

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREPOZNAVANJE IN OBVLADOVANJE STRESA MED  
POKLICNIMI PILOTI**

Ljubljana, september 2016

ROBERT BOGOMOLEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robert Bogomolec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prepoznavanje in obvladovanje stresa med poklicnimi piloti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 26.09.2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STRES.....</b>	<b>3</b>
1.1 Načini opredelitve stresa .....	3
1.1.1 Stres na podlagi dražljaja.....	3
1.1.2 Stres na podlagi odziva .....	4
1.1.3 Stres kot dinamični proces.....	4
1.2 Zgodovina preučevanja stresa .....	5
1.3 Vrste stresa .....	6
1.3.1 Negativni stres .....	6
1.3.2 Pozitivni stres .....	8
1.3.3 Mentalni stres .....	10
<b>2 STRES NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>11</b>
2.1 Viri stresa na delovnem mestu.....	11
2.1.1 Jet lag.....	12
2.1.2 Delovni čas .....	13
2.1.3 Utrujenost .....	14
2.1.4 Razvoj kariere.....	15
2.1.5 Organizacijski stres.....	16
2.2 Viri stresa izven delovnega okolja.....	17
<b>3 SIMPTOMI IN POSLEDICE STRESA .....</b>	<b>17</b>
3.1 Simptomi in posledice stresa pri posamezniku.....	18
3.1.1 Fizični simptomi stresa.....	19
3.1.2 Vedenjske posledice stresa .....	20
3.1.3 Sprememba vedenja.....	22
3.1.4 Nezdravi vedenjski vzorci .....	22
3.1.4.1 Prehranske motnje.....	22
3.1.4.2 Pretirano uživanje alkohola .....	22
3.1.4.3 Kajenje .....	23
3.1.4.4 Zavestno iskanje nevarnih situacij.....	23
3.1.5 Psihične posledice stresa.....	24
3.2 Posameznikovo delo ali stres, ki izhaja iz dela .....	25
3.3 Simptomi in posledice stresa pri organizaciji.....	26
3.3.1 Zmanjšanje učinkovitosti pri delu .....	27
3.3.2 Stroški kot posledica stresa.....	28
3.3.3 Absentizem .....	30
3.3.4 Smrt zaradi službe .....	31
3.3.5 Izgorevanje na delovnem mestu .....	32
<b>4 SPECIFIKE STRESA MED PILOTI.....</b>	<b>33</b>
4.1 Fizično delovno okolje .....	36

4.1.1 Hrup.....	36
4.1.2 Vibracije .....	38
4.1.3 Temperatura.....	38
4.2 Statistika smrtnih žrtev v letalstvu od leta 1999 do 2015 .....	39
4.3 Pot do licenc in ratingov za poklicnega pilota .....	40
4.3.1 Zdravniški pregled.....	40
4.3.2 Cena in trajanje.....	41
4.3.3 Izbor letalske šole in potek šolanja.....	41
<b>5 ODPRAVLJANJE STRESA .....</b>	<b>42</b>
5.1 Primarna intervencija .....	44
5.1.1 Preoblikovanje dela .....	44
5.1.2 Fleksibilen delovni čas .....	44
5.1.3 Varnost zaposlitve .....	45
5.1.4 Delovne razmere.....	45
5.1.5 Analiza in natančna opredelitev vloge v organizaciji .....	46
5.1.6 Dobri medčloveški odnosi v organizaciji .....	46
5.1.7 Načrtovanje in razvijanje kariere .....	46
5.1.8 Ustvarjanje ugodne organizacijske kulture in klime .....	47
5.2 Sekundarna intervencija .....	48
5.3 Terciarna intervencija.....	50
5.3.1 Programi za pomoč zaposlenim .....	50
5.3.2 Prosti dnevi in karierni dopusti .....	50
5.4 Aplikacija Stress Control .....	51
5.5 Spopadanje s stresom v prihodnosti .....	54
<b>6 TESTIRANJE VPRAŠALNIKA O STRESU POKLICNIH PILOTOV IN ANALIZA REZULTATOV .....</b>	<b>56</b>
6.1 Operacionalizacija.....	56
6.2 Metodologija .....	57
6.3 Analiza oziroma interpretacija rezultatov .....	57
6.4 Analiza rezultatov iz pridobljenih anket anketirancev - poklicnih pilotov .....	58
6.5 Osebnostni tip.....	63
<b>7 RAZPRAVA .....</b>	<b>65</b>
7.1 Teoretični prispevki.....	65
7.2 Praktična priporočila .....	66
7.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	67
<b>SKLEP .....</b>	<b>68</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>70</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Holmesova in Rahejeva lestvica stresnih dogodkov .....	7
Tabela 2: Telesne težave kot posledica stresa .....	20
Tabela 3: Vedenjske posledice stresa .....	21
Tabela 4: Psihične posledice stresa .....	24
Tabela 5: Model za izračun stresne tolerance poklica .....	25
Tabela 6: Posamezniki, ki so že doživeli stres na delovnem mestu v % .....	29
Tabela 7: Viri zvoka in njegova moč v dB .....	37
Tabela 8: Mejne vrednosti izpostavljenosti hrupu .....	38
Tabela 9: Smrtne žrtve in letalske nesreče v obdobju 1999–2015 .....	39
Tabela 10: Struktura poklicnih pilotov po spolu .....	58
Tabela 11: Struktura anketirancev glede na starost .....	59
Tabela 12: Struktura anketirancev glede na delovno dobo .....	59
Tabela 13: Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe .....	60
Tabela 14: Struktura anketirancev glede na zaposlitev .....	60
Tabela 15: Stresni dejavniki, ki izhajajo iz dela .....	61
Tabela 16: Stresni dejavniki, ki izhajajo iz vloge in odgovornosti .....	61
Tabela 17: Stresni dejavniki, ki se nanašajo na medosebne odnose .....	62
Tabela 18: Stresni dejavniki, ki izvirajo iz možnosti napredovanja in varnosti zaposlitve .....	62
Tabela 19: Stresni dejavniki, ki izvirajo iz konflikta delo – družina .....	63
Tabela 20: Osebnostni tip .....	64
Tabela 21: Raven stresa med anketiranimi poklicnimi piloti .....	65

## KAZALO SLIK

Slika 1: Stres in delo .....	10
Slika 2: Vzroki za izostanke z dela .....	29
Slika 3: Model RH .....	31
Slika 4: Zmožnosti pilotov skozi različne faze letenja .....	35
Slika 5: Nabiranje naleta .....	42
Slika 6: Mobilna aplikacija Stress Control .....	52
Slika 7: Model AL – spopadanje s stresom .....	55
Slika 8: Model dinamičnega stresa Cooper – Marshall .....	56



## UVOD

Postati poklicni pilot je prestižen poklic, vendar je tudi eden izmed zahtevnejših, predvsem zaradi povečanega stresa, ki so mu piloti izpostavljeni na dnevni ravni. Obstaja več virov stresa, ki vplivajo na pilota. Največji vir stresa je zavedanje, da je od njega odvisno veliko število življenj, ki so v njegovi oskrbi med vsakim letom.

Dejstvo je, da mnoge ugledne hiše, ki se ukvarjajo z raziskavo najbolj zaželenih poklicev, poklic poklicnega pilota iz leta v leto uvrščajo med prvih pet najbolj zaželenih in tudi med prvih pet najbolj stresnih poklicev. Nadpovprečno visoki prihodki, povezani z delom, so bili po navedbah teh hiš edini razlog, da ni bil vsako leto na prvem mestu (The Most Stressful Jobs, 2016).

Stres je biološki odziv telesa na neugodne dražljaje, ki so lahko notranji ali zunanji (Bilban, 2009). Piloti doživljajo obe vrsti. Stresne situacije so lahko pričakovane kot tudi nepričakovane. Piloti so pogosto pod velikim pritiskom pri svojem delu.

Obstaja več kategorij stresa, katerega prisotnost je dovolj, da se bistveno zmanjša varnost letenja, in jih lahko na splošno razvrstimo v tri različne skupine: vedenjske, fiziološke in psihološke (Treven, 2005). Vsaka od teh kategorij posebej lahko ustvari velike količine stresa za pilota.

V realnosti pa se piloti soočajo tudi s posebnimi dejavniki stresa, kot so utrujenost, delovni čas in *jet lag* (angl. izraz za fiziološke motnje zaradi menjave časovnih pasov pri letalskih poletih). To so tipični viri stresa, ki vplivajo na poklicne pilote. Obstajajo pa tudi drugi dejavniki, s katerimi se spopadajo in so specifični za njihovo kariero. Veliko časa piloti namenijo usposabljanju za svoj poklic, so pa tudi drugi dejavniki, na katere pilot nima vpliva. Predvsem imam tukaj v mislih težke vremenske razmere (vsak pilot je usposobljen za slabe vremenske pogoje, vendar so ti zanj še vedno pomemben vir stresa; vreme je lahko zelo nepredvidljivo in pilot ima v dani situaciji premalo časa za psihično pripravo) in veliko odgovornost vsakega letalskega prevoznika in pilota. Zavedajo se, da lahko več sto ljudi umre, če naredijo najmanjšo napako. Od vseh letalskih nesreč, ki se zgodijo, je v 70 odstotkih za to kriv človeški faktor, kot poročajo pri Boeingu (Human Factor, 2016). Ko se zgodi nekaj nepričakovanega, kot so okvare opreme ali turbulence, mora pilot ostati miren in zbran, da bi ohranil varnost potnikov in letalske posadke.

Večina ljudi razume, da je poklic pilota zelo stresno delo. Celoviti selekcijski postopki so zelo obširni, saj si želijo letalske družbe zagotoviti kader pilotov, ki se bodo poleg ostalega zmožni soočiti se tudi z vsakodnevnim stresom. Izdelovalci letal želijo omiliti nekatere stresne dejavnike tudi z novo tehnologijo in avtomatiko, ki postopoma prevzema določene naloge v pilotski kabini. Vendar številni drugi viri stresa ostajajo, vključno s tistimi, ki sem jih naštel zgoraj. Stres, povezan z delom, je še vedno velik problem za pilote in letalske

družbe. To je pomembno področje raziskovanja v moji magistrski nalogi, poleg tega pa sem raziskal tudi sposobnosti preobremenjenega pilota, če ne opravi svojega dela in s tem ogrozi veliko število ljudi, ne samo svojega življenja.

Soočanje s stresom so raziskovalci raziskovali na različne načine, in to z namenom zmanjšanja stresa med piloti. Študije (McClernon, McCauley, O'Connor, & Warm, 2011) kažejo, da piloti, ki so opravili določene vrste specializiranega usposabljanja, veliko bolje obvladujejo stres. Njihovo letenje v letalu je bilo po zaključku usposabljanja veliko bolje ocenjeno, rezultati pa potrjeni s telemetrijo in osebnimi ocenami inštruktorjev letenja.

Kljub pozitivnim rezultatom teh usposabljanj večina strokovnjakov še vedno verjame, da je najboljši način ukvarjanje z vsakim posameznikom in da se ta način razlikuje od pilota do pilota. Pomembno je vedeti, da obstajajo tudi druge spremenljivke, ki igrajo pomembno vlogo. To so pilotova osebnost, čas letenja in zunanji viri stresa, kot so kronične bolezni ali čustveni stres. Različna usposabljanja imajo pomembno vlogo, vendar usposabljanje za razbremenitev stresa nima enako dobrega učinka na vse pilote.

