnosti z dela (Bahtijarevič Šiber, 1999).

#### *Način vodenja kot stresor*

V današnjem času je način vodenja izmed najpogostejših stresorjev za zaposlene. Z načinom vodenja mislimo predvsem na odnos nadrejenih do svojih podrejenih. Pri tem stopnja ravni ni pomembna. Za večino ljudi, ki imajo potrebo po sodelovanju, izražanju lastnih sposobnosti in znanja, je avtorski stil vodenja zelo močan stresor. Iz tega lahko predvidevamo, da je vodja, ki ne daje podpore in ne kaže zanimanja za svoje podrejene, sam izvor stresa za zaposlene pod njegovim vodstvom (Bahtijarevič Šiber, 1999).

#### *Sodelovanje oziroma nesodelovanje pri odločanju kot stresor*

Sodelovanje pri odločanju je vir stresa predvsem za menedžerje. Največkrat gre za nekonstruktivno odločanje, ki zahteva veliko časa, pri čemer si soudeleženci podajajo nasprotna mišljenja in stališča ter si tako »mečejo polena pod noge«.

K razvoju stresa pa lahko pripomore tudi nesodelovanje pri odločanju. Ta stresor se nanaša na obseg vključevanja mišljenj, znanj in idej zaposlenih v proces odločanja o delu in pomembnih problemih. Nesodelovanje pri procesu odločanja o pomembnih stvareh predstavlja nezmožnost podaje lastnega mnenja te osebe in s tem morebitnega vplivanja na odločitev. To predstavlja močan vir stresa predvsem za strokovnjake, samosvoje in ustvarjalne ljudi (Bahtijarevič Šiber, 1999).

#### *Organizacijska kultura in klima kot stresor*

Organizacijska kultura in delovna klima v podjetju lahko za zaposlene predstavlja oviro pri individualnem delovanju in s tem vir stresa. Birokratska kultura, ki po eni strani nenehno vsiljuje pravila in postopke delovanja, po drugi strani pa zanemara ljudi, njihove potenciale in potrebe, deluje stresno predvsem na ljudi z večjimi sposobnostmi. Sestavni del takšne kulture je posledično tudi nezaupljivo ozračje i slabi odnosi med sodelavci. Vse to stresnost samo še stopnjuje (Bahtijarevič Šiber, 1999).

#### *Slabo kadrovanje kot stresor*

Slabo kadrovanje je potencialni stresor v podjetju. Neprofesionalna selekcija, slab raspored ljudi, neuskkljenost zahtev dela in individualnih sposobnosti, slaba politika in sistem spremljanja uspešnosti, neprimerno motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, nejasni kriteriji in načini napredovanja zaposlenih ter še mnogo drugih dejavnikov so zelo učinkoviti stresorji. Izboljšanje kakovosti kadrovanja na vseh področjih v podjetju je eden izmed najboljših načinov delovanja podjetja proti vplivom stresa (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Med pogostejše stresorje v podjetju lahko poleg zgoraj naštetih zapišem pomanjkljivo komunikacijo in pomanjkanje informacij ter samo organizacijsko politiko.

### **3. METODOLOŠKI DEL**

#### **3. 1 PREDSTAVITEV PROBLEMA**

Obremenitev v službi je v razvitem svetu daleč najpomembnejši povzročitelj stresa. Glede na rezultate neke novejšje raziskave, je kar 64 odstotkov delodajalcev prepričanih, da je prav stres tisti faktor, ki najbolj ogroža zdravje zaposlenih. Služba postaja sinonim za stres, in to je pojav, ki ga opažajo po vsem svetu. Ker sem tudi jaz zaposlena, sem se odločila, da bom v diplomski nalogi pisala o stresu na delovnem mestu. Moj namen je podrobneje opisati stres, opozoriti na njegove posledice, ki so lahko zelo nevarne ter seveda predstaviti tudi načine, kako premagati stres na delovnem mestu.

#### **3. 2 PREDSTAVITEV OKOLJA**

Za temo diplomske naloge sem si izbrala Stres na delovnem mestu. Ker se vsakodnevno srečujemo z najrazličnejšimi motnjami na delovnem mestu in smo pod vplivom stresa vsi zaposleni je primerna tema za obdelavo. Zaposlena sem na Ginekološki kliniki v Ljubljani in sicer opravljam delo v sprejemni pisarni. Moj delovnik je izpopolnjen z konstantnim komuniciranjem s strankami in njihovimi dokumenti. Ker je moje delo podvrženo velikemu stresu sem si izbrala primerno delovno mesto za obravnavo.

#### **3. 3 HIPOTEZA**

1. Hipoteza:

Predvidevam, da je 40% anketiranih pod močnim vplivom stresa.

2. Hipoteza:

Predvidevam, da 80% anketirancev pozna primeren način za sproščanje.

#### **3. 4 METODE DELA**

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila naslednje metode:

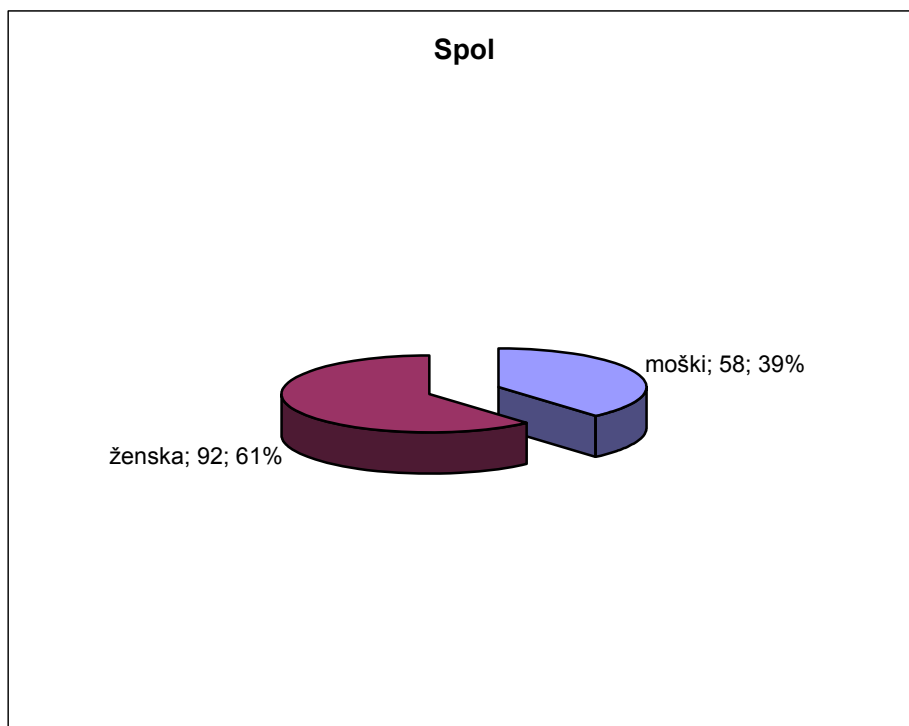
- primarni vir; anketa
- sekundarni viri: knjige, diplomska dela in različni članki.

## 4. RAZISKOVALNI DEL

### 4. 1 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

SPOL	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
M	58	39
Ž	92	61
SKUPAJ	150	100

Tabela 1; Spol

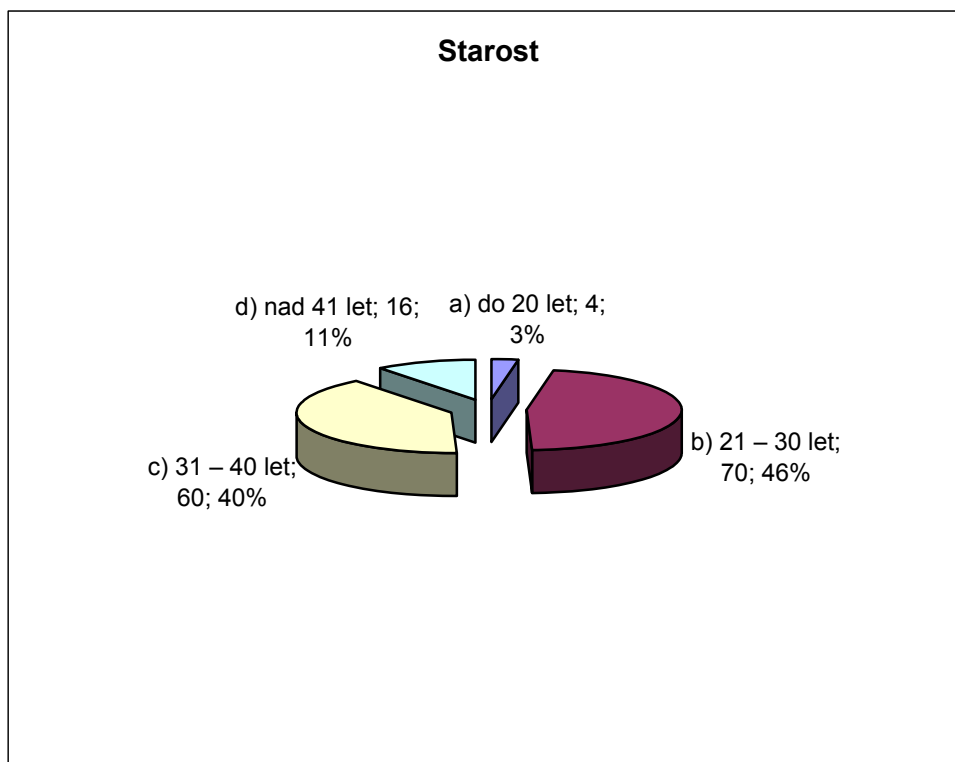


Graf 1: Spol

V anketi je sodelovalo 39% moških in 61% žensk.

STAROST	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) do 20 let	4	3
b) 21 – 30 let	70	47
c) 31 – 40 let	60	40
d) nad 41 let	16	10
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 2; Starost



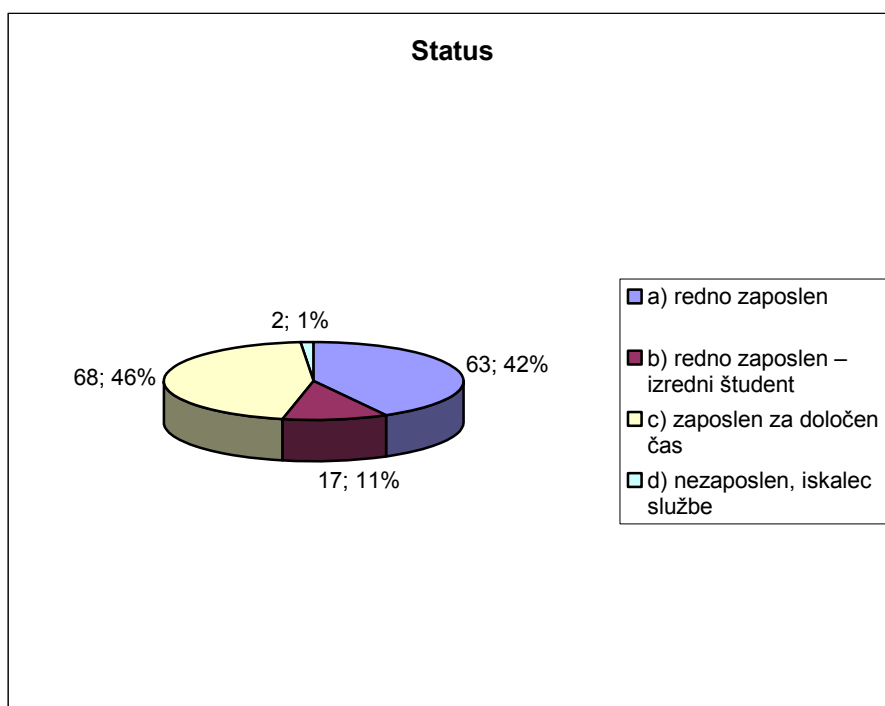
Graf 2: Starost

Glede na starost anketirancev sem dobila sledeče rezultate:

Najmanjši odstotek anketirancev je starih do 20 let in sicer 3%. Največji procent se nahaja pri odgovoru b in sicer 47% anketirancev je starih od 21 do 30 let. Sledi mu odgovor c in sicer 40% anketirancev je starih od 31 do 40 let in 10% anketirancev je starih nad 41 leti.

STATUS	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) redno zaposlen	63	42
b) redno zaposlen – izredni študent	17	12
c) zaposlen za določen čas	68	45
d) nezaposlen, iskalec službe	2	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 3; Status

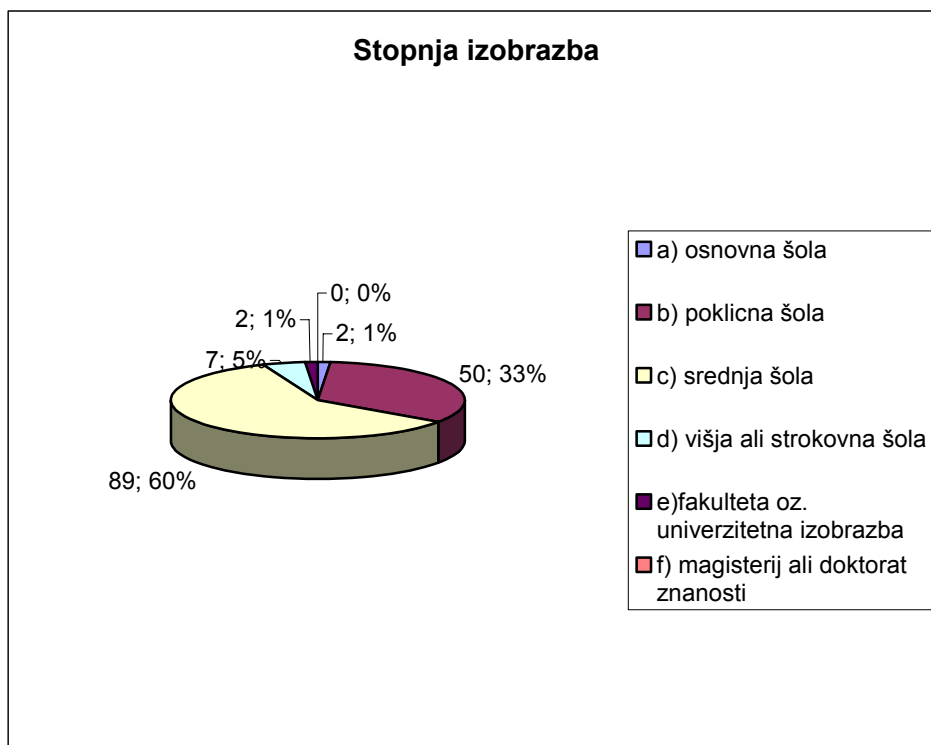


Graf 3: Status

Redno zaposlenih je 42% anketirancev, redno zaposlenih – izrednih študentov je 12% anketirancev, zaposlenih za določen čas je 46% anketirancev in nezaposlenih, iskalcev službe je 1%.

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) osnovna šola	2	1
b) poklicna šola	50	34
c) srednja šola	89	60
d) višja ali strokovna šola	7	4
e) fakulteta oz. univerzitetna izobrazba	2	1
f) magisterij ali doktorat znanosti	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 4; Stopnja izobrazbe



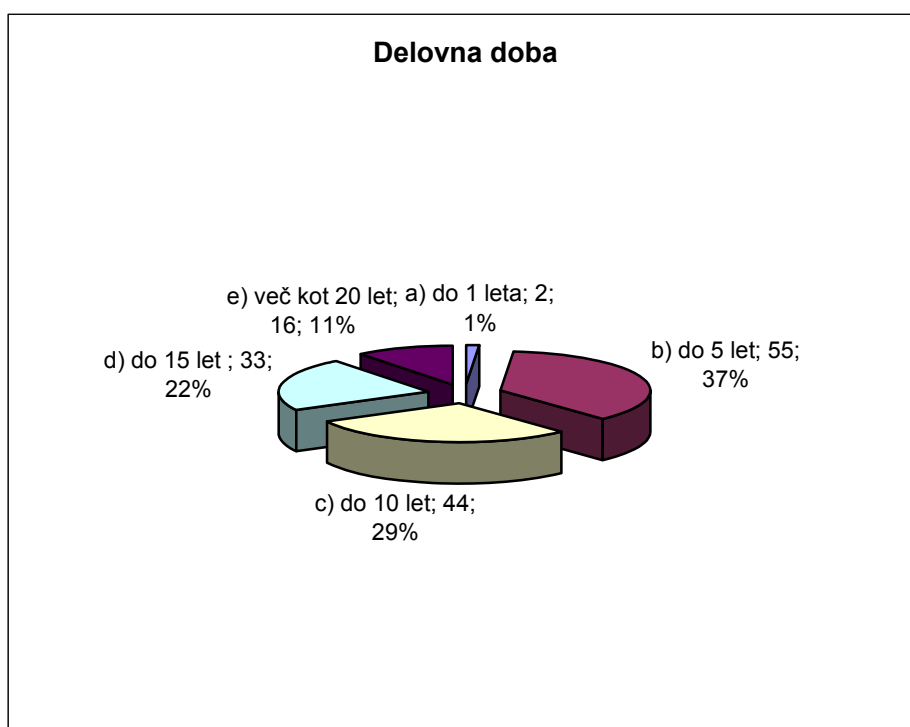
Graf 4: Stopnja izobrazbe

Največji procent anketirancev ima dokončano srednješolsko izobrazbo in sicer 60%. Na drugem mestu se nahajajo anketiranci, ki so dokončali poklicno izobrazbo in sicer 34%. Z enakim procentom 1% si delita tretje mesto anketiranci z dokončano osnovnošolsko izobrazbo, visokošolsko in univerzitetno izobrazbo. Med anketiranci ni bilo nikogar, ki bi imel dokončan magisterij ali doktorat znanosti.



DELOVNA DOBA	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) do 1 leta	2	1
b) do 5 let	55	37
c) do 10 let	44	29
d) do 15 let	33	22
e) več kot 20 let	16	11
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 5; Delovna doba

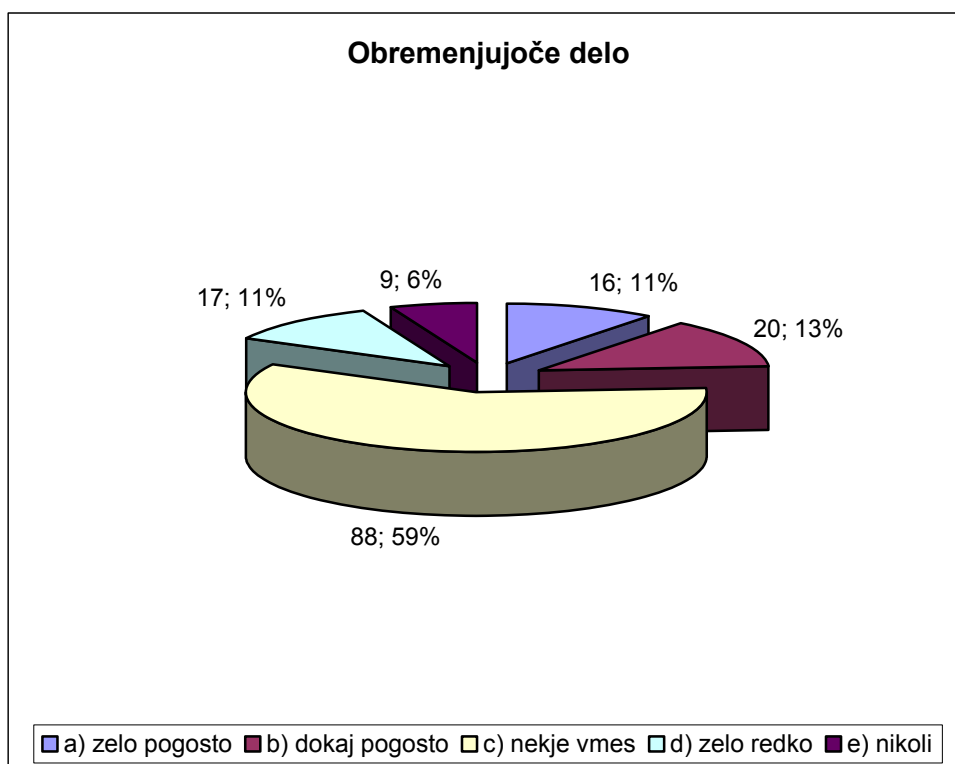


Graf 5: Delovna doba

Na vprašanje, koliko imajo delovne dobe, sem dobila sledeče rezultate: največji odstotek 37% anketirancev ima do 5 let delovne dobe in najmanjši odstotek in sicer 1% anketirancev ima do 1 leta delovne dobe. Ostali anketiranci so razporejeni v naslednjih obdobjih: odgovor »do 10 let« jih je obkrožilo 29% anketirancev; odgovor »do 15 let« jih je obkrožilo 22% anketirancev in »več kot 20 let« jih je obkrožilo 11% anketirancev.

OBREMENJUJOČE DELO	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) zelo pogosto	16	11
b) dokaj pogosto	20	13
c) nekje vmes	88	59
d) zelo redko	17	11
e) nikoli	9	6
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 6; Obremenjujoče delo



Graf 6: Obremenjujoče delo

Na vprašanje ali je kdaj vaše delo tako obremenjujoče (stresno), da se počutite izčrpano in ne zmorete več opravljati delovnih nalog so anketiranci v 59 odstotkih obkrožili odgovor »nekje vmes«.