**Namen** magistrske naloge je raziskati, ali se tudi piloti v Sloveniji soočajo z enakim stresom oz. stresnimi situacijami, kot kažejo raziskave za njihove kolege v tujini, in kako se soočajo s tem (v času opravljanja dela in pisanja magistrske naloge nisem našel nobenih zapisov ali raziskav, ki bi ugotavljali, katerim stresom so slovenski piloti izpostavljeni).

Začel bom s predstavitvijo stresa na splošno in stresa na delovnem mestu. Predstavil bom tudi stres v pilotski kabini oz. specifični stres, ki ga doživljajo piloti v pilotski kabini in zunaj nje. V nadaljevanju bom predstavil teorijo in prakso, kako se družbe spopadajo s problemom stresa in zmanjševanjem stresa. Sledil bo vprašalnik, s katerim sem želel ugotoviti, kateri stresni dejavniki najbolj obremenjujejo pilote in jim delajo največ preglavic. Temu bodo sledili rezultati, morebitna priporočila in zaključek.

**Cilj** magistrske naloge je ugotoviti, ali so tudi slovenski piloti podvrženi enakim stresnim situacijam in stresu kot njihovi kolegi v tujini in kako se spopadajo z njim, da bi ga zmanjšali.

**Temeljna raziskovalna vprašanja** magistrske naloge so:

- Kakšen odstotek pilotov je pod stresom?
- Kakšne vrste stresa jih najbolj obremenjujejo?
- Kateri dejavniki pilotom povzročajo stres?
- Kako stres vpliva na njihovo osebnost?
- Kakšne simptome stresa zaznavajo posamezni piloti in kako se z njimi spopadajo?
- Kaj naredijo sami za zmanjšanje stresa?



Pri pripravi magistrskega dela bom uporabil kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod. V teoretičnem delu bom uporabil opisno (deskriptivno) metodo, ki ne posega direktno v preučevane pojave, temveč jih le opisuje, primerja in analizira. Temeljito bom pregledal domačo in tujo literaturo s področja obravnavane tematike.

V empiričnem delu magistrske naloge bom s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika oziroma tehniko intervjuja zbral primarne podatke. Vprašanja v anketi bodo večinoma zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranec oceni vsako trditev in obkroži odgovor, ki opisuje njegovo strinjanje oz. nestrinjanje s posamezno trditvijo (od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam). Anketni vprašalnik bom v reševanje posredoval slovenskim pilotom in z njimi opravil tudi intervju.

Z analizo vprašalnikov, ki jih bodo izpolnili anonimni piloti, bom prišel do splošnih in specifičnih stresov, ki najbolj vplivajo na njihovo delo, in na podlagi tega zapisal predloge za odpravo ali zmanjšanje stresnih dejavnikov med poklicnimi piloti.

Omeniti velja, da so podatki letalskih družb (letalske nesreče, razna poročila, raziskave ...) težko dostopni, saj veljajo v posamezni družbi kot strogo varovana tajnost.

## **1 STRES**

Stres se v znanstveni literaturi večinoma opredeljuje kot stanje, ki ruši ravnovesje v posamezniku in se s tem sproži proces prilagoditve (Fink, 2016). Je beseda, ki jo zelo pogosto slišimo, v literaturi pa najdemo nešteto definicij, a nobena izmed njih ne opiše vseh razsežnosti te besede. Zato bom stres poskusil prikazati na malce drugačen način.

### **1.1 Načini opredelitve stresa**

Obstajajo vsaj trije načini opredelitve stresa, vsak pa prispeva k boljšemu razumevanju le tega.

#### **1.1.1 Stres na podlagi dražljaja**

Prva opredelitev pravi, da stres nastane na podlagi dražljaja oziroma pritiska. Več pritiskov kot deluje na posameznika, večja je verjetnost, da bo prejemnik tem dražljajem podlegel (Butler, 1993). Ko zunanja spodbuda postane prevelika, notranji kolaps postane neizogiben. Ta definicija se osredotoča na zunanje vire stresa in povzema celotno kumulativo stresa. Samo en dodaten dražljaj lahko pomeni majhno razliko ali pa je lahko vzrok za zlom. To je glavna opredelitev stresa, ki jo lahko še vedno najdemo v Oxfordovem angleškem slovarju.

### 1.1.2 Stres na podlagi odziva

Druga opredelitev se osredotoča na stres kot odgovor na škodljive dražljaje. Ta vidik stresa je predstavil Selye (1956), ki je stres meril na podlagi fizioloških odzivov, kot na primer s povečano nadledvično žlezo ali z razjedami na sluznici želodca ali dvanajsternika. Selye (1956) svoja opazovanja na splošno poimenuje splošni adaptacijski/prilagoditveni sindrom (angl. *general adaptation syndrome*, v nadaljevanju GAS), ki odgovor za stres predstavlja skozi tri faze:

- prva faza je alarm;
- druga faza je akcija, ki se sproži, ko se telo pripravlja na stres in se odzove s spopadom ali umikom;
- tretja faza je, če se stres nadaljuje preko meja zmogljivosti posameznika. V tej fazi lahko stresu podležemo in telo poškodujemo. To je čas, ko lahko govorimo o izčrpanosti.

Ta opredelitev je zelo veliko prispevala k razmišljanju o stresu in je splošno sprejeta med psihologi. Vendar ti želijo poudariti, da je trajanje odpornosti, ko se človek prilagaja ali bori s stresom, odvisna od vsakega posameznika. Dejstvo je, da je v primeru, ko stres na posameznika konstantno in dolgoročno deluje, izčrpanost neizbežna.

Stres je fiziološka in psihična reakcija vsakega posameznika na dogajanje v določenem trenutku, ko se od posameznika pričakuje določen odgovor, saj je zanj to neke vrste nezaželena situacija (Selye, 1956).

### 1.1.3 Stres kot dinamični proces

Kot tretjo opredelitev lahko zapišemo, da so dražljaji in odzivi na podlagi dražljajev prispevali k razumevanju stresa, vendar imajo oboji omejitve. Definicija stresa pravi, da je stres dinamični postopek, ki odraža notranje in zunanje dejavnike. Novejši pogled na stres prihaja iz boljšega razumevanja kognitivnih dejavnikov (misli, odnos, prepričanja, slike) in psihološkega dobrega počutja. Količina stresa, ki jo posameznik lahko sprejeme, se določi na podlagi sprejetih dražljajev in zaznave dražljajev. Kognitivni dejavniki vplivajo na oboje, dražljaje in odgovore, in ti naj bi bili v ravnovesju. Lazarus in Folkman (1984) zelo jasno definirata stres s tem načinom razmišljanja. Oba pravita, da je stres povezava med okoljem in osebo, ki stres oceni kot obremenjujoč.

Stres je stanje vznemirjenosti, ki si ga posameznik v danem trenutku razloži kot nekaj, kar lahko uredi na svoj način in ima vse pod nadzorom (Lazarus, 2006).

Na kratko samo še nekaj definicij posameznih znanstvenikov:

- Stres je prilagojen odziv osebe, ki je odsev njenih lastnosti in/ali psihičnih procesov, dejavnosti, stanja ali dogodkov iz okolja, ki pri njej ustvarjajo čezmerne psihične in fizične potrebe (Ivanchevich & Matterson, 1993).
- Stres je kompleksen vzorec čustvenih stanj, psihičnih odzivov in s tem povezanih misli, ki nastanejo kot odgovor na zunanje zahteve, ki jim pravimo stresorji (Greenberg & Baron, 2000).

## 1.2 Zgodovina preučevanja stresa

Vsa živa bitja se morajo prilagajati okolju, tako človek kot živali. Že zebra je ob napadu leva pod stresom, saj bije boj za življenje. Če se ji uspe umakniti, se zebra lahko umiri, spočije, nahrani in naspí. Podoben je bil verjetno stres človeka pred milijoni let. Stresni dejavniki se skozi zgodovino družbe spreminjajo. Tako pračloveku kot sodobnemu človeku je stresna reakcija koristila v borbi za preživetje. Današnje življenjske situacije od človeka zahtevajo modrost, razum, mirnost, premišljenost, komunikacijo in nadzorovan pristop do ljudi in problemov, ne pa moč in hitrost mišic. Sodobni človek je izpostavljen nedramatičnim stresnim dejavnikom, ki niso take stopnje kot na primer pri napadu medveda. Vendar se človek na nedramatične sodobne stresne dejavnike odzove, kot da gre za dramatičen boj za obstanek. V današnjem času ob tako hitrem tempu življenja, ko nam primanjkuje časa zase in družino oziroma prijatelje, ko smo preobremenjeni, v strahu za službo, napeti ali se znajdemo v stiski, je vse to izvor nenehnega in ponavljajočega se stresa.

Beseda stres izhaja iz angleščine (angl. *stress*) in pomeni določen pritisk na posameznika. Starc (2008a) navaja, da raziskovalci, ki se ukvarjajo s stresom, stres obravnavajo kot psihično obremenitev. Izraz stres je izposojen s področja fizike in stres opisuje kot silo, ki proizvaja pritisk na telo. Po navedbah Spielbergerja (1985) izhaja najstarejši zapis o pomembnosti stresa iz 11. stoletja. Lazarus (2006) je ugotovil, da so stres v 14. stoletju pojmovali kot neke vrste nezaželene stiske in težave, šele kasneje pa so ga razložili kot neravnovesje med načinom spoprijemanja in viri (Černigoj Sadar, 2002).

Walter Cannon je postavil temelje v raziskovanju stresa, saj je odkril, da se žival, ki je v šoku, instinktivno odzove in pri tem se odzovejo hormoni, ki ji pomagajo preživeti. Starc (2007) navaja, da je Cannon odkril instinktivni kratko delujoči stresni odziv, ki ga je poimenoval kar odziv, spopad ali umik oziroma beg. Izraz stres je na osnovi ugotovitev Cannona v medicino uvedel kanadski endokrinolog Hans Selye leta 1949, ki je izdelal tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na stresno situacijo. Poimenoval ga je splošni adaptacijski model. Selye je med drugo svetovno vojno raziskoval negativni stres (angl. *distress*) in je spremljal vedenje pilotov bombnikov. V

začetku so se piloti lahko po vsaki misiji spočili in umirili, po nekaj misijah pa so postali utrujeni, niso se več mogli spočiti in pričeli so kazati nevrotične simptome.

Izraza »stres« je dandanes tako prisoten v naših mislih, da se včasih zdi, da je že od nekdam tam. V resnici gre za relativno nov koncept, ki se še naprej razvija. Danes se lahko izraz stres uporablja na različne načine in za različne namene. Če nekdo reče, da je pod stresom, vsi vemo, kaj misli s tem – stres nam predstavlja negativno izkušnjo. Psihologi pa razlikujejo med pozitivnim in negativnim stresom. V raziskovalnem smislu stres zdaj zajema biokemijske, vedenjske, fiziološke in psihološke učinke ter verjetno še kakšne.

### 1.3 Vrste stresa

Stres ni vedno slaba stvar. Je odziv telesa na spremembo. Prej omenjeni dr. Lazarus (2006) pravi, da obstaja razlika med pozitivnim stresom (angl. *eustress*) in negativnim stresom (angl. *distress*).

Med prebiranjem literature zasledimo veliko število vrst stresa in delitev. Navajam le nekatere (Šarotar Žižek et al., 2013):

- pozitivni in negativni stres,
- naravni in umetni stres,
- fiziološki in psihološki stres,
- normalen in kronični stres,
- kratkoročni in dolgoročni stres;
- kolektivni, korporativni in visoko rizični stres ...

V nadaljevanju bom opisal pozitivni, negativni in mentalni stres, v enem od naslednjih poglavij pa bom opisal še specifične strese in simptome, ki so značilni za stres pilotov.

#### 1.3.1 Negativni stres

Običajno stres iz osebe izvabi najboljše rezultate, vendar pa je treba paziti, da ne presežemo praga in da oseba ne ostane pod večjim stresom, kot ga lahko prenese. Rezultat tega lahko zelo hitro postane splošna neučinkovitost in neproduktivnost. To je znano kot negativni stres oziroma angl. *distress*. Negativni stres je rezultat slabega odziva na stresne dejavnike, slabega upravljanja s svojim časom, nezmožnosti določanja prioritete in neorganiziranosti. Taki dogodki lahko vodijo v negativno izkušnjo in posledično v negativni stres (Schmidt, 2003). Ker smo preveč pod stresom, postane sposobnost telesa, da se spopade s stresnimi dejavniki, zelo otežena in stres napreduje z veliko večjo hitrostjo. To vodi do zgodnjega začetka izčrpanosti – prepogosto že preden se sploh lahko spopademo s stresom in najdemo ustrezno rešitev za stresno situacijo. Poudariti velja, da

imajo stresni dejavniki, tako pozitivni kot negativni, na posameznika zelo različen vpliv. Nek dejavnik lahko na nekega posameznika popolnoma nič ne vpliva, na drugega pa zelo kritično.

Spodaj navajam še nekaj stresnih situacij, ki zelo negativno vplivajo na posameznika. Te so smrt zakonca, ločitev, izguba prijateljev, smrt v družini, poškodbe ali bolezni, zlorabe, finančni problemi, brezposelnost in ostale.

Holmes in Rahe (1967) sta sestavila seznam stresnih dogodkov v življenju, ki jih prikazujem v Tabeli 1, in jih kot enote zapisala glede na stopnjo prilagajanja, ki se zahteva od posameznika v primeru določenega življenjskega dogodka. Enote zahtevnosti se gibljejo od nizkih 11 do zelo visokih 100. Enote lahko seveda tudi seštevamo in lahko dosežejo tudi 300 in več, kar je za posameznika lahko dejavnik visokega tveganja.

*Tabela 1: Holmesova in Rahejeva lestvica stresnih dogodkov*

<b>Življenjski dogodki</b>	<b>Enote</b>
Smrt zakonca	100
Ločitev	73
Zakonska ločitev	65
Obsodba na zapor	63
Smrt bližnjega člana družine	63
Osebna nesreča ali bolezen	53
Poroka	50
Izguba delovnega mesta	47
Zakonska poravnava	45
Upokojitev	45
Sprememba zdravja družinskega člana	44
Nosečnost	40
Spolni problemi	39
Prihod novega člana družine	39
Poslovna sprememba	39
Sprememba finančnega stanja	38
Smrt bližnjega prijatelja	37
Sprememba na delovnem mestu	36
Sprememba v zakonskih prepirih	35
Zelo visoka hipoteka	31

se nadaljuje

Tabela 1: Holmesova in Rahejeva lestvica stresnih dogodkov (nad.)

Življenjski dogodki	Enote
Visoko posojilo	30
Sprememba delovne odgovornosti	29
Sin ali hči zapusti dom	29
Težave z zakoni in predpisi	29
Izjemen osebni dosežek	28
Zakonski partner začne ali neha z delom	26
Začetek ali konec šolanja	26
Sprememba življenjskih pogojev	25
Sprememba osebnih navad	24
Težave s predpostavljenim	23
Spremembe v delovnem urniku	20
Bivalne spremembe	20
Spremembe v šoli	20
Spremembe v rekreaciji	19
Spremembe v verskih dejavnostih	19
Spremembe v družabnih dejavnostih	18
Srednje velika hipoteka ali posojilo	17
Sprememba v spalnih navadah	16
Sprememba v številu družinskih srečanj	15
Spremembe v prehranskih navadah	15
Počitnice	13
Praznovanje novega leta/božiča brez družbe	12
Manjše kršitve zakonov	11

Vir: T. H. Holmes & R. H. Rahe, *Journal of Psychosomatic Research*, 1967, str. 214.

### 1.3.2 Pozitivni stres

Pozitivni stres je pozitivna izkušnja, ko stres vodi k izboljšanju splošne učinkovitosti in produktivnosti. Pozitivni stres je rezultat pozitivne reakcije ob sprejemanju dražljajev, ko vemo, da bomo kos novim izzivom in jih bomo z lahkoto dosegli ali presegle. Dobra stran tega je, da iz vsega skupaj lahko pridobimo pozitivno izkušnjo (Schmidt, 2003).

Doživljanje pozitivnega stresa vodi do več prednosti:

- **povečana ustvarjalnost:** pomeni več sposobnosti in razvoj stvari ter sposobnost razmišljanja o novih ali učinkovitejših metodah za dokončanje naloge;
- **višja produktivnost:** pomeni sposobnost izpolniti več nalog na delovnem mestu in sodelovanje v več dejavnostih v osebni življenju posameznika;
- **izboljšana samozavest:** pomeni dobro počutje posameznika, hkrati ima o sebi dobro mnenje in je zadovoljen z življenjem, ki ga živi;
- **boljše zdravje:** pozitiven stres stimulira imunski sistem, da deluje optimalno, kar pomeni manjšo verjetnost za bolezen.

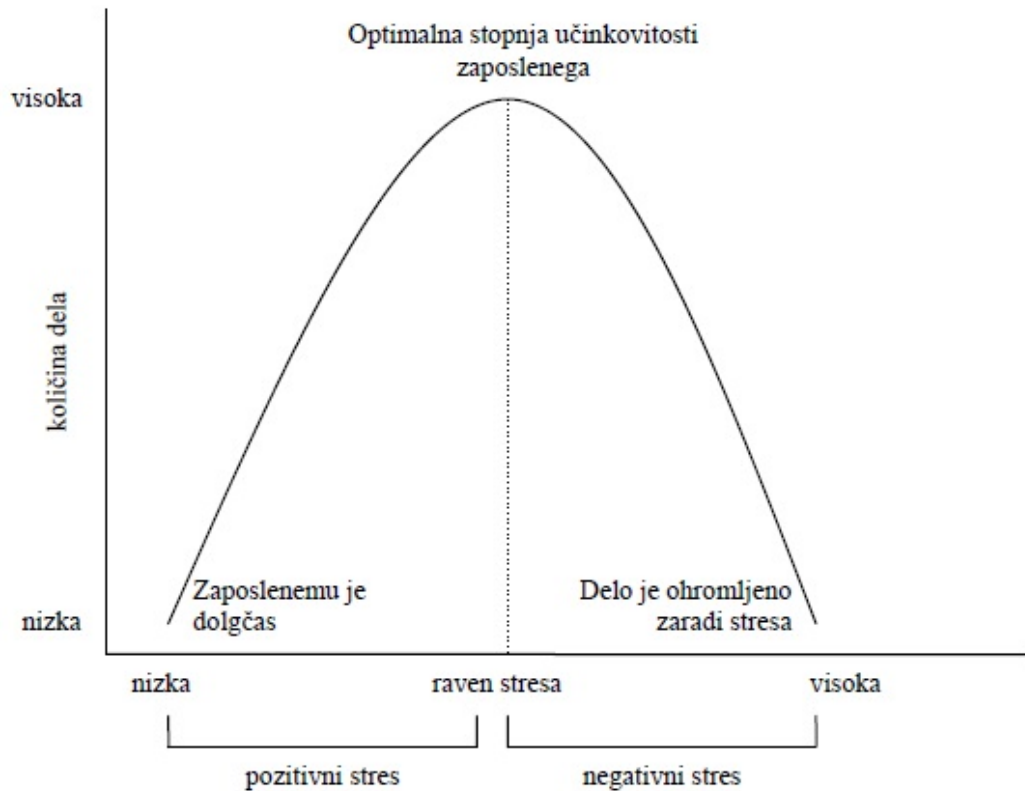
Primeri pozitivnih osebnih stresnih dejavnikov so načrtovanje poroke, rojstvo otroka, nakup svojega prvega doma, nakup sanjskega avta (na primer: Tesla 3), napredovanje na delovnem mestu, najti pravo ljubezen, obnoviti stike s starim prijateljem ali sorodnikom, diplomirati ali magistrirati, načrtovati oziroma oditi na dopust, dobiti zeleno službo, imeti svoje letalo ali kaj podobnega. Med temi primeri pozitivnih osebnih stresnih dejavnikov bi se našel tudi kakšen moj. Prepričan sem, da jih ima vsak človek – in tako je tudi prav.

Čeprav ima pozitiven stres odlične koristi za naše življenje, je pomembno poudariti, da pozitiven stres ravno tako izčrpava zaloge v telesu kot negativen stres. Mnogi oziroma večina od teh dejavnikov lahko hitro preide v negativne dejavnike. Pretirano izpostavljanje pozitivnemu stresu, brez učinkovitega obvladovanja stresa, lahko preoblikuje pozitiven stres v negativnega, kar vodi v izčrpanost.

Glede na to, da vsak stres za telo predstavlja napor, ni treba posebej poudariti, da je tudi vsaka zmerna telesna aktivnost napor, ki sicer ugodno vpliva na naše telo in dejavnike tveganja za različne bolezni (Starc, 2008a).

Model na Sliki 1 predstavlja logiko, da bo telo, ki je stimulirano z nizko stopnjo stresa, imelo povečano možnost reagiranja. Tak posameznik, ki je deležen malo pozitivnega stresa, bo svoje delo veliko hitreje, bolje in učinkoviteje opravil. V nasprotnem primeru pa seveda preobilica stresa, ki deluje na posameznika, pomeni, da bo ta veliko slabše opravil svoje delo. Krivulja, ki je videti kot narobe obrnjena črka U, prikazuje, kako reagiramo na stres v povezavi s časom. Vidimo lahko, da lahko tudi neka srednja vrednost stresa, ki dolgoročno vpliva na posameznika, povzroči posledice, ki so lahko zanj zelo negativne. Pomembno se je zavedati, da tudi pozitiven stres, ki dolgoročno deluje na posameznika in se prevesi preko optimalne ravni, postane negativen stres, ki začne nanj negativno vplivati (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Posameznika, na katerega nenehno deluje, lahko stres privede do izgorevanja (Robbins, 1996).

Slika 1: Stres in delo



Vir: J. George, G. Jones, & W. Sharbrough, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 1996, str. 258.

### 1.3.3 Mentalni stres

Starc (2007) o primeru mentalnega stresa govori, ko oseba stanje, okolščine ali določeno zahtevo oceni kot problem, izziv ali nekaj, na kar se je treba odzvati. Kot primere mentalnega stresa navaja izpraševanje dijaka, izpite, javne nastope, zagovore, gledanje tekme, policijo na cesti, srečanje s psom ali medvedom ali pa preprosto skrb zaradi pomanjkanja časa, denarja, materialnih dobrin in podobno. Kot primere mentalnega stresa navaja tudi skrb za bližnjega, odgovornost za druge ter celo adrenalinske športe in avanture.

To vrsto stresa navajam tudi zato, ker vem, da moj poklic in hobiji za večino mojih prijateljev in še posebej za družino spadajo med zelo adrenalinske. Zaradi tega velikokrat občutim neke vrste skrb in odgovornost z njihove strani in vem, da se zagotovo soočajo z opisano vrsto stresa.