Ocenjevalna lestvica;

1 nikoli, 2 redko, 3 nekje vmes, 4 pogosto, 5 vedno

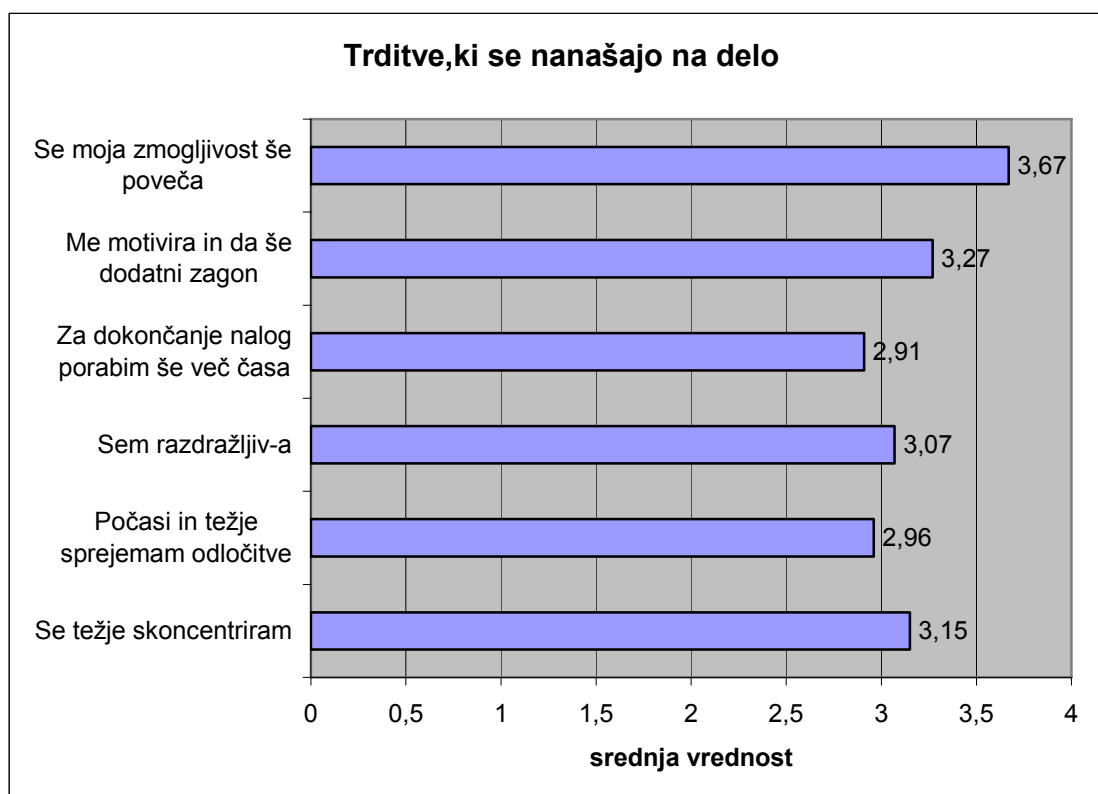
<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Se težje skoncentriram</b>	14	30	49	35	22	150
<b>Počasi in težje sprejemam odločitve</b>	33	25	34	29	29	150
<b>Sem razdražljiv-a</b>	25	32	28	36	29	150
<b>Za dokončanje nalog porabim še več časa</b>	24	36	43	23	24	150
<b>Me motivira in da še dodatni zagon</b>	34	12	25	35	44	150
<b>Se moja zmogljivost še poveča</b>	18	15	23	37	57	150

*Tabela 7; Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu*

Ocenjevalna lestvica;  
1 nikoli, 2 redko, 3 nekje vmes, 4 pogosto, 5 vedno

TRDITVE	1	2	3	4	5	SREDNJA VREDNOST
Se težje skoncentriram	9	20	33	23	15	3,15
Počasi in težje sprejemam odločitve	22	17	23	19	19	2,96
Sem razdražljiv-a	17	21	19	24	19	3,07
Za dokončanje nalog porabim še več časa	16	24	29	15	16	2,91
Me motivira in da še dodatni zagon	23	8	17	23	29	3,27
Se moja zmogljivost še poveča	12	10	15	25	38	3,67

Tabela 8; Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu v srednji vrednosti



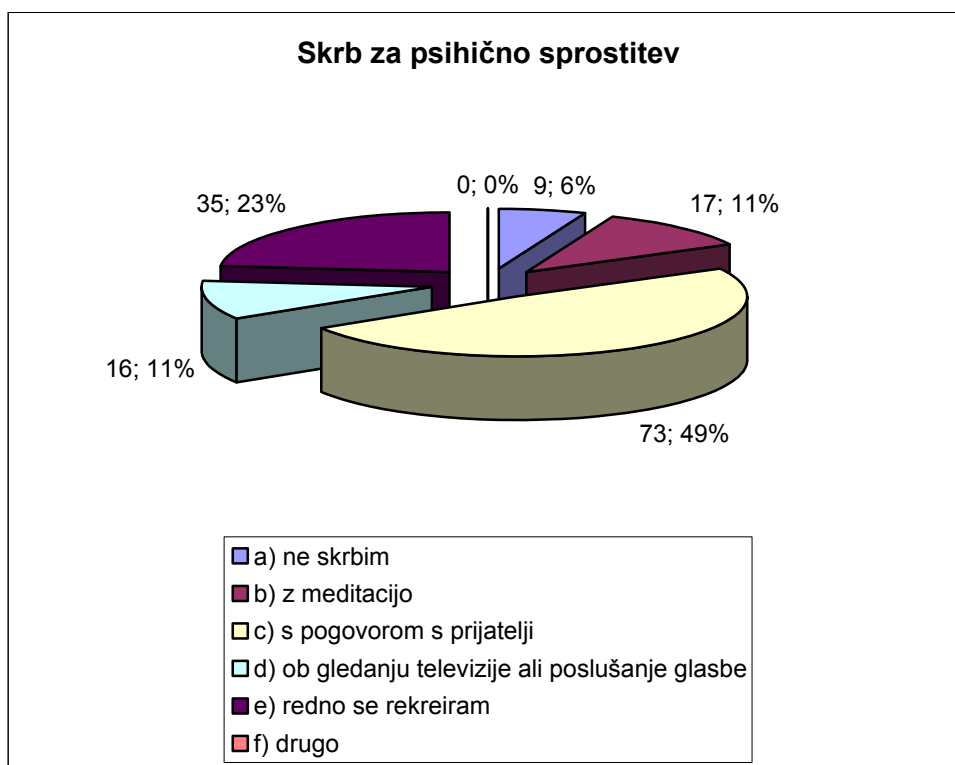
Graf 7: Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu v srednji vrednosti

33% anketirancev jih meni, da se nekje vmes težje skoncentrirajo pri delu. Počasi in težje sprejemajo odločitve, jih je odgovorilo, da vedno, 19% anketirancev. Le pogosto sem razdražljiv-a, jih je odgovorilo 24% anketirancev. Nekateri anketiranci

menijo, da za dokončanje nalog porabijo še več časa. 29% anketirancev jih meni, da jih vedno motivira in da še dodatni zagon. Njihova zmogljivost pri delu se poveča le redko, jih je odgovorilo 10% anketirancev.

SKRB ZA PSIHIČNO SPROSTITEV	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK%
a) ne skrbim	9	6
b) z meditacijo	17	11
c) s pogovorom s prijatelji	73	49
d) ob gledanju televizije ali poslušanje glasbe	16	10
e) redno se rekreiram	35	24
f) drugo	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 9; Skrb za psihično sprostitev

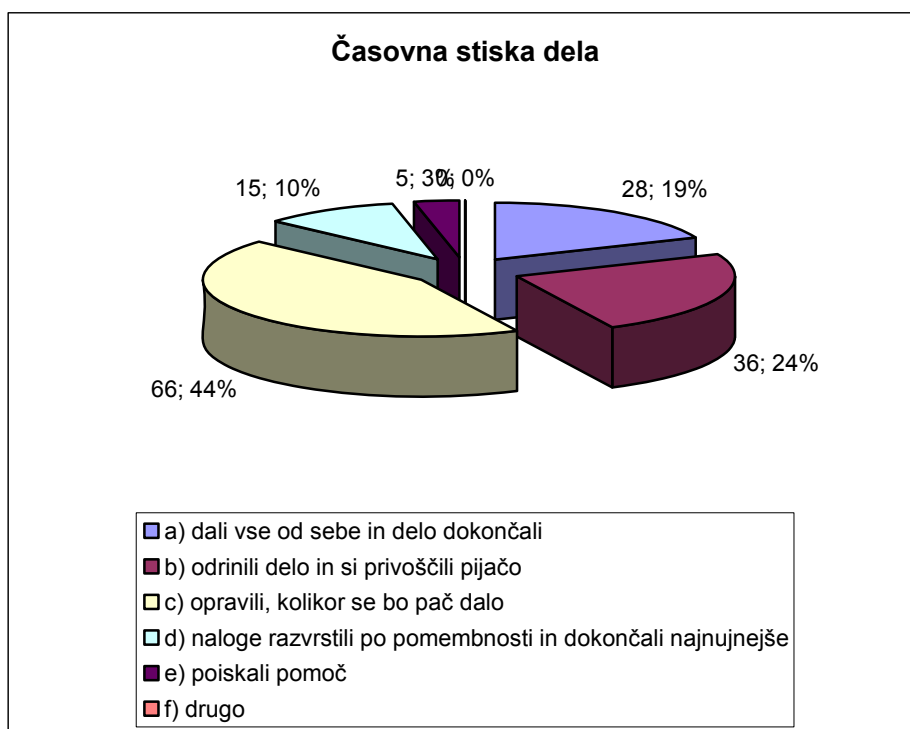


Graf 8: Skrb za psihično sprostitev

Za svojo psihično sprostitev ne skrbi 6% anketirancev. Nekateri anketiranci se ukvarjajo z meditacijo in sicer jih je 11%. Najvišji odstotek anketirancev je navedlo odgovor »s pogovori s prijatelji« in sicer 49% anketirancev. Odgovor »ob gledanju televizije ali poslušanje glasbe« jih je obkrožilo 10% anketirancev. Da se nekateri redno rekreirajo, je odgovorilo 24% anketirancev.

ČASOVNA STISKA DELA	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) dali vse od sebe in delo dokončali	28	19
b) odrinili delo in si privoščili pijačo	36	24
c) opravili, kolikor se bo pač dalo	66	44
d) naloge razvrstili po pomembnosti in dokončali najnujnejše	15	10
e) poiskali pomoč	5	3
f) drugo	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 10; Časovna stiska dela

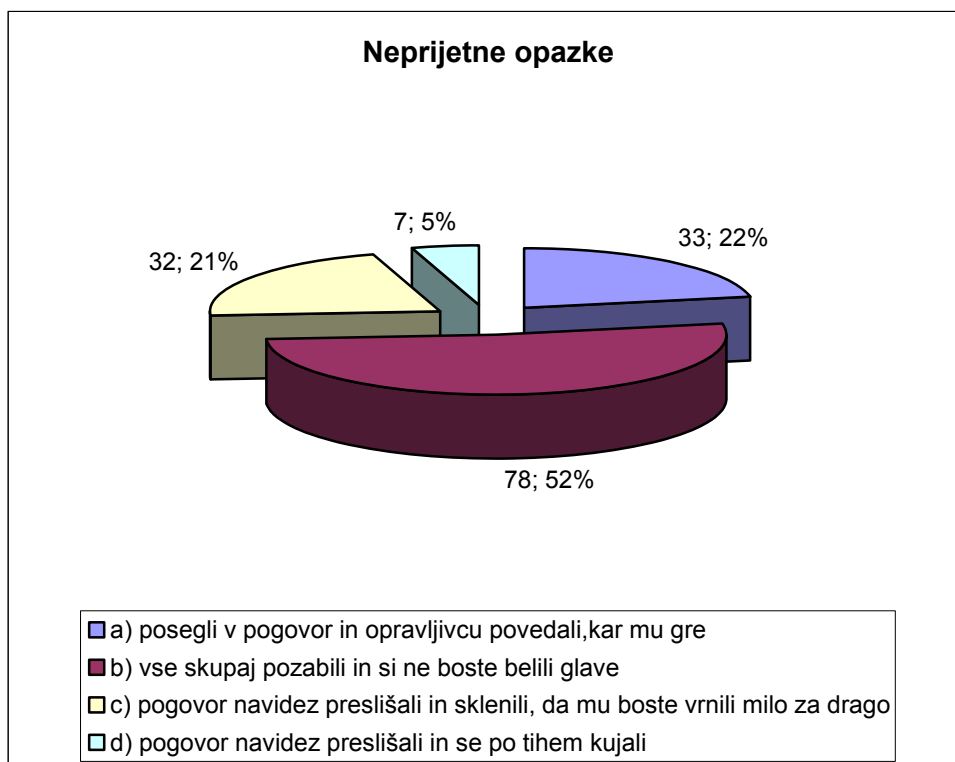


Graf 9: Časovna stiska dela

V časovni stiski dela bi 19% anketirancev dali vse od sebe in delo dokončali. Da bi odrinili delo in si privoščili pijačo, jih je odgovorilo 24% anketirancev. Najvišji odstotek 44% anketirancev, jih meni, da bi opravili, kolikor bi se pač dalo. Na zadnjem mestu se nahaja odgovor »poiskali pomoč« in sicer 3% anketirancev bi časovno stisko premagali s pomočjo tretje osebe.