## **2 STRES NA DELOVNEM MESTU**

Pred 25 leti sta Ganster in Schaubroeck (1991) začela pregledovati literaturo o stresu na delovnem mestu in zdravju ter ugotovila, da je bilo v preteklih 10 letih narejenih na stotine študij o stresu na delovnem mestu ter objavljenih mnogo člankov, ki povzemajo to literaturo. Članki so se pojavljali v široki paleti revij na različnih področjih, zato jih je bilo še toliko težje zbrati in spremljati. Od tistega časa je bilo raziskav na to temo vedno več in so tudi bistveno napredovale. Na žalost pa jih nihče ni povezal na kakršenkoli sistematičen način.

Opis sindroma generalnega prilagajanja avtorja Selyeja (1956) je navdušil razne raziskovalce. Ker se jim je zdel zelo koristen, so ga vključevali v svoje raziskave o stresu na delovnem mestu (Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau, 1975; Fried, Rowland, & Ferris, 1984; Ganster, Mayes, Sime, & Tharp, 1982), kar se nadaljuje še danes. Poleg tega sta Heaphy in Dutton (2008) pred kratkim predlagala, da bi morali raziskovalci mnogo več pozornosti nameniti človeški fiziologiji, ker ta lahko pojasni osnovne procese, ki povezujejo izpostavljenost stresu na delovnem mestu, njihovo neučinkovitost pri delu in stroške, povezane z odsotnostjo delavca, ki jih ima delodajalec (Ganster, 2005; Halpern, 2005; Zellars, Meurs, Perrewé, Kacmar, & Rossi, 2009).

### **2.1 Viri stresa na delovnem mestu**

Opisal bom, kakšni stopnji stresa in katerim virom stresa smo kot posamezniki izpostavljeni med opravljanjem poklica. Za stopnjo stresa, ki smo mu izpostavljeni na delovnem mestu, je zelo pomembno, kako nanj gledamo kot posamezniki. Vsa naša prepričanja in naši odzivi na vire stresa vplivajo na to, pod kakšnim stresom se bomo znašli, kakšno bo naše vedenje in kako obremenjeni bomo s tem. Mnogi so zmožni prenašati zelo velike količine pritiska, ne da bi to kakorkoli negativno vplivalo nanje, medtem ko nekateri niso zmožni prenesti že zelo majhne količine (Starc, 2007). Vsekakor pa je zelo pomembno, kakšen poklic opravljamo, saj so nekateri poklici veliko bolj stresni kot drugi. Menim, da je vsako delo, ki ga oseba opravlja, častno, vendar je polic pilota ali kirurga mnogo zahtevnejši od nekaterih drugih poklicev, o čemer piše tudi Pettinger (2002).

V nadaljevanju bom opisal nekaj splošnih in nekaj specifičnih virov stresa, ki so značilni za pilote. Vseh virov stresa je resnično veliko, tako splošnih kot specifičnih, zato jih bom predstavil vsaj nekaj. Pri tem bom vsak vir stresa predstavil s pridihom, ki je povezan z letalstvom.

### 2.1.1 Jet lag

»Jet lag« se nanaša na vrsto simptomov, ki vključujejo težave pri uvajanju in vzdrževanju spanja, zaspanost čez dan, omejitve pri odločitvah in zmogljivostih, prebavne težave in psihične težave (Klein & Wegmann, 1980; Winget et al., 1984; Wegmann & Klein, 1985). Ti simptomi so posledica dolgih letov in so povezani s številnimi prečkanji časovnih pasov.

Jet lag je posledica okoljskih pogojev, ker se časovno razmerje med notranjo človeško uro in novim lokalnim časom spremeni. Zaradi te razlike, nočnih letov in nestalnih delovnih ur piloti ne morejo zaspati ob zanje ustrezni notranji uri. Rezultat tega se kaže v povečani utrujenosti in zaspanosti, akutni in akumulativni izgubi spanja ter postopnem znižanju uspešnosti letalskih posadk (Klein & Wegmann, 1980; Graeber, 1986, 1988; Samel, Wegmann, & Vejvoda, 1995). Glavni vzrok *jet laga* je neuskklajenost človekove notranje ure po nenadni zamenjavi zunanje ure in časovnih pasov zaradi letov (Klein & Wegmann, 1980; Graeber, 1988). Pilotova notranja ura se ni zmožna takoj prilagoditi spremembi, temveč potrebuje postopno prilagoditev.

Stopnja prilagoditve (na novi časovni pas) ni odvisna samo od števila preletenih časovnih con, ampak tudi od smeri gibanja. Po preletu več kot petih časovnih con je prilagoditveni čas za petdeset odstotkov višji v zahodnih smereh potovanja kot v vzhodnih (Daan & Aschoff, 1975; Klein & Wegmann, 1980). Dodatna prilagoditev v vzhodnih smereh letenja se pojavi, če se čas spremeni od osem do dvanajst ur (Daan & Aschoff, 1975; Gundel & Wegmann, 1989). Zahodni čezoceanski leti so običajno načrtovani kot dnevni poleti. Na primer, če poletimo iz Frankfurta ob 10.00 uri, prispemo v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) na zahodno obalo ob 14.00 uri po lokalnem času. Polet je trajal trinajst ur. Deveturna časovna razlika pomeni, da je ob 14.00 uri v ZDA čas v Frankfurtu 23.00, kar za pilote pomeni čas za spanje. Ker se želimo prilagoditi na lokalni čas, se naš spanec prestavi za devet ur. To za nas pomeni spalni stres in povečano zaspanost. Nasprotno pa so vzhodni poleti običajno nočni. Na primer, ko poletimo iz San Francisca (v nadaljevanju SFO) ob 17.00 uri (po več urah budnosti), letalo prispe po dvanajstih urah v Frankfurt (v nadaljevanju FRA), to je ob 14.00 uri, kar pomeni ob 05.00 uri po času SFO. S tem spanje zamudimo za devet ur. To ima za posledico še bolj izrazito pomanjkanje spanja (budnost več kot trideset ur).

V obeh navedenih primerih bi to za naše telo pomenilo spanje ob nenavadnih urah, saj se pod takimi pogoji spanje za nas bistveno spremeni (Sasaki & Endo, 1977; Klein & Wegmann, 1980; Wegmann & Klein, 1985; Graeber, 1988). Leti proti vzhodu pripeljejo do znatnega pomanjkanja spanca predvsem na račun izgubljene noči. Težave s spanjem in tudi z *jet lagom* so še večje, če posadka opravi več čezoceanskih poletov v kratkem obdobju (Samel & Wegmann, 1988).

Kumulativna izguba spanja in akutno pomanjkanje spanja vodita k večjemu pritisku ter konstantni zaspanosti in utrujenosti med letom (Same, Wegmann, & Vejvoda, 1995). Motnje našega notranjega sistema in veliko število ur, ki jih doživimo na čezoceanskih letih, zmanjšajo pozornost in pazljivost.

### 2.1.2 Delovni čas

Delovni čas ima pomembno vlogo pri stresu, ki se pojavlja na delovnem mestu (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010). Avtorja imata v mislih delo v izmenah in nadurno delo. Delo v izmenah za zaposlenega pomeni povečano utrujenost, neprestano zaspanost in nemotiviranost, saj naravni ritem človeškega telesa večinoma ni prilagojen na ure, ko delamo. Posledice so slabša koncentracija na delovnem mestu, večja neprevidnost, večja možnost napak ter zmanjšani učinkovitost in produktivnost. Večizmensko delo vpliva na metabolizem, sladkor v krvi, motivacijo ter družinsko in socialno življenje. Kontrolorjem letenja in pilotom zelo veliko težavo predstavlja delo v več izmenah (Černigoj Sadar, 2002).

V sodobnem svetu so posamezniki obremenjeni z dolgotrajnim delovnikom. Zaradi velike količine dela, ki ga želijo čim bolj opraviti, morajo velikokrat delati po svojem rednem delovnem času. Če se to ponavlja v daljšem časovnem obdobju, posameznika privede do stresa. V študijah o dolgotrajnem delavniku so ugotovili povezanost med daljšim delovnim časom in smrtjo, katere vzrok so bolezni srca in ožilja (Starc, 2007). Pred petdesetimi leti so prišli do spoznanja, da osebe, mlajše od 45 let, ki delajo več kot 48 ur na teden, umrejo za posledicami bolezni srca in ožilja dvakrat pogosteje, kot osebe, ki ne delajo več kot 40 ur na teden. Dokazano je, da je delo neproduktivno, če delavnik presega 40 ur na teden (Černigoj Sadar, 2002). V evropski listini je delo omejeno na največ 48 ur na teden.

V letalstvu so časi letenja (angl. *flight times*) in obdobje dolžnosti (angl. *duty time*) še posebej navedeni v evropski zakonodaji ORO.FTL.210 (Zakon o tehničnih zahtevah in upravnih postopkih za letalske operacije, 2014):

Časi letenja in obdobje dolžnosti:

(a) Skupna obdobja dolžnosti, za katera je lahko razporejen član posadke, ne presegajo:

1. 60 ur dolžnosti v katerihkoli zaporednih 7 dneh,
2. 110 ur dolžnosti v katerihkoli zaporednih 14 dneh in
3. 190 ur dolžnosti v katerihkoli zaporednih 28 dneh, ki so čim bolj enakomerno razporejene preko celotnega obdobja.

(b) Skupni čas letenja za sektorje, na katere je posamezni član posadke razporejen kot operativni član posadke, ne presega:

1. 100 ur časa letenja v katerihkoli zaporednih 28 dneh,
2. 900 ur časa letenja v kateremkoli koledarskem letu in
3. 1 000 ur časa letenja v katerihkoli zaporednih 12 koledarskih mesecih.

(c) Dolžnosti po letenju se štejejo za obdobje dolžnosti. Operator v svojem operativnem priročniku določi najkrajše časovno obdobje za dolžnosti po letu.

Na to temo je v zakonu zapisano še zelo veliko možnosti in odstopanj, v skladu s katerimi se lahko časi letenja in časi na dolžnosti povečajo oziroma spreminjajo.

### **2.1.3 Utrujenost**

Utrujenost pilotov je velik problem v sodobnih letalskih operacijah, predvsem zaradi nepredvidljivih delovnih ur, dolgih delovnih časov, motene notranje ure in nezadostnega spanja, ki je značilen tako za civilne kot vojaške operacije letenja (Neville, Bisson, French, Boll, & Storm, 1994; Samel, Wegmann, & Vejvoda, 1995). Učinki utrujenosti so pogosto podcenjeni, toda mnogi izmed njenih škodljivih učinkov so že dolgo znani. Lindbergh, ki je kot prvi opravil polet čez Atlantik brez prekinitve, je že leta 1927 prepoznal škodljive posledice dolgega delovnega časa in daljših obdobj budnosti na poletu, ki vplivajo na človeško zmogljivost. Znanstveniki so pričeli z ocenjevanjem negativnih posledic čezoceanskih letov v začetku leta 1930 (Mohler, 1966). Te raziskave so nedvomno ključne za oblikovanje predpisov, kot sta Zakon o letalstvu (angl. *Civil Aeronautics Act*) iz leta 1938, ki je opredelil celoten delovni čas posadke in čas letenja posadke. Kasneje je prišlo do sprememb v določitvi delavnika posadke. Čeprav je znanstveno razumevanje utrujenosti, spanja, dela v izmenah in notranje ure bistveno napredovalo v zadnjih desetletjih, veljavni predpisi in praksa v veliki meri niso vključevali novega znanja (Dinges, Graeber, Rosekind, Samel, & Wegmann, 1996). Posledica tega je naraščajoča utrujenost, ki je povezana z letalsko varnostjo. Statistika letalskih nesreč, poročila pilotov in operativne študije letenja kažejo, da zaskrbljenost glede utrujenosti med letalskimi operacijami narašča. Skupina mednarodno znanih strokovnjakov za spanje je pred kratkim sporočila, da je utrujenost največji znani problem za vzrok letalskih nesreč (Akerstedt, 2000).

Piloti in člani posadke se nenehno soočajo z dolgimi delovnimi dnevi, zgodnjimi odhodi, poznimi prihodi in nerednimi delovnimi urami, ki vključujejo tudi nočne izmene. Komercialni piloti in številni vojaški piloti, ki pogosto letijo na čezoceanskih letih, imajo pogosto motnje notranje ure in težave s spanjem. Na podlagi tega je bilo ugotovljeno, da je utrujenost posledica delovnega časa in delovnih obremenitev (Samel, Wegmann, & Vejvoda, 1995). V mnogih pogledih se piloti soočajo z utrujenostjo, podobno kot industrijski delavci, ki delajo v štirih izmenah, s tem, da se piloti soočajo z dodatnimi ovirami. Akerstedt (2000) izpostavi, da kadar so delovne ure v nasprotju s človeško

biološko uro, pogosto pride do stresa. Pri tem je treba upoštevati dve glavni komponenti, in sicer notranjo uro in nedavno količino spanja (kar vključuje količino spanja pred zadnjim spanjem in zadnje spanje).

Naj povem, da je v 7 odstotkih vzrok za letalske nesreče utrujenost pilotov (Caldwell, 2005). V nadaljevanju jih navajam le nekaj, in sicer A321 Hurghada, 2013; B777 San Francisco, 2013; A319 London Heathrow, 2013; C500 Santiago, 2012; DH8C Abu Dhabi, 2012; B737 Paris CDG, 2011; A320 Eastern Indian Ocean, 2012; B733 Yogyacarta, 2011; A321 Singapore, 2010; A332 Tripoli, 2010; B763 Alanta, 2009; A43 Pristina, 1999;... (Fatigue, 2016).

#### **2.1.4 Razvoj kariere**

Zaposleni si, ko ga sprejmemo v službo na novo delovno mesto, ustvari pričakovanja o razvoju svoje kariere. Če ta ne potekajo po njegovih načrtih, lahko zelo hitro izgubi pripadnost podjetju (Černigoj Sadar, 2002). Drug zelo pomemben razlog, ki povzroča stres med zaposlenimi, je strah, ki ga imajo zaposleni pred izgubo zaposlitve. Danes je konkurenca na trgu dela zelo velika, delovna mesta pa vedno bolj negotova. Johnson (1995), govori o tem, da ima lahko zelo majhna napaka ali kratka nepozornost na delovnem mestu zelo velike posledice.

Svojega dela ne smemo dojemati kot nekakšno breme, ki nam vsakodnevno greni življenje in nam posledično povzroča stres. Razvoj kariere bo od nas terjal zelo veliko truda in dodatnega izobraževanja na poklicni poti. Z jasno ciljno usmerjenostjo in odločitvijo, kam želimo priti in kaj želimo delati v prihodnosti, bo razvoj poklicne kariere za nas veliko lažji. To ne pomeni, da se bomo izognili vzponom in padcem, vendar bo pot do zelenega cilja lažja. Z načrtovanjem kariere si bomo marsikateri problem prihranili in si močno znižali raven stresa (Treven, 2005). Lipičnik (1998) navaja, da gre pri tem »za načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela in aktivnosti, ki vključujejo elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času«.

Napredovanje pa nam lahko povzroči tudi obilico stresa, če kot posameznik ne čutimo, da smo pripravljeni in primerno izobraženi za določeno delovno mesto. Možnost, da v postopku selekcije izberejo neprimerne kandidata ali da v danem trenutku ni bilo primernejšega kandidata, je čisto realna (Stranks, 2005). Stres se ravno tako pojavlja pri kandidatih, ki si želijo napredovanja, a nekako ostanejo v senci drugih in nikakor ne dosežejo zelenega napredovanja. Večinoma zaposlenim povzroča stres občutek, da so premalo plačani za delo in naloge, ki se jim zdijo enake ali podobne (Stranks, 2005), kar se tudi kaže v nihanju učinkovitosti zaposlenih (Johnson, 1995).

### 2.1.5 Organizacijski stres

Organizacija, v kateri je delavec zaposlen, lahko predstavlja izvor stresa, ki ga povzročajo organizacijska struktura, kultura in klima, stil vodenja, participacija in upravljanje človeških virov ter način kontrole in komunikacije (Potrč, 2004). Navaja tudi, da so zaposleni manj podvrženi stresu in so bolj zadovoljni v organizacijah, kjer je ureditev manj hierarhična. Organizacija, ki vsiljuje preveč pravil in procesov in pri tem zanemarja ljudi z njihovimi potenciali in potrebami, deluje na večino zaposlenih stresno, še posebej na tiste, ki imajo več potenciala. Velik vir stresa so nepravilno razporejeni zaposleni, kar je posledica nepravilne selekcije ljudi. V organizaciji ni pravih nagrajevanj in motiviranja, kriteriji za napredovanje so nejasno določeni, premalo je komunikacije, komunikacija je nejasna in podobno (Potrč, 2004).

Organizacijska kultura, kot navaja Černigoj Sadar (2002), je skupek vrednot, določenih prepričanj, predpostavk, pomenov in različnih pričakovanj, ki so skupni članom določene skupine. Organizacijska kultura je pomemben faktor za ustrezno vedenje in reševanje problemov. To so avtomatično vedenje in spoznavni vzorci, ki dajejo pomen, stabilnost in ugodje v dvoumnih situacijah, torej delujejo kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti na ravni skupine. Ustrezna organizacijska kultura omogoča adaptacijo na zunanje pogoje in notranjo integracijo. Vsekakor sam proces učenja in spoprijemanja s temeljnimi predpostavkami organizacijske kulture predstavlja za nove posameznike in posameznice, ki vstopajo v organizacijo, stresno preizkušnjo.

Organizacijska struktura in kultura so opredeljene naloge in s tem povezani odnosi, ki spremljajo in spodbujajo zaposlene k sodelovanju in doseganju organizacijskih ciljev (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Tovrstni stres lahko vodi zaposlene v prekomerno uživanje nikotina, alkohola in drugih nedovoljenih substanc.

O pomembnih stresnih dejavnikih lahko govorimo tudi v organizaciji, kjer je za določeno delovno mesto ali zadolžitev določeno preveliko ali premajhno število posameznikov. To med zaposlenimi v veliki meri povzroča stres. Velja omeniti, da stres povzročajo tudi slabe povezave med oddelki, nezadostne informacije, ki so potrebne, da bi bilo delo opravljeno, časovni okvirji, da bi se prilagodili določenim spremembam, in neustrezen oziroma ne zadostno usposobljen kader, ki ga imamo na razpolago (Stranks, 2005). Avtor tudi večkrat poudari, da so za odpravo stresa zelo pomembni način, vizija in pristop vodstvenega kadra v organizaciji.

Zaposleni se pogosto upirajo možnosti, da se prilagodijo participativnemu stilu dela, ker so skeptični, da bodo predlagane spremembe dela vodile v doseganje konkurenčnih prednosti. Klev in Levine (2016) navajata, da bodo zaposleni podprli participativno delovno klimo, če bodo s tem nekaj dobili, na primer udeležbo v dobičku, varno službo in podobno. Veliko organizacij želi dati večjo moč svojim zaposlenim. Pri tem se srečujejo s problemom, da so zaposleni navajeni, da jim predpostavljeni povedo, kaj se od njih pričakuje in kako to

narediti, zato se ne morejo enostavno ali hitro prilagoditi pogojem, kjer velja vzajemna ali medsebojna odvisnost (fleksibilnost, sprememba dejavnosti, skupno sprejemanje odločitev in sodelovanje pri kontroli). Če menedžerji prehitro prenesejo kontrolo na podrejene, se bodo ti skušali temu upreti. Zato morajo počasi preseči stanje naučene nemoči, nizke stopnje zaupanja in pomanjkanja samozavesti.

## **2.2 Viri stresa izven delovnega okolja**

S stresom se srečujemo na vseh področjih v našem življenju. Popolnoma normalno je, da stresne situacije, ki jih doživljamo v službi, vplivajo na nas doma, stres, ki ga doživljamo doma, pa vpliva na nas tudi na delovnem mestu. Zaradi stresnih situacij, ki jih doživljamo tudi zunaj našega delovnega okolja, smo na vse pritiske in delovne obremenitve veliko bolj dovzetni. Obvladovanje stresa in prepoznavanje vzrokov je zato zelo pomembno tako na zasebnem kot na delovnem področju.

Treven (2005) ugotavlja, da sta v družini ponavadi zaposlena oba starša. S tem se srečujemo s stalnim iskanjem ravnovesja med delovnimi in družinskimi obveznostmi. To je večinoma vzrok za neuskkljenost med partnerjema in pričakovanji organizacije, kar privede do konfliktne situacije med pričakovanji družine in organizacije. Posameznik se želi dokazati tako v družini kot v svoji organizaciji, kar ga lahko zelo hitro pripelje do zelo stresnih situacij. Starc (2007) navaja, da lahko tak stres v povezavi s časovnim pritiskom zelo hitro privede do poslabšanja zdravstvenega stanja, zamujenih priložnosti za drugo delovno mesto, manjšo učinkovitost na delovnem mestu in slabše možnosti napredovanja. Pod takim stresom je približno četrtina populacije in kar tri četrtine tistih, ki imajo predšolske otroke. Obveznosti do družine tudi za posameznike, ki še nimajo otrok, predstavljajo velik vir stresa (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Kot primer navajata posameznika, ki opravlja dela, ki niso v skladu njegovimi prepričanji in vrednotami, ter primer, ko je posameznik zaposlen v podjetju, kjer se njegovi življenjski pogledi razlikujejo od večine zaposlenih.

Trevenova (2005) navaja, da se posameznik na vseh življenjskih področjih srečuje z vsakodnevnimi vznemirjanji, ki jih je poimenovala vsakdanji napor. Sem uvršča gospodinjska dela, finančne skrbi, časovne pritiske in starševske obveznosti. Naštete obveznosti so značilne za življenje človeka in mu povzročajo velik del stresa.

## **3 SIMPTOMI IN POSLEDICE STRESA**

Na simptome stresa ter njegovo vlogo lahko gledamo tako na ravni posameznika ali posameznice kot tudi organizacije (Černigoj Sadar, 2002). Seveda ne moremo izvzeti niti družbe. Vprašanje, ki si ga zastavljamo, je: »Ali je stres res tako škodljiv?« Na kratko lahko samo rečemo, da je in ni! Je pa seveda vse odvisno od situacije, v kateri smo se znašli, moči stresa, intenzivnosti, dolžine ... Dolgotrajnemu in intenzivnemu stresu se je

nujno potrebno izogniti, kar je tudi cilj Evropske komisije za zaposlovanje in socialne zadeve (Health and Safety at Work, 2016).

### 3.1 Simptomi in posledice stresa pri posamezniku

Če je posameznik daljši čas izpostavljen stresnim dejavnikom in ne ukrepa, da bi zmanjšal njihov učinek, lahko zelo hitro nastopijo posledice. Ne smemo si dovoliti, da bi se nam s čakanjem dejansko pojavile opazne posledice stresa. Zato moramo najti in obvladati način, kako se bomo odzivali na pritisk, ki ga doživljamo od zunaj. Dejansko moramo nevsakdanje spremembe čim hitreje zaznati in se znati spopasti z vsemi indikacijami, ki nas opominjajo, da stresa, ki vpliva na nas, nismo več sposobni obvladati. Znaki, da smo preobremenjeni, so lahko zelo različni in jih je številčno zelo veliko, toda njihovo zgodnje prepoznavanje je za nas zelo pomembno. Treba se je zavedati, da je naš stresni prag lahko presežen (Evans & Russell, 1992).