NEPRIJETNE OPAZKE	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) posegli v pogovor in opravljivcu povedali, kar mu gre	33	22
b) vse skupaj pozabili in si ne boste belili glave	78	52
c) pogovor navidez preslišali in sklenili, da mu boste vrnili milo za drago	32	21
d) pogovor navidez preslišali in se po tihem kujali	7	5
<b>SKUPAJ</b>	150	100

Tabela 11; Neprijetne opazke

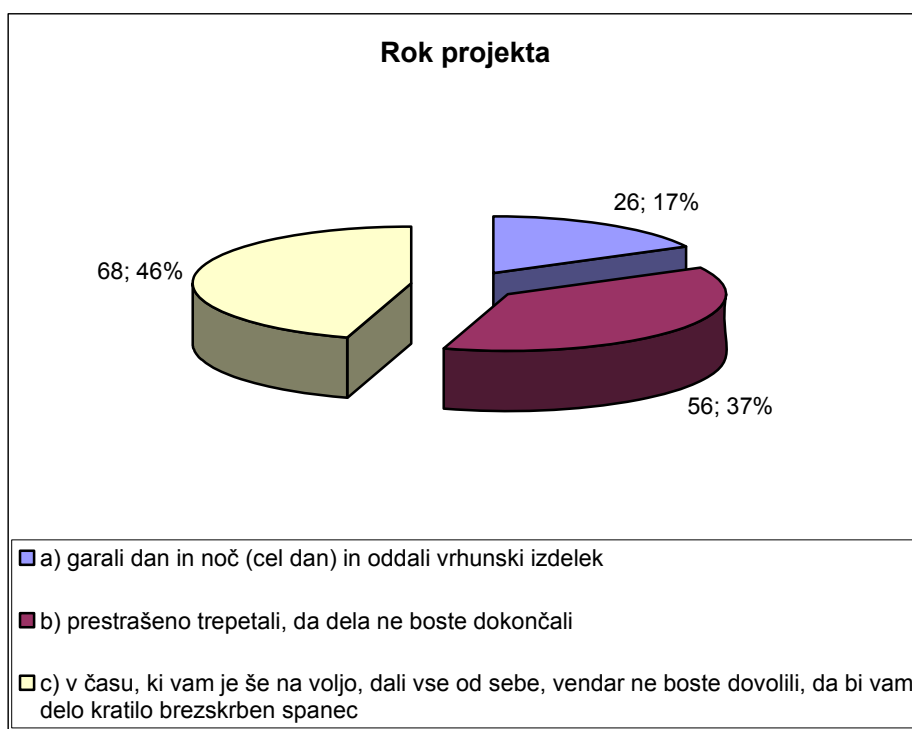


Graf 10: Neprijetne opazke

Za neprijetne opazke, ki jih je na vaš račun izrekel prijatelj ali sodelavec, jih je odgovorilo, da bi posegli v pogovor in opravljivcu povedali, kar mu gre 22% anketirancev. Da bi vse skupaj pozabili in si ne bodo belili glave, jih je največ odgovorilo in sicer 52% anketirancev. Da bi pogovor navidez preslišali in sklenili, da mu bodo vrnili milo za drago jih je odgovorilo 21%. Najmanjši odstotek anketirancev in sicer 5% je obkrožilo odgovor »da bi pogovor navidez preslišali in se po tihem kujali«.

ROK PROJEKTA	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) garali dan in noč (cel dan) in oddali vrhunski izdelek	26	17
b) prestrašeno trepetali, da dela ne boste dokončali	56	38
c) v času, ki vam je še na voljo, dali vse od sebe, vendar ne boste dovolili, da bi vam delo kratilo brezskrben spanec	68	45
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 12; Rok projekta



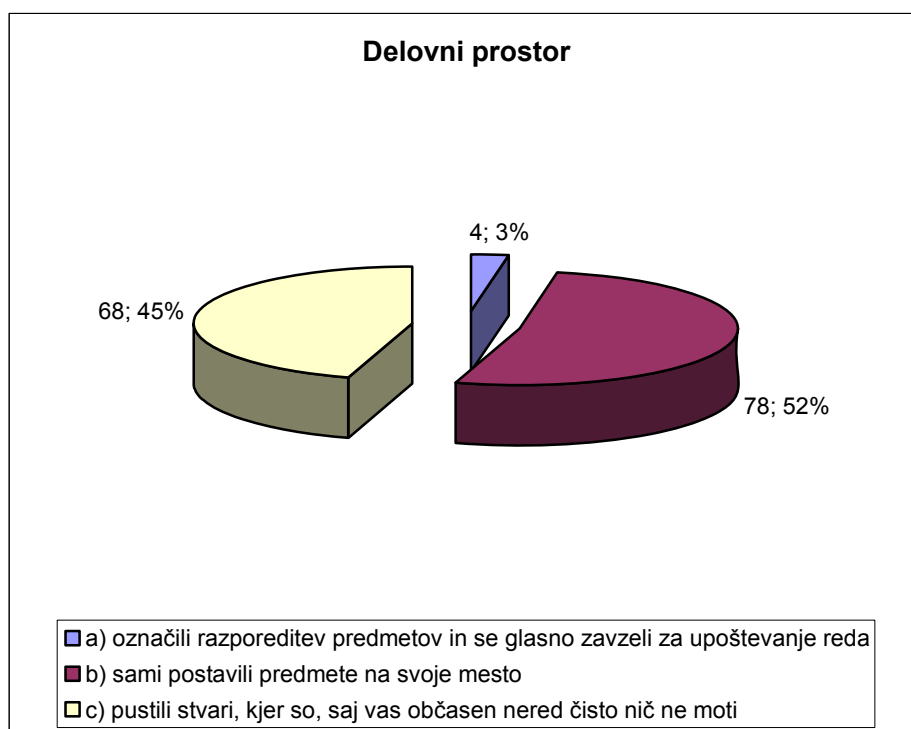
Graf 11: Rok projekta

Anketa je pokazala, da bi 17% anketirancev za rok projekta garali dan in noč, da bi oddali vrhunski izdelek. Da bi prestrašeno trepetali, da dela ne bi dokončali jih je obkrožilo 38% anketirancev. Na odgovor, da bi v času, ki mu je še na voljo, dali vse od sebe, vendar ne bodo dovolil, da bi jim delo kratilo brezskrben spanec, jih je odgovorilo 45%.



DELOVNI PROSTOR	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) označili razporeditev predmetov in se glasno zavzeli za upoštevanje reda	4	3
b) sami postavili predmete na svoje mesto	78	52
c) pustili stvari, kjer so, saj vas občasen nered čisto nič ne moti	68	45
<b>SKUPAJ</b>	150	100

Tabela 13; Delovni prostor

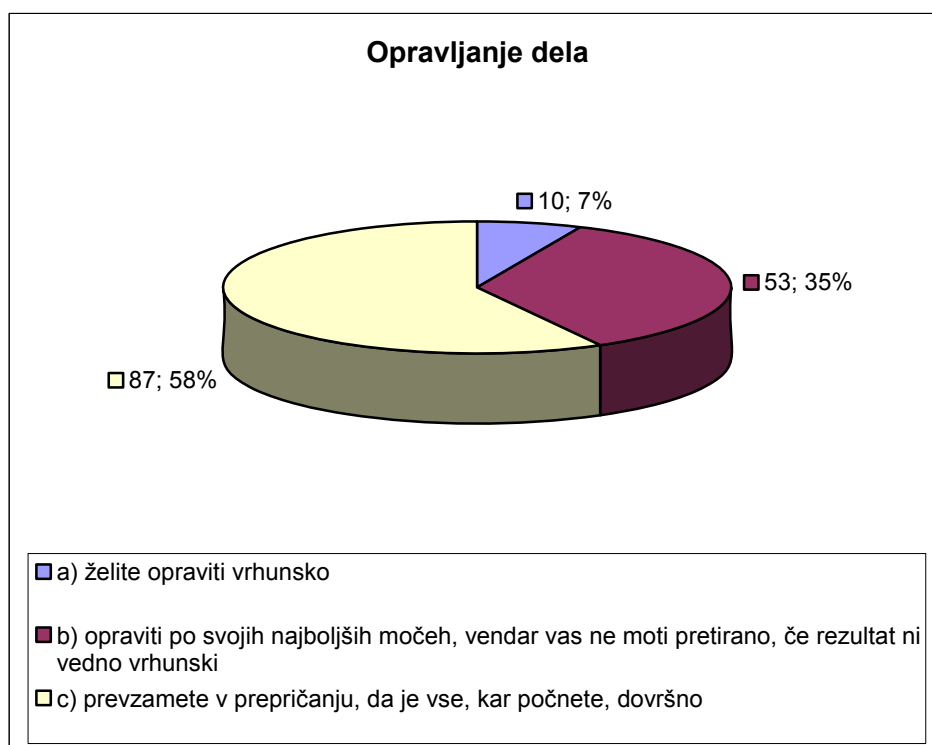


Graf 12: Delovni prostor

Ob »ne«zadovoljstvu nad urejenostjo pisarne in predmetov, ki jih vsakodnevno uporabljajo jih kar 52% anketirancev opravlja delo, ki ni njihovo. Na drugem mestu se nahajajo anketiranci, ki jih nered čisto nič ne moti in sicer 45%. Le majhen odstotek 3% anketirancev je redoljubnih in bi se za svoj red in čistočo na delovnem mestu zavzeli.