Starc (2007) navaja, da pri stresni reakciji sodelujejo tri zelo pomembne komponente, in sicer: stresni dejavniki, posameznik s svojim pogledom na stresni dejavnik in posameznikov lasten odziv na stresni dejavnik. Biološke reakcije znotraj telesa označujejo stresno reakcijo, ki se kaže tudi navzven.

Pri posamezniku znake stresa delimo na (Rice, 1999):

- fizične; ti se pokažejo, ko se telo odzove na stresni dejavnik, in sicer v obliki glavobolov, povečane utrujenosti, nespečnosti, prebavnih motenj, povečanega potenja ... Zelo podrobno in nazorno znake fizičnega stresa opisuje kot »zvišan krvni pritisk, večja nevarnost za bolezni srca in ožilja, povečanje stresnih hormonov (adrenalin, noradrenalin), bolezni prebavnega trakta, večje število telesnih poškodb in nesreč, telesna izčrpanost, obolenja (okvara) dihal, kožna obolenja, glavoboli, bolečine v križu, napetost v mišicah, motnje spanja ter zmanjšana imunska odpornost«;
- psihološke; te stresne dejavnike zaznavamo mentalno. Sem prištevamo napetost, zaskrbljenost, zmedenost, razdražljivost, razočaranje, jezo, nezadovoljstvo, čustveno preobčutljivost, potlačitev čustev, depresijo, zmanjšanje sposobnosti;
- vedenjske; ti spremenijo obnašanje in odzive posameznika ter se kažejo v naslednjih oblikah: odlašanje z delom, izogibanje delu, izostajanje z dela, zmanjšana delovna storilnost, pretiravanje s hrano, izogibanje hrani, tvegano vedenje (pospešena vožnja), agresija, kraja, vandalizem, poslabšanje ali povečano pitje alkoholnih pijač ter ostalih drog, namerno oviranje in motenje dela (sabotaža), poslabšanje družinskih in prijateljskih odnosov, samomor ali poskus samomora.



Vse te oblike lahko pri posamezniku pustijo trajne posledice, tako telesne kot mentalne. Opozoriti velja, da stres, ki ga doživljamo med delovnim časom, povzroči začetek določenih bolezni ter s tem postopno in za nas večinoma nezavedno izgubo zdravja (Černigoj Sadar, 2002). Ko so posamezniki pod hudim stresom na svojem delovnem mestu, je prizadeto tudi podjetje, v katerem delajo. Podjetje, v katerem delavci delajo pod stresom, se tudi samo znajde pod stresom. To se kaže v povečani odsotnosti delavcev, slabši motivaciji in slabše narejenimi nalogami ter nenazadnje povečanimi stroški podjetja.

V primeru, da je posameznik pod stresom daljše časovno obdobje, se njegova obrambna reakcija, ki naj bi se mu pomagala prilagoditi na zanj novo situacijo, lahko zelo hitro obrne in ga potisne v ravno nasprotno smer, in sicer v počasno in nezavedno bolezensko stanje. Kot je bilo že večkrat zapisano, se seveda vsak posameznik na stresne situacije odzove zelo različno (Treven, 2005). Reakcija na stres je pri vsakem posamezniku odvisna od trajanja stresnih dejavnikov, intenzivnosti stresa in odziva posameznika. Vse navedeno je odvisno tudi od tega, koliko smo stari, katerega spola smo, našega genetskega zapisa ter različnih socialnih in drugih dejavnikov posameznika. Psihične, vedenjske in fiziološke spremembe na nas lahko zelo hitro vplivajo in se tudi kažejo navzven, če so stresne situacije zelo močne in ponavljajoče se (Rakovec Felser, 2002).

### **3.1.1 Fizični simptomi stresa**

Skozi življenje se bomo velikokrat znašli v okoliščinah, ki bodo za nas zelo stresne, ker bodo dražljaji iz okolja enostavno prehudi. To bo naše telo spravilo v bojno pripravljenost ali umik. Za naše telo je to nevarnost, na katero nas stresni mehanizem opozori v možganih. Ob stresnem odzivu se v telesu začnejo izločati različni stresni hormoni, da bi se pravilno odzvali na stres. Ob stresni reakciji se v biološkem procesu v telesu izloči kortizol, ki je za telo zelo pomemben, saj je lahko brez njega naš imunski odziv popolnoma napačen. To lahko privede do porušitve ali motenega delovanja imunskega sistema, kar pa lahko postane zelo nevarno za naše telo, saj imunski sistem ne bi več opravljal svoje osnovne funkcije (Ihan, 2004). Če bi stresni dejavniki daljše časovno obdobje delovali na naše telo, bi lahko zelo hitro prišlo do kroničnega stresa, ta pa bi počasi privedel do počasnega in nepravilnega odzivanja. Močno si lahko povečamo možnost začetka določene bolezni, ki se še ni razvila, a smo morda nagnjeni k njej (Mei, Thompson, Cohen, & Tong, 2015). Na začetku se lahko pojavijo v milejši obliki in se s časom samo še stopnjujejo. Najpogostejše telesne težave in kronične bolezni, za katerimi lahko oseba zboli po Powellu (1999), navajam v Tabeli 2.

Nekatere raziskave so pokazale, da so bolezni, kot so glavoboli, določene oblike raka, nekatere bolezni kože, bolezni, povezane s hrbtenico, in povišan krvni pritisk, povezane s stresom v več kot treh četrtinah primerov (Looker & Gregson, 1993). Različni avtorji na podlagi raziskav prištevajo mednje še druge bolezni, kot so fizična izčrpanost, jemanje zdravil z drugim namenom, HIV ter druge (Luban Plozza & Pozzi, 1994; Starc, 2008b).

*Tabela 2: Telesne težave kot posledica stresa*

TELESNE TEŽAVE KOT POSLEDICE STRESA	
•	koronarna srčna bolezen, angina pectoris, srčni infarkt, zvišan krvni tlak, možganska kap, bolečine v prsih, visok krvni pritisk;
•	sindrom razdraženega črevesja, diareja, zgaga;
•	slabost, bruhanje, prebavne motnje;
•	čir na želodcu in dvanajstniku, zaprtje, napenjanje;
•	glavoboli, migrena, tenzijski glavoboli;
•	sladkorna bolezen, holesterol;
•	rak;
•	alergije, mastna koža, akne, izpuščaji, ponavljajoči se herpes, kožne
•	bolezni, vnetja v ustih, koprivnica;
•	mišične napetosti, mišični krči, šklepetanje z zobmi, bolečine v grlu, križu, ramah, hrbtu;
•	neodpornost za infekcije, pogosti prehladi, gripe;
•	motnje spolnosti, impotentnost, neplodnost;
•	menstrualne težave, predmenstrualna napetost, izguba menstruacije;
•	ledvične težave, nabreklost, zadrževanje vode, pretirana žeja;
•	dihalne motnje, plitvo dihanje, omotica;
•	revmatične sklepne bolečine, revmatoidni artritis;
•	bronhitis, hropenje, astma.

*Vir: T. Powell, Kako premagamo stres, 1999, str. 44.*

### **3.1.2 Vedenjske posledice stresa**

Na splošno smo človeška bitja zelo socialna, tako da večina stresnih situacij izvira iz spremenjenih socialnih odnosov, ki so vsakodnevno prisotni v našem delovnem okolju. Vse te spremembe vplivajo na vedenje posameznika in njegove spremembe. Vsaka taka sprememba vpliva v obe smeri, saj se v spremenjenem obnašanju odražajo njegove vedenjske prilagoditve, ko se upre določeni stresni situaciji. Spremenjeno obnašanje je najuspešnejša metoda, da se nekemu stresu zoperstavimo. Včasih se stresa posameznik loti konstruktivno in s tem reši situacijo, ki je zanj stresna, ter znova vzpostavi ravnovesje, tako psihično kot fiziološko. Dostikrat pa ukrepamo narobe in samo za kratek čas odpravimo nezaželeno situacijo, ki se posledično še poglobi in nam na dolgi rok povzroča škodo ter dodatne posledice stresa (Ihan, 2004). Kot primer napačnega odločanja Ihan (2004) navede alkohol, s katerim si pridobivamo samozavest, zadolževanje ...

Po Plozzu in Pozzi (1994) bom v Tabeli 3 prikazal vedenjske znake kot posledico dolgoročnega stresnega vpliva. Najpogostejše, kot so prehranske motnje, zatekanje k alkoholu, kajenje in iskanje nevarnih situacij, bom kasneje tudi podrobneje opisal.

*Tabela 3: Vedenjske posledice stresa*

VEDENJSKE POSLEDICE STRESA	
•	zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti;
•	odvisnost od nikotina, alkohola, pomirjeval, hazardne igre, seksualna promiskuiteta;
•	zamujevanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost;
•	zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje;
•	grizenje nohtov, kričanje, preklinjanje, jok;
•	nemirno sedenje, korakanje gor in dol, bobnanje s prsti ali tresenje s podplatom;
•	impulzivno vedenje, nagnjenje k poškodbam;
•	sanjarjenje, fantaziranje, omahovanje;
•	sprememba glasu: jecljanje, drhtenje, napenjanje, zvišanje, hripavost;
•	hiperaktivnost: nenadna eksplozija energije;
•	težave s spanjem, težko zaspiti, nespečnost, nočne more;
•	živčnomišična disfunkcija: drgetanje, tresenje rok ali nog, tkiv, mrščenje, gubanje obraza;
•	sanjarjenje, fantaziranje, omahovanje;
•	težave v medsebojnih odnosih, težave v komunikaciji.

*Vir: B. Plozza & U. Pozzi: V sožitju s stresom, 1994, str. 88.*

Znano je, da stres definitivno spremeni vedenje posameznika, ko je v situaciji, ko nanj vpliva stres. Pod vplivom stresa se vedenje posameznika spremeni in je večinoma manj prijetno, kot bi bilo, če tega stresnega dejavnika ne bi bilo. Po navedbah Ihana (2004) se »v stresu utišajo evlucijsko mlajše možganske funkcije, ki so omogočile razvoj človeka v socializirano, racionalno, kulturno, družabno, ljubezensko, humano, moralno in etično bitje. Pobudo nad uravnavanjem vedenja pa prevzamejo nagnonske možganske funkcije, ki, neinhibirane s socializacijskimi vidiki, skušajo rešiti človeka iz neobvladljive, nevarne situacije«.

### **3.1.3 Sprememba vedenja**

Ker je posameznik pod pritiskom določenih stresnih dejavnikov, žal ne ohrani več enakega vedenja. S tem se njegovo vedenje spremeni, česar se kot posameznik večinoma zaveda, a mu vzroki za drugačno vedenje niso znani.

Ihan (2004) navaja, da nekateri posamezniki obupajo, že preden dosežejo zastavljene cilje, kar izražajo z nesprejemanjem in neupoštevanjem norm, neracionalnim obnašanjem in zaničevanjem. V nekaterih primerih lahko celo zamenjajo poklic oziroma spremenijo poklic ali delovno mesto. Svoje prej zastavljene cilje si zelo pogosto znižajo in vse probleme prelagajo na sodelavce. Opisano vedenje bomo lahko prepoznali na dva načina. V prvem primeru se posameznik na svojem delovnem mestu pri opravljanju poklica popolnoma prilagodi in svoje vedenje spremeni, samo če se v podjetju spremeni politika ali določeni procesi. V drugem primeru pa se pri svojem delu strogo ravna po zapisanih pravilih ali procesih, ki jih 100-odstotno spoštuje. S tem večinoma izgubi kontakt s svojimi sodelavci in jim tudi ni v oporo in pomoč.