OPRAVLJANJE DELA	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) želite opraviti vrhunsko	10	7
b) opraviti po svojih najboljših močeh, vendar vas ne moti pretirano, če rezultat ni vedno vrhunski	53	35
c) prevzamete v prepričanju, da je vse, kar počnete, dovršeno	87	58
<b>SKUPAJ</b>	150	100

Tabela 14; Opravljanje dela



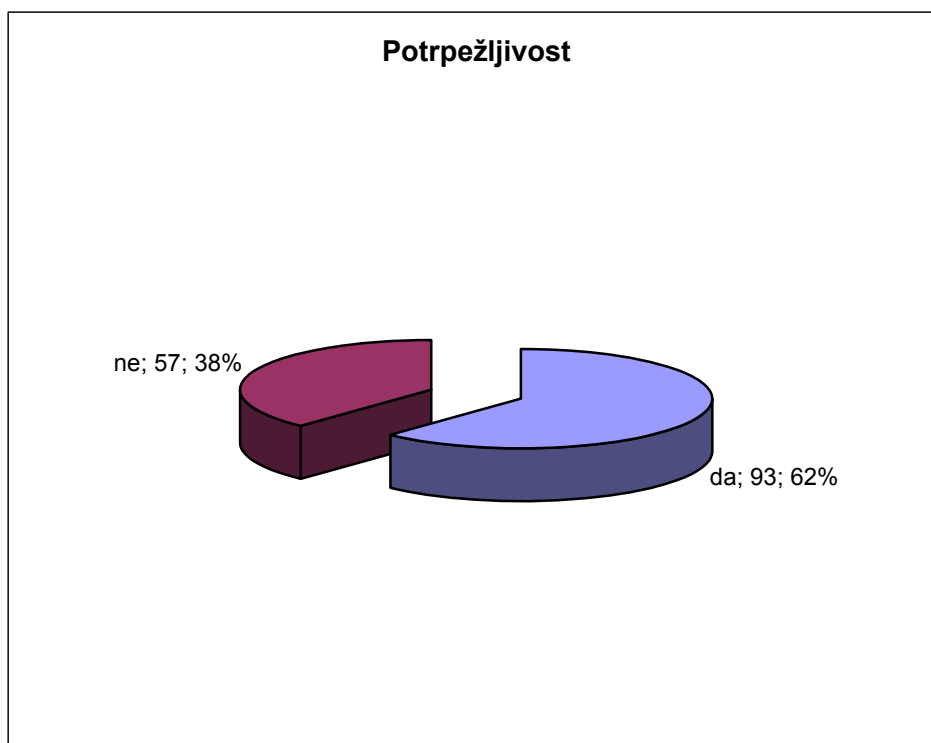
Graf 13: Opravljanje dela

Pri vprašanju, koliko so zavzeti za opravljanje svojih delovnih dolžnost so anketiranci odgovarjali v sledečem razporedu:

na odgovor »želite opraviti vrhunsko«, jih je odgovorilo 7% anketirancev. Da bi »opravili po svojih najboljših močeh, vendar jih ne moti pretirano, če rezultati niso vedno vrhunski«, jih je odgovorilo 35%. Največji odstotek 58% anketirancev meni, da so popolni in nezmotljivi.

POTRPEŽLJIVOST	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) da	93	62
b) ne	57	38
<b>SKUPAJ</b>	150	100

Tabela 15; Potrpežljivost

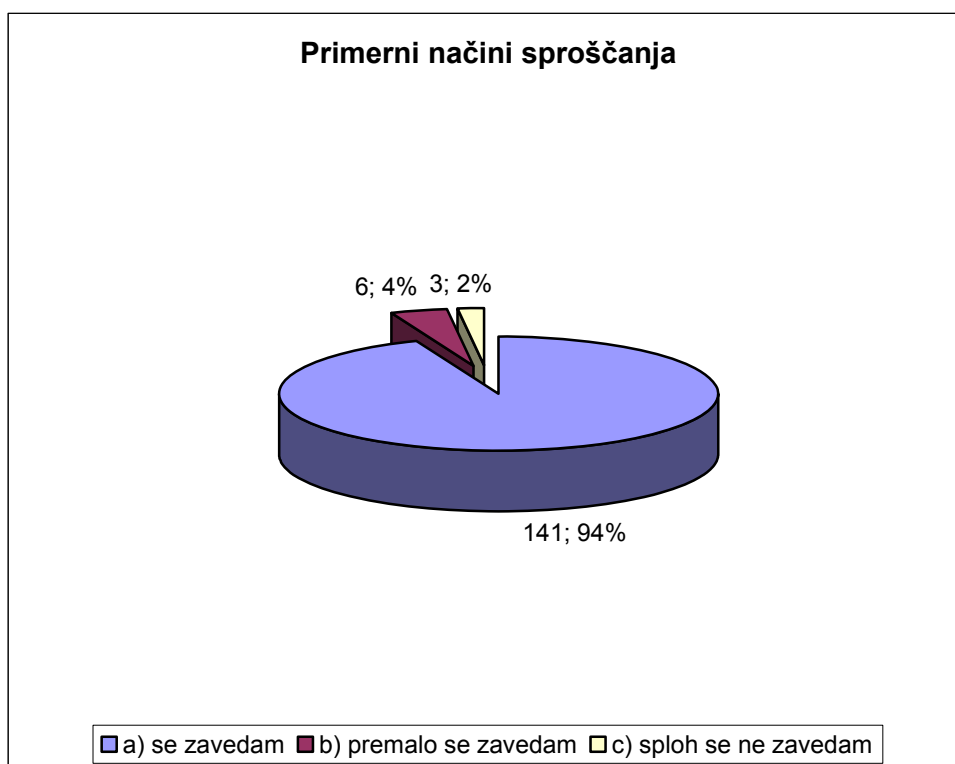


Graf 14: Potrpežljivost

Največji odstotek anketirancev je potrpežljivih in sicer 62% in le 38% anketirancev ni potrpežljivih.

PRIMERNI NAČINI SPROŠČANJA	ŠT. ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) se zavedam	141	94
b) premalo se zavedam	6	4
c) sploh se ne zavedam	3	2
<b>SKUPAJ</b>	150	100

Tabela 16; Primerni načini sproščanja

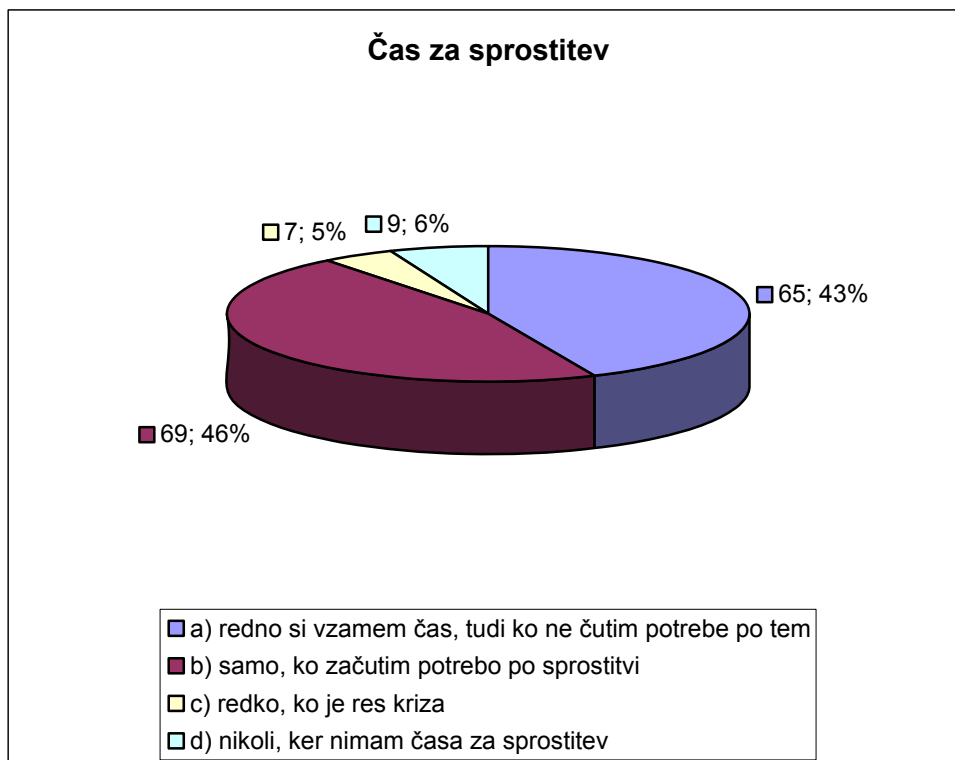


Graf 15: Primerni načini sproščanja

Na vprašanje, ali se zavedajo primernih načinov sproščanja, se jih zaveda 94% anketirancev in le 4% anketirancev je pasivnih.

ČAS ZA SPROSTITEV	ŠT ANKETIRANCEV	ODSTOTEK %
a) redno si vzamem čas, tudi ko ne čutim potrebe po tem	65	43
b) samo, ko začutim potrebo po sprostitvi	69	46
c) redko, ko je res kriza	7	5
d) nikoli, ker nimam časa za sprostitev	9	6
<b>SKUPAJ</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Tabela 17; Čas za sprostitev



Graf 16: Čas za sprostitev

Največji procent anketirancev si privoščijo sprostitve, ko začutijo potrebo po sprostitvi in sicer 46%. Na drugem mestu se nahajajo anketiranci, ki se redno rekreirajo in sicer 43%.

Majhen procent anketirancev si le redko privoščijo sprostitve in sicer 5%. Na koncu naj omenim, da sem dobila tudi odgovore, ki so zaskrbljujoči in sicer 6% anketirancev nima nikoli časa za sprostitve.

Ocenjevalna lestvica;

1 sploh ne drži, 2 ne drži, 3 nekje vmes, 4 drži, 5 popolnoma drži

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.</b>	16	20	34	35	45	150
<b>Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela.</b>	15	25	30	48	32	150
<b>Se trudi, da je negotovosti čim manj.</b>	16	35	45	34	20	150
<b>Skrbi za varstvo otrok zaposlenih.</b>	13	32	43	30	32	150
<b>S fleksibilni delovnim časom in porazdelitvijo dela.</b>	12	38	42	33	25	150
<b>V primeru težav nudi potrebno pomoč.</b>	14	28	43	30	35	150
<b>Imamo proste dneve in dneve počitka.</b>	14	24	35	25	52	150

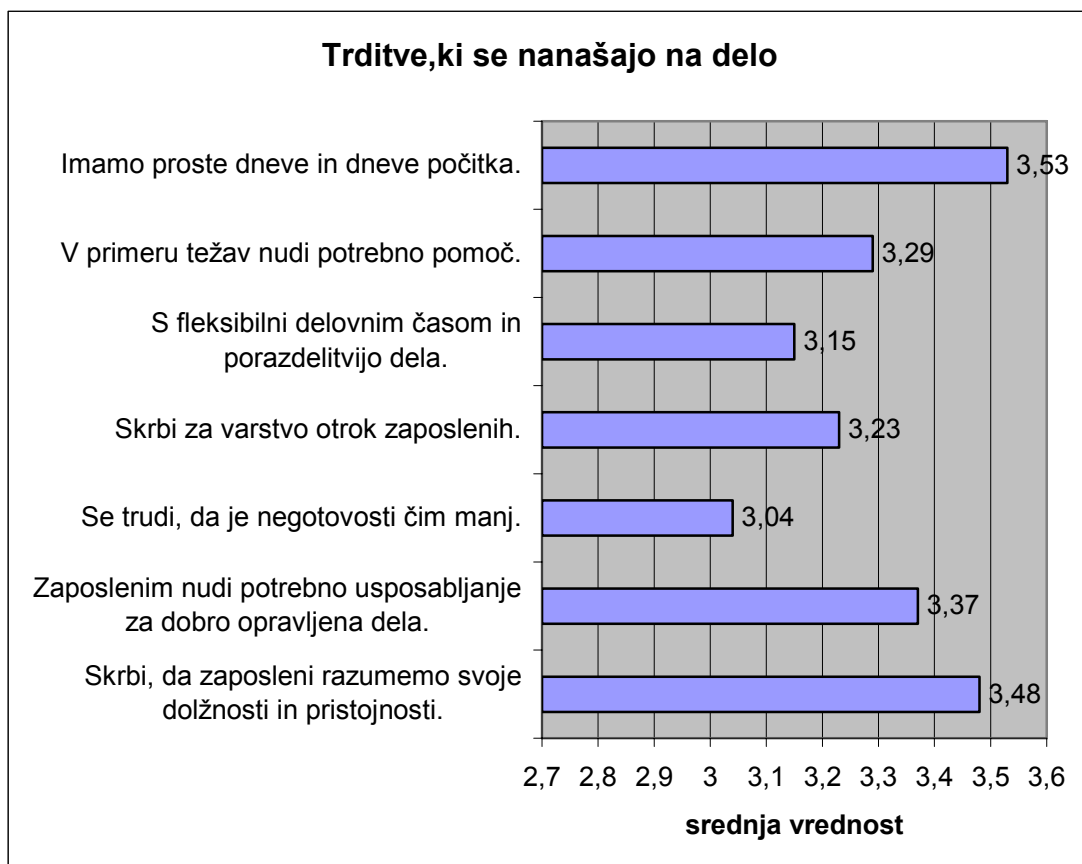
*Tabela 18; V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom*