### **3.1.4 Nezdрави vedenjski vzorci**

Dolgoročni stres in njegove posledice se kažejo v drugačnem vedenju, ki večinoma preide v nezdravo, ker želi oseba na ta način pobegniti stresu. V večini primerov žal ni tako, ker takšno vedenje postane sekundarna posledica stresa. V nadaljevanju bom opisal najpogostejše vedenjske vzorce, ki so posledica stresnih dejavnikov v naših organizacijah.

#### **3.1.4.1 Prehranske motnje**

Prehranske motnje so zelo pogost pojav, ki ga zelo hitro opazimo. Ko smo pod stresom, naj si bo to izpit ali preveč dela v službi, imamo občutek, da nismo kos določeni situaciji, in si postrežemo s hrano. Veliko bolj enostavno je pojesti košček čokolade ali celo čokolado, kot lotiti se reševanja stresne situacije. Dodatno poseganje po hrani je v takšnih situacijah lahko samo začasna rešitev. Posameznik se seveda na kratek rok lahko počuti olajšanega, a dolgoročno zanesljivo ne bo rešil nobenega problema, ki je posledica stresa (Starc, 2007). V nekaterih primerih se lahko v telesu zgodijo spremembe hormonskega stanja, ki lahko povzročijo tudi povečanje telesne teže (Powell, 1999). Seveda gre proces lahko tudi v obratno smer, kar pomeni, da pridemo do stanja, ko se nam hrana upira, kar je ravno tako lahko zelo nevarno.

#### **3.1.4.2 Pretirano uživanje alkohola**

S poseganjem po alkoholu posameznik išče pobeg iz realnosti, ker je čustveno napet in želi slabe stvari čim prej pozabiti. Uživanje alkohola nam sicer kratkoročno lahko daje občutek, da je vse v najlepšem redu, a popivanje stresa zagotovo ne bo odpravilo, temveč si bomo s

tem nakopali samo nove in še večje probleme. Vsakodnevno popivanje nam lahko povzroči celo odvisnost od alkohola. Prvi znak odvisnosti od alkohola je, če se zatečemo k popivanju vsakič, ko občutimo stres in si zaželimo sprostitve. Drugi znak se nam kaže v primerih, ko v stresnih situacijah potrebujemo in si želimo alkoholnih pijač. Kot posamezniki zelo različno reagiramo, ko smo pod vplivom alkohola. Zaradi popivanja lahko, čeprav smo sicer v družbi večinoma veseli, na dan izbruhnejo potlačena jeza in slabo razpoloženje ali celo nasilje. Vsekakor je z uživanjem alkoholnih pijač naše vedenje spremenljivo kot vreme in neodgovorno, kar zelo hitro privede do konfliktnih situacij v družbi, delovni organizaciji in doma. Tako si s popivanjem poleg stresa, zaradi katerega smo začeli popivati, nakoplujemo še dodaten velik stres, ki vpliva na nas in tudi na ljudi okrog nas. Dolgoročno zatekanje k alkoholu nas lahko privede do zanemarjenosti, neurejenega videza in neizpolnjevanja dnevnih obveznosti doma oziroma v delovni organizaciji. Znajdemo se v dnevnem krogotoku stresa, iz katerega je zelo težko izstopiti (Powell, 1999).

#### 3.1.4.3 Kajenje

S kajenjem v telo prihaja nikotin, ki povzroči sproščujoče in pomirjajoče občutke, zato se lahko zelo dobro počutimo, kljub temu da smo pod hudim stresom. Vendar se moramo zavedati, da je nikotin droga, ki v našem telesu močno poveča tveganje za koronarno bolezen. Tveganje za srčni infarkt je lahko tudi petkrat večje, kot če ne kadimo. Znano je, da kajenje povzroča številne bolezni, kot so srčni infarkt, rak, bolezni srca in mnoge druge. S kajenjem ogrožamo tudi ljudi okrog sebe, saj postanejo pasivni kadilci in se tudi pri njih poveča možnost srčnega infarkta kar za 50 odstotkov (Starc, 2008a). Kajenje je razvada, ki je velik kradljivec časa, namreč, če si vzamemo samo tri desetminutne odmore med delovnim časom, je to dejansko za našo organizacijo čas, ki ga ne moremo nadomestiti, in smo s tem zmanjšali produktivnost.

#### 3.1.4.4 Zavestno iskanje nevarnih situacij

Ko imamo na podlagi možganske ocene občutek, da smo določeni nevarni situaciji kos, možgani pošljejo signal, ki sproži sprostitvev noradrenalina. Sprostitvev noradrenalina naše telo postavi v napadalno stanje in nas pripravi do stanja, ki ga lahko občutimo kot maksimalno pripravljenost, povečano moč, vzbujenost, postanemo popolnoma budni, vznemirjeni, agresivni, polni energije in zelo pozorni. Takrat se počutimo, kot bi imeli krila, smo veliko učinkovitejši, v naših možganih pa so se sprostili hormoni, ki nam dajejo občutek ugodja. Takšen stres je pozitiven stres in ni vzrok za kakršnekoli zdravstvene težave. Za veliko ljudi je to zelo razburljivo in si želijo poklicev in športov, ki jim to povzročajo. Večinoma je prisotno pri moških, ki se jim ob tem v povečani meri sprošča spolni hormon, imenovan testosteron. Za našo okolico taki športi in poklici večinoma niso »varni« in jih pogosto opisujemo kot nevarne, zelo energične, agresivne in podobno. Tako ni presenetljivo, da v nekaterih poklicih prevladuje moška populacija, ki se vsakodnevno

sooča s težkimi situacijami, vendar jih s podprto tehnologijo, veliko znanja, treningom, pridobljenimi izkušnjami in pozitivno energijo lahko povsem obvladajo (Ihan, 2004). Tak poklic je zanesljivo tudi poklic poklicnega pilota. Vsekakor lahko izbira takih poklicev ali športa iz nepravilnih razlogov in seveda tudi drugače hitro privede do nevarnih oziroma katastrofalnih posledic.

### 3.1.5 Psihične posledice stresa

Ko posameznik daljše časovno obdobje ni zadovoljen in ne more zadovoljiti nekaterih psihosocialnih želja ter uvidi, da jih ne bo mogel zadovoljiti v bližnji prihodnosti, je podvržen psihičnemu stresu. Do takšnega duševnega stanja lahko pride zaradi preprek, ki so lahko notranje ali pa iz zunanjega okolja. Tak stres pomeni psihofizično neravnovesje (Ihan, 2004). Od vsakega posameznika je odvisno, ali se bo znašel v stresni situaciji ali ne. Za nekoga je določena situacija zelo stresna, za drugega pa popolnoma nič. Tako naj naši kriteriji ne bodo edini vir ocenjevanja, ali je določena oseba v stresni situaciji ali ne.

V Tabeli 4 so povzete posledice psihičnega stresa po Ihanu (2004). Nekateri avtorji mednje prištevajo še apatična stanja ter stanja nemirnosti in negotovosti. Te težave so z našimi odzivi na stres zelo tesno povezane (Treven, 2005).

*Tabela 4: Psihične posledice stresa*

PSIHIČNE POSLEDICE STRESA	
•	obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija;
•	nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdraženost, jeza, agresivnost, nataknenost, zlovoljnost, nezadovoljstvo, zdolgočasenost, občutek nezadostnosti, krivde, odrinjenosti, pomanjkanja pozornosti in varnosti, pretirana občutljivost;
•	pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost, pomanjkanje samospoštovanja, nezanimanje za ljudi;

se nadaljuje

Tabela 4: Psihične posledice stresa (nad.)

PSIHIČNE POSLEDICE STRESA	
•	lotevanje več stvari hkrati, puščanje nedokončanih nalog in hkrati lotevanje vedno novih;
•	pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, raztresenost, težave s koncentracijo in sprejemanjem odločitev, pozabljivost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost, težavno lotevanje novih stvari;
•	nagnjenost k spodrseljajem in nezgodam, občutek preobremenjenosti, pretirana kritičnost, tog način mišljenja, neučinkovitost, neuspešnost

Vir: A. Ihan, *Do odpornosti z glavo*, 2004, str. 58.

### 3.2 Posameznikovo delo ali stres, ki izhaja iz dela

Delo, ki ga opravljamo, nam lahko predstavlja vir stresa. Veliko ljudi v neki fazi ugotovi, da poklic, ki so si ga izbrali, ni pravi ali morda ne ustreza njihovi osebnosti. Dela se razlikujejo tudi po zahtevnosti. Popolnoma normalno je, da nas kot posameznike zanimajo zelo različne stvari; nekateri zelo uživajo v nekem delu ali poklicu, ki drugemu predstavlja pravo nočno moro. Nivo stresa pri določenem delu oziroma poklicu se bistveno razlikuje. Vsako leto objavljajo nešteto raziskav o stresnosti posameznih poklicev. Vsako leto mnoge ugledne hiše, ki se ukvarjajo z raziskavo najbolj zaželenih poklicev, uvrščajo poklic poklicnega pilota med prvih pet najbolj zaželenih in tudi med prvih pet najbolj stresnih poklicev. Nadpovprečno visoki prihodki, povezani z delom, so bili po navedbah teh hiš edini razlog, da ni bil vsako leto na prvem mestu (The Most Stressful Jobs, 2016). Velikokrat se posameznik izobražuje za določen poklic, ker tako želijo njegovi starši, ki bi radi na ta način doživeli neke svoje neizživete sanje.

V nadaljevanju je Tabela 5, ki jo je CareerCast uporabil kot osnovo za izračun stresne tolerance pri izbiri stresnih poklicev. S seštevkom točk za vsakega povzročitelja stresa pridejo do številke, ki prikaže, koliko je določen poklic stresen. Višji kot je seštevka točk, bolj je poklic stresen.

Tabela 5: Model za izračun stresne tolerance poklica

Povzročitelj stresa	Maksimalno št. točk
konkurenca za delovno mesto	15
fizične zahteve (pripogibanje, sklanjanje)	14
delovno okolje	13
(količina) službenih potovanj	10
ogroženost življenj drugih	10
roki	9
tveganje lastnega življenja	8
javno izpostavljanje	8
delo na očeh javnosti	5
nevarno delo	5
možnost rasti	[povprečen zaslužek]

Vir: *The Most Stressful Jobs*, 2016.

Stres je prisoten pri vsakem poklicu. Pri večini se pojavi obdobje preobremenjenosti in povečanega stresa, pa naj bo to pri poklicu industrijskih delavcev ali učitelja. Večina avtorjev kot visoko stresne poklice navaja predvsem poklic zdravnika, pilota, kontrolorja poletov, taksista, poklicnega voznika in menedžerja (Gasar, 2001).

Poleg raziskav stresnih poklicev je v zadnjem času, predvsem v ZDA, zaslediti raziskave, ki ocenjujejo podjetja, ki skrbijo, da je stres na optimalni ravni in čim nižji za zaposlenega. Kot zanimivost navajam, da je z najnižjim odstotkom zadovoljstva med zaposlenimi na zadnjem mestu letalska družba Delta Airlines (Elkins & Gould, 2015). Na prvem mestu med podjetji, kjer se največ ljudi dobro počuti oziroma ni pod stresom, je zavarovalniško podjetje Pacific Life. Med raziskovanjem te teme nisem našel nobenega podatka, da bi bila v Sloveniji opravljena podobna raziskava, Bi pa bila vsekakor zanimiva in zelo dobra tema za raziskavo ali kakšno zaključno nalogo.