Ocenjevalna lestvica;

1 sploh ne drži, 2 ne drži, 3 nekje vmes, 4 drži, 5 popolnoma drži

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SREDNJA VREDNOST</b>
<b>Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.</b>	11	13	23	23	30	3,48
<b>Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela.</b>	10	17	20	32	21	3,37
<b>Se trudi, da je negotovosti čim manj.</b>	11	23	30	23	13	3,04
<b>Skrbi za varstvo otrok zaposlenih.</b>	9	21	29	20	21	3,23
<b>S fleksibilni delovnim časom in porazdelitvijo dela.</b>	8	25	28	22	17	3,15
<b>V primeru težav nudi potrebno pomoč.</b>	9	19	29	20	23	3,29
<b>Imamo proste dneve in dneve počitka.</b>	9	16	23	17	35	3,53

*Tabela 19; V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom v srednji vrednosti*



*Graf 17; V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom v srednji vrednosti*

Skrb za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu ni naložena samo posamezniku ampak tudi podjetju. 30% anketirancev, jih meni, da popolnoma drži, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti. 32% anketirancev jih meni, da drži, zaposlenim nudijo potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela. 30% anketirancev meni, da se podjetje nekje vmes trudi, da je negotovosti čim manj. 29% anketirancev jih meni, da nekje vmes, podjetje skrbi za varstvo zaposlenih. Nekje vmes (28%), so tudi odgovorili, da podjetje poskrbi s fleksibilnim časom in porazdelitvijo dela. 29% anketirancev jih meni, da nekje vmes, nudijo potrebno pomoč, v primeru težav. 35% anketirancev jih meni, da nikoli nimajo proste dneve in dneve počitka.



Ocenjevalna lestvica;  
1 vedno, 2 pogosto, 3 nekje vmes, 4 redko 5 nikoli

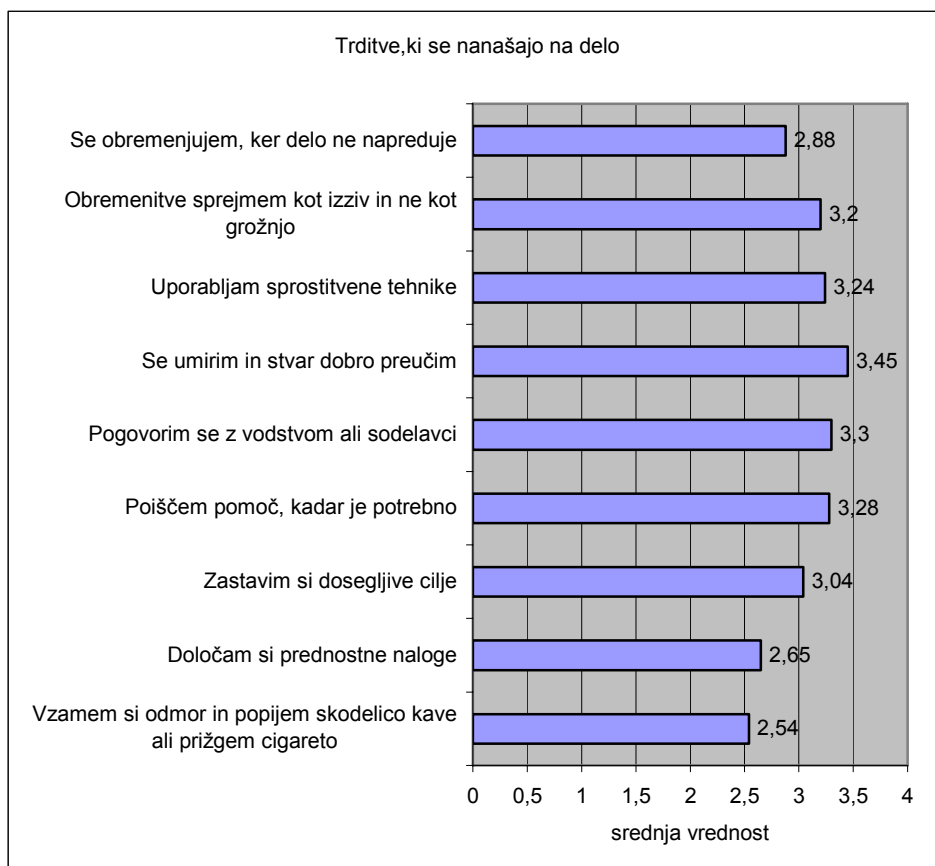
<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto</b>	28	46	44	29	3	150
<b>Določam si prednostne naloge</b>	36	38	42	12	22	150
<b>Zastavim si dosegljive cilje</b>	44	22	18	16	50	150
<b>Poiščem pomoč, kadar je potrebno</b>	33	26	16	16	59	150
<b>Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci</b>	28	17	28	35	42	150
<b>Se umirim in stvar dobro preučim</b>	17	25	36	18	54	150
<b>Uporabljam sprostitvene tehnike</b>	28	35	17	13	57	150
<b>Obremenitve sprejem kot izziv in ne kot grožnja</b>	35	25	18	19	53	150
<b>Se obremenjujem, ker delo ne napreduje</b>	43	35	12	17	43	150

*Tabela 20; Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu*

Ocenjevalna lestvica;  
1 vedno, 2 pogosto, 3 nekje vmes, 4 redko 5 nikoli

TRDITVE	1	2	3	4	5	SREDNJA VREDNOST
Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto	19	31	29	19	2	2,54
Določam si prednostne naloge	24	25	28	8	15	2,65
Zastavim si dosegljive cilje	29	15	12	11	33	3,04
Poiščem pomoč, kadar je potrebno	22	17	11	11	39	3,28
Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci	19	11	19	23	28	3,3
Se umirim in stvar dobro preučim	11	17	24	12	36	3,45
Uporabljam sprostitvene tehnike	19	23	11	9	38	3,24
Obremenitve sprejem kot izziv in ne kot grožnjo	23	17	12	13	35	3,2
Se obremenjujem, ker delo ne napreduje	29	23	8	11	29	2,88

Tabela 21; Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu v srednji vrednosti



Graf 18; Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu v srednji vrednosti

S stresom se je potrebno spoprijeti tako na delu kot zunaj njega. Če anketirance razdelim v skupine, in sicer vedno, pogosto, neke vmes, redko in nikoli, lahko povzamem naslednje ugotovitve: največ 31% anketirancev si pogosto vzamejo odmor in popijejo skodelico kave ali prižgejo cigareto; 28% anketirancev si pri delu neke vmes določa prednostne naloge; 29% anketirancev si pri delu vedno zastavlja dosegljive cilje; 39% anketirancev se nikoli ne obrnejo po pomoč, kadar jo potrebujejo; 28% anketirancev se v primeru težav nikoli ne poiščejo pomoč pri vodstvu ali sodelavci; 36% anketirancev se nikoli ne umirijo in stvar dobro ne preučijo; sprostivne tehnike na delu nikoli ne uporablja 38% anketirancev; 35% anketirancev obremenitev nikoli ne sprejme kot izziv in ne kot grožnjo; 29% anketirancev se nikoli ne obremenjujejo, ker delo ne napreduje in 29% anketirancev se s tem vedno obremenjujejo.

Ocenjevalna lestvica;

1-čisto nič nisem zadovoljen(na) ...2-nisem zadovoljen(na) ...3-srednje zadovoljen(na) ...4-zadovoljen(na) ...5-zelo zadovoljen(na)

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Delovne razmere</b>	17	43	18	39	33	150
<b>Zanimivo delo</b>	35	17	19	43	36	150
<b>Možnosti napredovanja</b>	25	14	24	35	52	150
<b>Obveščenost, povratna informacija</b>	30	12	22	35	51	150
<b>Plača, osebni dohodek</b>	43	11	19	30	47	150
<b>Nagrade, bonusi</b>	24	18	20	33	57	150
<b>Odnosi s sodelavci</b>	18	23	19	33	57	150
<b>Možnost odločanja</b>	22	32	12	34	50	150
<b>Varnost zaposlitve</b>	15	18	19	39	59	150
<b>Možnosti izpopolnjevanja in usposabljanja</b>	19	23	27	38	43	150
<b>Svoboda pri delu</b>	13	27	32	27	51	150
<b>Ugled dela</b>	25	17	20	33	55	150
<b>Možnosti soodločanja</b>	13	31	25	45	36	150
<b>Varnost zaposlitve</b>	12	27	26	43	42	150
<b>Dober vodja</b>	18	23	25	40	44	150

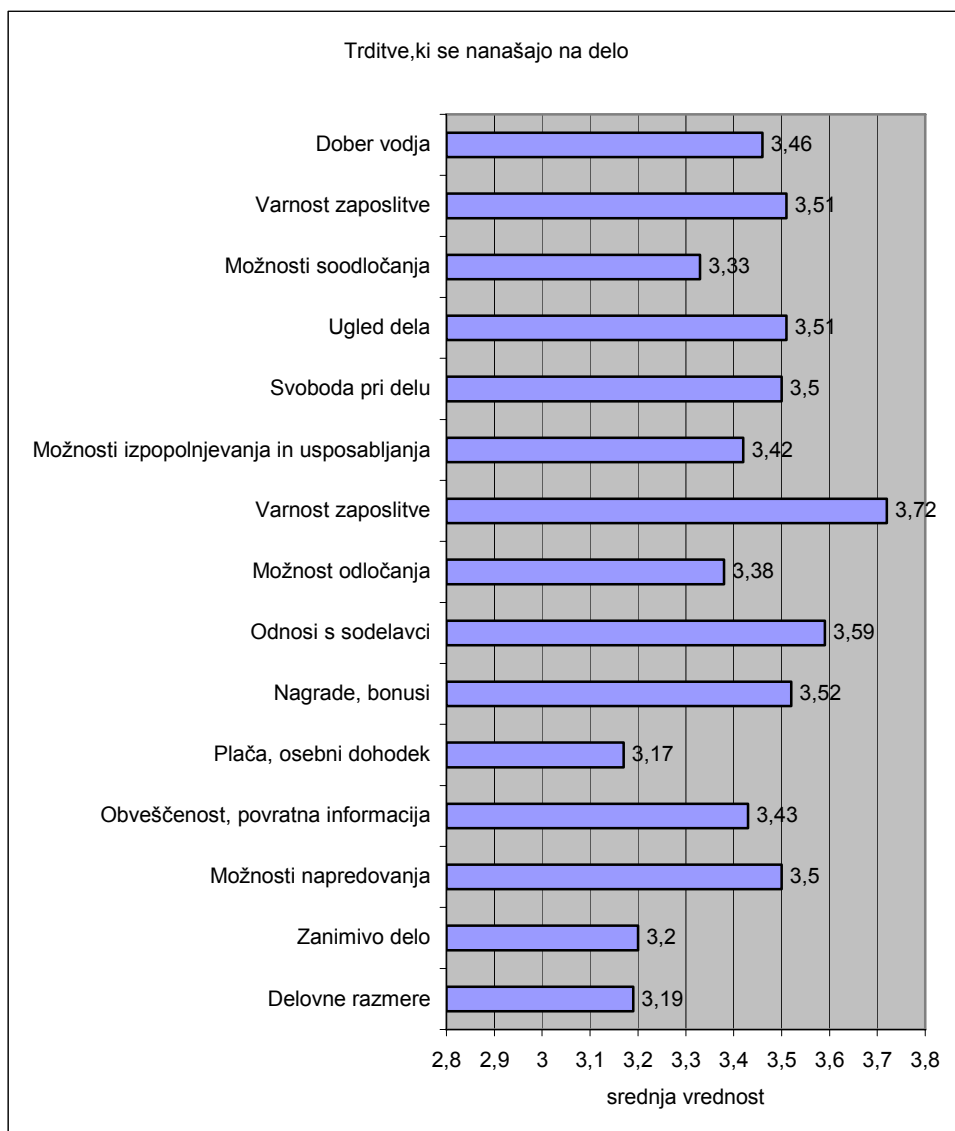
*Tabela 22; Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju*

Ocenjevalna lestvica;

1-čisto nič nisem zadovoljen(na) ...2-nisem zadovoljen(na) ...3-srednje zadovoljen(na) ...4-zadovoljen(na) ...5-zelo zadovoljen(na)

TRDITVE	1	2	3	4	5	SREDNJA VREDNOST
Delovne razmere	11	29	12	26	22	3,19
Zanimivo delo	23	11	13	29	24	3,2
Možnosti napredovanja	17	9	16	23	35	3,5
Obveščенost, povratna informacija	20	8	15	23	34	3,43
Plača, osebni dohodek	29	7	13	20	31	3,17
Nagrade, bonusi	16	12	13	22	37	3,52
Odnosi s sodelavci	12	15	13	22	38	3,59
Možnost odločanja	15	21	8	23	33	3,38
Varnost zaposlitve	10	12	13	26	39	3,72
Možnosti izpopolnjevanja in usposabljanja	13	15	18	25	29	3,42
Svoboda pri delu	9	18	21	18	34	3,5
Ugled dela	17	11	13	22	37	3,51
Možnosti soodločanja	13	19	14	30	24	3,33
Varnost zaposlitve	8	18	17	29	28	3,51
Dober vodja	12	15	17	27	29	3,46

Tabela 23; Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju v srednji vrednosti



**Graf 19; Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju v srednji vrednosti**

Pri ugotavljanju splošnega zadovoljstva v podjetju zaposlene razdelim v skupine, in sicer zadovoljni (zelo zadovoljni in zadovoljni), srednje zadovoljni in nezadovoljni (čisto nič nisem zadovoljen-a, nisem zadovoljen-a). Anketiranci so najbolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve (39%), z ugledom dela (37%) in z nagradam ter bonusi (37%). Na drugem mestu je zadovoljno z možnostmi odločanja (23%) in z zanimivim delom (29%). Srednje zadovoljni so anketiranci s svobodo pri delu (21%). Očitno nezadovoljstvo se kaže v delovnih razmerah (29%), in z možnostjo odločanja (21%), in z možnostjo soodločanja (19%) ter pri možnosti izpolnjevanja (15%). Anketiranci pa niso s čisto ničemer zadovoljni s plačami, osebnimi dohodki (29%), z obveščenostjo in povratnimi informacijami, (20%) ter z možnostjo napredovanja (17%).

## 5. SKLEPI IN PREDLOGI ZAKLJUČEK

### 5. 1 POTRDITEV HIPOTEZE

#### 1. Hipoteza:

Predvidevam, da je 40% anketiranih pod močnim vplivom stresa.

Prvo postavljena hipoteza je ovržena, saj le 24% anketirancev opravlja pogosto obremenjujoče delo in le 38% anketirancev je nepotrpežljivih.

#### 2. Hipoteza:

Predvidevam, da 80% anketirancev pozna primeren način za sproščanje.

Drugo postavljena hipoteza je potrjena, saj 94% anketirancev pozna primeren način za sproščanje.

#### 3. Hipoteza:

Predvidevam, da si 40% anketirancev redno vzame čas za sproščanje.

Tretje postavljena hipoteza je potrjena, saj si 43% anketirancev vedno vzame čas za sproščanje.

### 5. 2 ZAKLJUČEK

V raziskavi sem pridobila naključne anketirance, ki so bili zaposleni v različnih podjetjih in z različno vrsto izobrazbe.

V raziskavi je sodelovalo 39% moških in 61% žensk. Največji procent (47%) je starih od 21 do 31 let.

Zaposlenih za določen čas je 45% anketirancev. Največji procent (60%) anketirancev ima dokončano srednješolsko izobrazbo in 37% anketirancev do 5 let delovne dobe. Pri vprašanju, koliko obremenjujoče delo opravljajo je 59% anketirancev obkrožilo odgovor »nekje vmes«. Za svojo psihično sprostitev anketiranci poskrbijo na različne načine. Najvišji odstotek anketirancev je navedlo odgovor »s pogovorom s prijatelji in sicer 49% anketirancev. S časovno stisko se večina 44% anketirancev ne obremenjuje, saj bi dano delo opravili kolikor se bi pač dalo in bi podaljšali rok oddaje odrejene naloge. Pri vprašanju, kako bi se odzvali, če bi sodelavci imeli neprijetne opazke, je 52% anketirancev odgovorilo, da bi vse skupaj pozabili in si ne bi belili glave. Ob »ne« zadovoljstvu nad urejenostjo pisarne in predmetov, ki jih vsakodnevno uporabljajo jih kar 52% anketirancev opravlja delo, ki ni njihovo. Pri vprašanju, koliko so zavzeti za opravljanje svojih delovnih dolžnosti so anketiranci v 58% prepričani, da so popolni in nezmotljivi. Pri vprašanju ali so potrpežljivi je 62% anketirancev obkrožilo odgovor »da«. Kar 94% anketirancev se zaveda primernega načina za sproščanje in si v 46% vzamejo čas za sprostitev, ko začutijo potrebo po njej. Večina anketirancev je bila mnenja, da organizacije v katerih opravljajo svojo zaposlitev dobro skrbijo za svoje delavce in skrbijo za njihovo zdravje. S stresom se je potrebno spoprijeti tako na delu kot zunaj njega. 39% anketirancev si nikoli ne poišče pomoči, kadar jo potrebujejo. 29%

anketirancev si vedno zastavi dosegljive cilje in si poiščejo pomoč pri vodstvu ali sodelavcih. 38% anketirancev nikoli ne uporablja sprostitvenih tehnik. Pri ugotavljanju splošnega zadovoljstva v podjetju so zaposleni v večini postavljenih trditev stopnjevali odgovore »zadovoljena(na)« in »zelo zadovoljen(na)«.

Stres na delovnem mestu je nadležna ovira, ki nam uničuje ustvarjalnost in kali duhovni mir. Vendar lahko kljub vsakodnevni težavam na delovnem mestu vseeno ublažimo stres. Vprašanje je potemtakem ali vi obvladujete stres ali on vas.

Po vsem prebranem in iz osebnih izkušenj vam bom predstavila nekaj situacij v katerih se vsakodnevno srečujemo v službi in vam opisala svoje ugotovitve, kako se lotiti nastale težave.

Napotki za izpeljavo določenih situacij, ki so stresnega značaja;

*Ko dobimo strašno pomembno nalogo, ki jo je treba rešiti od danes na jutri. Začetni izbruh ustvarjalnosti lahko zmanjša napetost, zato se tisti, ki jo znajo obvladati, takoj lotijo dela. Najbrž že znate zbrisati nepomembno elektronsko pošto in izobesiti znak »NE MOTI!«, vendar je prav tako pomembno, da se znebimo bolj potuhnjenih motenj, ki nam uničujejo koncentracijo, na primer telefonski klici, čvekanje iz čajne kuhinje itd.*

*Če je šef nezadovoljen z vašim delom pri projektu. Kako se najuspešneje poistovetiti s projektom. Zastavite si svoje cilje in jih predstavite šefu; ne izpostavljajte možnih težav, ne da bi hkrati predlagali rešitve; poiščite povratne informacije in jih kar najbolj koristno uporabite; obrnite se na kolege za potrebno pomoč.*

Ali dovolite, da službene težave vdirajo v vaše zasebno življenje? Če si postavite natančne meje med službenim in zasebnim, lahko preprečite, da se vam kopiči stres. Če se ne morete v celoti odstaviti, se izklopite vsaj za eno uro pred spanjem. Znanstveniki pravijo, da so naši možgani podobni enotirni progi: če je proga zabasana s službenimi skrbmi, jih izrinite tako, da možgane zaposlite s čim drugim, na primer s pogovorno oddajo na radiu ali branjem knjige.

Če določijo, da morate delati s sodelavcem, ki vas je v preteklosti ogoljufal. Kuhanje zamere samo povečuje stres. Ko morate naslednjič sodelovati s človekom, s katerim imate slabo izkušnjo, bodite z njim takoj odkriti. Povejte mu, da se zadnjič ni dobro končalo, zato boste tokrat vi prevzeli vodenje projekta. Prepustite mu naloge, ki jih obvlada in določite natančne roke za izvedbo.

Ko te v službi duši. Se bliža rok oddaje pomembnega poročila ali se nisi pripravili na sestanek. Prva pomoč je tu;

- Prvi znak stresa je pospešen ritem dihanja. Da bi ga vrnili v normalno stanje, si eno nosnico zamažite, globoko vdihnite in dihanje zadržite za 10 sekund. Postopek ponovite z drugo nosnico.

- Ne postavljajte si previsokih ciljev. Vprašajte se, ali je treba to stvar resnično dokončati danes.



- Pojdite iz pisarne. Po možnosti na zrak, pa čeprav le za pet minut. Tako si boste uredili misli in se zbrali.
- Pripravite se. Vzdržujte svojo telo v dobri fizični kondiciji, saj tako lažje prenesete stres. Jejite zdravo in uravnoteženo hrano.
- Ne pozabite piti vode. Če ste pod stresom, vas zaradi dehidracije glava začne boleti še hitreje. Poleg tega se boste tako vsake toliko časa prisiljeni odlepiti od računalnika.
- Držite se pokončno. Tako bodo vaša ramena in vrat manj boleči, saj bo imela kri lažji pretok, kot če sedite sključeno.
- Pomagajte si z masažo- nosu. Sliši se smešno, a resnično pomaga. Na koren nosu nanesite malce kreme in jo vtirajte z gibi navzgor. S tem boste stimulirali delo hipofize, ki je naravni obrambni mehanizem pred stresom. Pomaga tudi kroženje z rameni.

## 6. LITERATURA IN VIRI

- Alexander, J. (2000), Pet minut za lepši dan, Didakta, Radovljica.
- Bahtijarevič Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencialov, Golden marketing, Zagreb.
- Battison, T. (1999), Premagujem stres, DZS, Ljubljana.
- Božič, M. (2003), Stres pri delu, Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
- Cohen, M. (2001), Identifying, Understanding and Solutions to Stress, Caxton Editions, London.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-Gonzales, A., in E., (2000), Research on Work-related stress.
- Černigoj-Sadar, N. (2002), Stres na delovnem mestu, Teorija in praksa, Ljubljana, str. 93-95.
- Evans, R in Russel, P. (1992), Ustvarjalni manager, Alpha center, Ljubljana, str. 119.
- Grad, O., Čebašek-Travnik, Z., Močnik-Bučar, M., in Milač, B. (1999), Zdravnik proti stresu in izgorevanju, Ljubljana.
- Heller, R. in Hindle, T. (2001), Veliki poslovni priročnik, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 794-795.
- Hoel, Helge, Sparks K. in Cooper L. (2001), The costs of violence/stress sat work and teh benifits of a violence/stress-free working inviroment, International Labour, Geneva, str. 40-51.
- Hrašovec, B. (2001), Medicinski vidik ocene delovnega mesta, Ljubljana.
- Kerner, H. (1999), Burnout-Prophybaxe in Management, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, str. 33.
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T., (2003), Work organization @ Stress, str. 1-9.
- Levi, Lenart, Levi, I., (2000), Guidance on work-related stress »spice of life or kiss of death?«, str. 17-40.
- Lindemann, H. (1997), Premagni stres, Cankarjeva Založba, Ljubljana.
- Lipecki, R. (1985), Relaksacija, Založništvo tržaškega tiska d.d., Trst.
- Looker, T. (1993), Obvladajmo stres, Cankarjeva založba, Ljubljana, str. 109.
- Luban-Plozza, B. (1994), V sožitju s stresom, DZS, Ljubljana.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2002), Resnica o izgorevanju na delovnem mestu, Educy, Ljubljana, str. 10-81.
- Powell, T. (1999), Kako premagamo stres, Mladinska knjiga, Ljubljana, str.138-139.
- Pfunder I. (2003), Stres pri zaposlenih-izgube podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Sauter, S., Murphy, L., Cooligan, N., Swanson, J., Hurrell, JR., Sinclair, R., Grubb, P., Goldenhar, L., Alterman, T., Johnston, J., Hamilton, A., Julie, T., (1999), Stres at work, str. 10.
- Sutherland Valerie, J., Cooper Cary., (2002), Strategic Stress Management, Macmillan Press, Houndmiles, str. 69-90.
- Teržan M., Zebovec, S., Žagar, J., Stergar, E., Bizovičar, V., Ružič, B., Skulj Schwinger, B., Bohm, L., Jug, A., (2000), Varnostna knjiživa za delavke in delavce.
- Žunec, B. (2004), Stres je lahko naš zaveznik, Ljubljana.

Spletne strani:

[http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/de/index\\_6.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/de/index_6.htm), dostopno 19. 06. 2007

<http://cilizadelo.si/default-63100.html>, dostopno 21. 06. 2007

<http://www.osha.eu.int/publications/factsheets/22/facts22sl.pdf>, dostopno 13. 07. 2007

[http://www.osha.eu.int/publications/factsheets/24/facts\\_24\\_sl.pdf](http://www.osha.eu.int/publications/factsheets/24/facts_24_sl.pdf), dostopno 20. 07. 2007

[http://vzd.gov.si/Et2005/PDF/Facts56-Hrup\\_pri\\_delu.pdf](http://vzd.gov.si/Et2005/PDF/Facts56-Hrup_pri_delu.pdf), dostopno 15. 08. 2007

[http://agency.osha.eu.int/director\\_corner/index\\_en.htm](http://agency.osha.eu.int/director_corner/index_en.htm) dostopno na 23. 08. 2007

[http://agency.osha.eu.int/focal\\_points/index\\_en.htm](http://agency.osha.eu.int/focal_points/index_en.htm), dostopno 13. 09. 2007

[http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/de/index\\_18.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/de/index_18.htm), dostopno 28. 09. 2007

[http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/de/index\\_5.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/de/index_5.htm), dostopno 01. 10. 2007

[http://sirius-co.com/kriza/c\\_12.html](http://sirius-co.com/kriza/c_12.html), dostopno 11. 10. 2007

[http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,50@id=f9f5ea325437137806fca6d34a4d69d604@source=Delo](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50@id=f9f5ea325437137806fca6d34a4d69d604@source=Delo), dostopno 08. 10. 2007

<http://www.delavska-participacija.com/html/zvzd.htm>, dostopno 18. 10. 2007

## PRILOGE

### KAZALO GRAFOV

Graf 1:	Spol .....	45
Graf 2:	Starost .....	46
Graf 3:	Status .....	47
Graf 4:	Stopnja izobrazbe .....	48
Graf 5:	Delovna doba .....	49
Graf 6:	Obremenjujoče delo .....	50
Graf 7:	Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu v srednji vrednosti.....	52
Graf 8:	Skrb za psihično sprostitev .....	53
Graf 9:	Časovna stiska dela .....	54
Graf 10:	Neprijetne opazke.....	55
Graf 11:	Rok projekta .....	56
Graf 12:	Delovni prostor .....	57
Graf 13:	Opravljanje dela.....	58
Graf 14:	Potrpežljivost .....	59
Graf 15:	Primerni načini sproščanja .....	60
Graf 16:	Čas za sprostitev .....	61
Graf 17:	V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom v srednji vrednosti.....	64
Graf 18:	Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu v srednji vrednosti .....	67
Graf 19:	Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju v srednji vrednosti.....	70

**KAZALO TABEL**

Tabela 1: Spol .....	45
Tabela 2: Starost .....	46
Tabela 3: Status .....	47
Tabela 4: Stopnja izobrazbe .....	48
Tabela 5: Delovna doba .....	49
Tabela 6: Obremenjujoče delo .....	50
Tabela 7: Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu.....	51
Tabela 8: Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu v srednji vrednost .....	52
Tabela 9: Skrb za psihično sprostitev .....	53
Tabela 10: Časovna stiska dela .....	54
Tabela 11: Neprijetne opazke.....	55
Tabela 12: Rok projekta .....	56
Tabela 13: Delovni prostor .....	57
Tabela 14: Opravljanje dela.....	58
Tabela 15: Potrpežljivost .....	59
Tabela 16: Primerni načini sproščanja .....	60
Tabela 17: Čas za sprostitev .....	61
Tabela 18: V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom .....	62
Tabela 19: V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom v srednji vrednosti .....	63
Tabela 20: Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu .....	65
Tabela 21: Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu v srednji vrednosti.....	66
Tabela 22: Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju.....	68
Tabela 23: Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju v srednji vrednosti.....	69



**6. Ali je kdaj vaše delo tako obremenjujoče (stresno), da se počutite izčrpano in ne zmorete več opravljati delovnih nalog?**

- a) zelo pogosto
- b) dokaj pogosto
- c) nekje vmes
- d) zelo redko
- e) nikoli

**7. Kako se kaže vpliv stresa na vašem delu?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 nikoli, 2 redko, 3 nekje vmes, 4 pogosto, 5 vedno).

	1	2	3	4	5
Se težje skoncentriram					
Počasi in težje sprejemam odločitve					
Sem razdražljiv-a					
Za dokončanje nalog porabim še več časa					
Me motivira in da še dodatni zagon					
Se moja zmogljivost še poveča					

**8. Kako najpogosteje skrbite za psihično sprostitev? (Izberite samo en odgovor).**

- a) ne skrbim
- b) z meditacijo
- c) s pogovorom s prijatelji
- d) ob gledanju televizije ali poslušanju glasbe
- e) redno se rekreiram
- f) drugo (napišite): \_\_\_\_\_

**9. V časovni stiski vas čaka gora dela. Ali boste**

- a) dali vse od sebe in delo dokončali?
- b) odrinili delo in si privoščili pijačo?
- c) opravili, kolikor se bo pač dalo?
- d) naloge razvrstili po pomembnosti in dokončali najnujnejše?
- e) poiskali pomoč?
- f) drugo \_\_\_\_\_ (napišite)

**10. Nehote ste ujeli neprijetne opazke, ki jih je na vaš račun izrekel prijatelj ali sodelavec. Ali boste**

- a) posegli v pogovor in opravljivcu povedali, kar mu gre?
- b) vse skupaj pozabili in si ne boste belili glave?
- c) pogovor navidez preslišali ni sklenili, da mu boste vrnilo milo za drago?
- d) pogovor navidez preslišali in se potihnem kujali?

**11. Dvomite, da boste delo pri pomembnem projektu dokončali do roka. Ali boste**

- a) Garali dan in noč (cel dan) in oddali vrhunski izdelek (opravili določeno delo brez potrebnih nadur)?
- b) Prestrašeno trepetali, da dela ne boste dokončali?
- c) V času, ki vam je še na voljo, dali vse od sebe, vendar ne boste dovolili, da bi vam delo kratilo brezskrben spanec?

**12. Oseba, ki pospravlja vaš delovni prostor, nikoli ne postavi predmetov na svoje mesto. Ali boste**

- a) označili razporeditev predmetov in se glasno zavzeli za upoštevanje reda?
- b) sami postavili predmete na svoje mesto?
- c) pustili stvari, kjer so, saj vas občasen nered čisto nič ne moti?

**13. Ali vsako delo, ki se ga lotite,**

- a) želite opraviti vrhunsko?
- b) opravite po svojih najboljših močeh, vendar vas ne moti pretirano, če rezultat ni vedno vrhunski?
- c) prevzimate v prepričanju, da je vse, kar počnete, dovršno?

**14. Ali ste na splošno potrpežljivi?**

- a) da
- b) ne

**15. Ali se zavedate za vas primernih načinov sproščanja?**

- a) se zavedam
- b) premalo se zavedam
- c) sploh se ne zavedam

**16. Ali si vzamete čas za sprostitev?**

- a) redno si vzamem čas, tudi ko ne čutim potrebe po tem,
- b) samo, ko začutim potrebo po sprostitvi
- c) redko, ko je res kriza
- d) nikoli, ker nimam časa za sprostitev



**17. V kolikšni meri vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni ali glede na skrb vaše organizacije omenjene trditve držijo ali ne držijo ; pri tem naj 1 pomeni: sploh ne drži, 2 ne drži, 3 nekje vmes, 4 drži, 5 popolnoma drži

	1	2	3	4	5
Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.					
Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela.					
Se trudi, da je negotovosti čim manj.					
Skrbi za varstvo otrok zaposlenih.					
S fleksibilni delovnim časom in porazdelitvijo dela.					
V primeru težav nudi potrebno pomoč.					
Imamo proste dneve in dneve počitka.					

**18. Kako se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni: vedno, 2 pogosto, 3 nekje vmes, 4 redko 5 nikoli.

	1	2	3	4	5
Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto					
Določam si prednostne naloge					
Zastavim si dosegljive cilje					
Poiščem pomoč, kadar je potrebno					
Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci					
Se umirim in stvar dobro preučim					
Uporabljam sprostitvene tehnike					
Obremenitve sprejemam kot izziv in ne kot grožnjo					
Se obremenjujem, ker delo ne napreduje					

**19. Ocenite naslednje elemente delovnega zadovoljstva (od 1 do 5). Kako zelo ste vi osebno zadovoljni s posameznimi elementi v vašem podjetju?**

1-čisto nič nisem zadovoljen(a) ...2-nisem zadovoljen(a) ...3-srednje zadovoljen(a)  
...4-zadovoljen(a) ...5-zelo zadovoljen(a)

	1	2	3	4	5
Delovne razmere					
Zanimivo delo					
Možnosti napredovanja					
Obveščенost, povratna informacija					
Plača, osebni dohodek					
Nagrade, bonusi					
Odnosi s sodelavci					
Možnost odločanja					
Varnost zaposlitve					
Možnosti izpopolnjevanja in usposabljanja					
Svoboda pri delu					
Ugled dela					
Možnosti soodločanja					
Dober vodja					

Za vaš trud se vam ob koncu ponovno iskreno zahvaljujem in vam želim še naprej uspešen in seveda čim manj stresen dan z obilico pozitivnih misli in svetlobe.

Svetlana Nikolić