### 3.3 Simptomi in posledice stresa pri organizaciji

Veliko število podjetij ni seznanjeno, kako njihovo delovno okolje stresno vpliva na posameznika ali pa si zakrivajo oči pred tem. Manj kot dvajset odstotkov podjetij ima napisane smernice za obvladovanje stresa. To je kar sedem odstotkov pod evropskim povprečjem (Kanjuo Mrčela & Ignjatović, 2012). Mnogokrat ne poznajo vzroka za težave in z raznoraznimi ukrepi upravljajo dragoceni čas in denar, a jim ti ne prinesejo zelenih rezultatov. Prisotnost stresa v delovnem okolju pomeni za podjetje dodatne stroške, zmanjšanje učinkovitosti pri delu, povečano odsotnost delavcev z delovnih mest in izgorevanje na delovnem mestu, kot poroča evropska fundacija za izboljšanje življenjskih



in delovnih pogojev (angl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, v nadaljevanju EUROFOUND).

Priporočene aktivnosti, ki bi jih lahko izvedli v podjetju, najdemo na spletni strani zaposlitvenega kluba MojeDelo, vključujejo pa tudi nekaj preprostih napotkov. Menim, da bi jih morale izvesti vsako podjetje, in sicer (Prah, 2016):

- Delitev delovnih mest na stresna in nestresna je napačna! Stres se pojavlja pri vsakem delu in posamezniku ter predstavlja veliko zdravstveno tveganje, zato je nujna njegova vključitev v aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu.
- Identificirajte resnične stresorje pri posameznikih v vašem podjetju, ne omejite se le na podjetje kot celoto ali na posamezna delovna mesta.
- Poiščite delovna mesta in posameznike s kombinacijo visokih ravni stresa in nizko stopnjo obvladovanja stresnih situacij – tako boste lahko poiskali tiste zaposlene, ki bi jim pomoč pri obvladovanju stresa najbolj koristila.
- Prilagodite *stress-management* oz. upravljanje stresa posamezniku, vključite ga v načrtovanje, izvedbo in ocenjevanje aktivnosti.
- Načrtujte dolgoročne aktivnosti in jih dolgoročno spremljajte. Vztrajajte, saj je stres tesno povezan z osebnostjo posameznika in je učenje njegovega obvladovanja dolgotrajen in naporen proces.

### **3.3.1 Zmanjšanje učinkovitosti pri delu**

Vsi poznamo prijetno utrujenost in občutek, ko smo na smrt izčrpani. Do utrujenosti nas pripeljeta premalo spanca in prevelika količina dela. Da bi vzpostavili ravnotežje v telesu, nam bo zanesljivo pomagalo nekaj več spanca. V večini primerov posameznik nalog ne opravlja več tako, kot se od njega pričakuje, ker je fizično izčrpan (Evans & Russell, 1992).

Vsako podjetje bi moralo skrbeti, da so zaposleni ves čas pod določenim stresom. Če so ga zaposleni deležni premalo, potrebujejo malo svežega stresa, in obratno. Da damo kar največ od sebe, potrebujemo zdravo mero stresa. Če v podjetju ne bi imeli dobavnih rokov in določenih zahtev ali ciljev nadrejenih ter smernic, ne bi bili niti približno tako učinkoviti. Seveda pa ne za vsako ceno in ne na račun zdravstvenega stanja. Če bodo zahteve podjetja nizke, bo tudi učinkovitost delavcev nizka. Posameznika moramo obremeniti toliko, da ne bo prešel meje, pri kateri trpi zaradi prevelikih obremenitev. Ker ta točka ni pri vseh posameznikih enaka, tudi stres vsak posameznik doživlja različno. Kar mojemu sodelavcu še vedno predstavlja priložnost za izziv, je lahko zame že zelo huda stresna obremenitev, ali obratno. Nekateri posamezniki potrebujejo močne pritiske in stresne situacije, ker šele takrat začnejo normalno funkcionirati (Youngs, 2001). Če delujemo pod hudim stresom, lahko zelo hitro pademo v vrtinec in se zlomimo, ker smo s tem mnogo bolj ranljivi (Treven, 2005).

Kot smo že prej omenili, je potrebna določena količina stresa med zaposlenimi, ker se z dobrim delom in rezultati počutijo zadovoljne in veliko bolj koristne. V primeru zahtev, ki postajajo vedno večje, se posameznik lahko zelo hitro zlomi, pri tem pa se pri njem pojavi stanje prekomerne utrujenosti, izčrpanosti ali celo izgorevanja. Po drugi strani pa lahko prihaja pri nizkih zahtevah oziroma nizki stopnji stresa zelo hitro do nasprotnih učinkov. Ko se posameznik ne čuti koristnega, je nemotiviran in brez kreativnega navdiha, ga to lahko hitro vodi v nezadovoljstvo. Ravno tako je zelo težko hoditi v službo, ko nimaš kaj početi oziroma ni dela. V takih primerih ni nič nenavadnega, da se pojavijo dolgočasje, apatičnost in bolniške odsotnosti. Na podlagi tega lahko vidimo, da tudi premajhna količina dela ni najboljša možnost (Cooper & Burke, 2011).

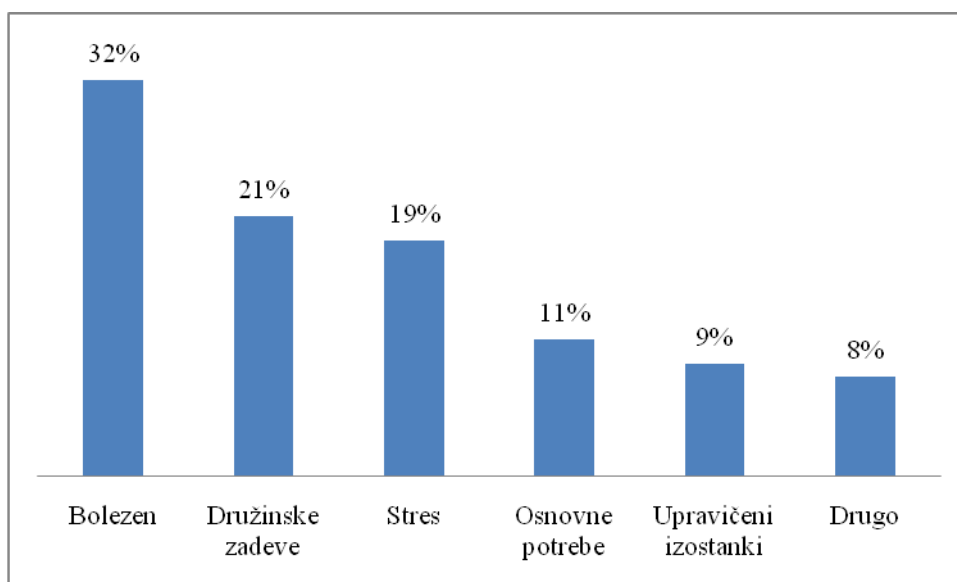
Podjetje mora ugotoviti, na kakšni točki je trenutno in ali so zaposleni izpostavljeni preveliki ali premajhni količini stresa. Na to vprašanje ni enostavnega oziroma univerzalnega odgovora, ampak mora vsak posameznik nanj odgovoriti sam. V raziskavah o stresu je bilo ugotovljeno, da imamo dva tipa posameznikov, in sicer vlečne konje in polže. Vlečni konji se zelo dobro znajdejo v delovnem okolju z več stresa ter si želijo novih izzivov in dokazovanja. Obožujejo hiter življenjski ritem in uživajo, če se okrog njih vedno nekaj dogaja. Za polže velja ravno nasprotno – veliko bolje se počutijo v mirnejših delovnih okoljih. Če bi vlečnega konja ali polža postavili v zanj neprimerno okolje, bi bila oba nezadovoljna in se ne bi pokazala v najboljši luči (Douglass & Douglass, 1993).

### **3.3.2 Stroški kot posledica stresa**

Stres za delovne organizacije iz leta v leto pomeni višje stroške. Povečujejo se vsi stroški, povezani z zdravstvom (Working conditions, 2016). Stroški pri delovnih organizacijah se ravno tako povečujejo, ker vedno večje število tožb, povezanih s stresom, vlagajo posamezniki. Te tožbe delovni organizaciji zmanjšujejo dobiček in ugled (Pettinger, 2002).

Stroške, povezane s stresom, Mednarodna organizacija dela ocenjuje na treh ravneh: na individualni ravni, na ravni organizacije in na državni ravni. Na individualni ravni so problem predvsem stroški, povezani z zdravljenjem. Na ravni organizacije gre predvsem za izgube, ki jih imajo podjetja zaradi zgoraj omenjenih stroškov absentizma, prezgodnjih upokojitev in podobno. Za odsotnostmi, povezanimi z družinskimi težavami in drugimi boleznimi, je stres kot razlog za vedno večjo odsotnost z delovnega mesta na visokem tretjem mestu (Treven, 2005). To je razvidno tudi s Slike 2 (Tangri, 2003). Koliko znašajo stroški države, lahko samo ocenjujemo. Grobe ocene po svetu navajajo, da stroški zaradi stresa državo stanejo od 0,5 do 3,5 odstotka bruto družbenega proizvoda (Treven, 2005). Po podatkih, zapisanih pod zadnjimi novicami za EU27, naj bi Slovenijo to stalo dobrih 168 milijonov evrov (Working conditions, 2016).

Slika 2: Vzroki za izostanke z dela



Vir: R. Tangri, *Stress costs, stress cures*, 2003, str. 34.

Raziskava o stresu je bila narejena tudi v Sloveniji, in sicer na Nacionalnem inštitutu za varovanje zdravja (v nadaljevanju IVZ) leta 2000, ki je pokazala, da je kar 26 odstotkov zaposlenih menilo, da so pod stresom. Stres v povezavi z delom je drugi najpogostejši vzrok za odsotnost z dela, za kostno-mišičnimi obolenji, ki so na prvem mestu (Stres v zvezi z delom, 2016). Če te podatke primerjamo z zadnjo raziskavo iz leta 2012, lahko v Tabeli 6 lahko vidimo, da kar 78,9 odstotkov zaposlenih meni, da je že bilo pod vplivom stresa. Poleg tega 40 odstotkov zaposlenih meni, da so na splošno utrujeni ali izčrpani (Kanjuo Mrčela & Ignjatović, 2012). Slovenija je, glede na zapisano na internetni strani IVZ, sodelovala v novi raziskavi na to temo v letih 2014 in 2015, vendar rezultati do oddaje magistrske naloge še niso bili objavljeni.

Tabela 6: Posamezniki, ki so že doživeli stres na delovnem mestu v %

	Skupaj	Moški	Ženske
Vedno	7,7	8,8	6,5
Večino časa	12,8	12,5	13,2
Včasih	41,8	39,4	44,7
Redko	16,5	16,6	16,3
Nikoli	21,1	22,7	19,3
Vsi, ki so kdaj občutili stres – tisti, ki ga niso nikoli	<b>78,9</b>	77,3	80,7

Vir: A. Kanjuo Mrčela & M. Ignjatović, *Psychosocial risks in the workplace in Slovenia*, 2012, str. 19.

Ko gledamo vse te številke, vidimo, da stres predstavlja zelo velik problem in se bo po mnenju Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2012) še povečeval. Nekatere velike korporacije že izboljšujejo sisteme in se poskušajo vesti odgovorno, da bi pomagale svojim zaposlenim in seveda sebi ter se resno spoprijele s stresom (Slintak, 2015).

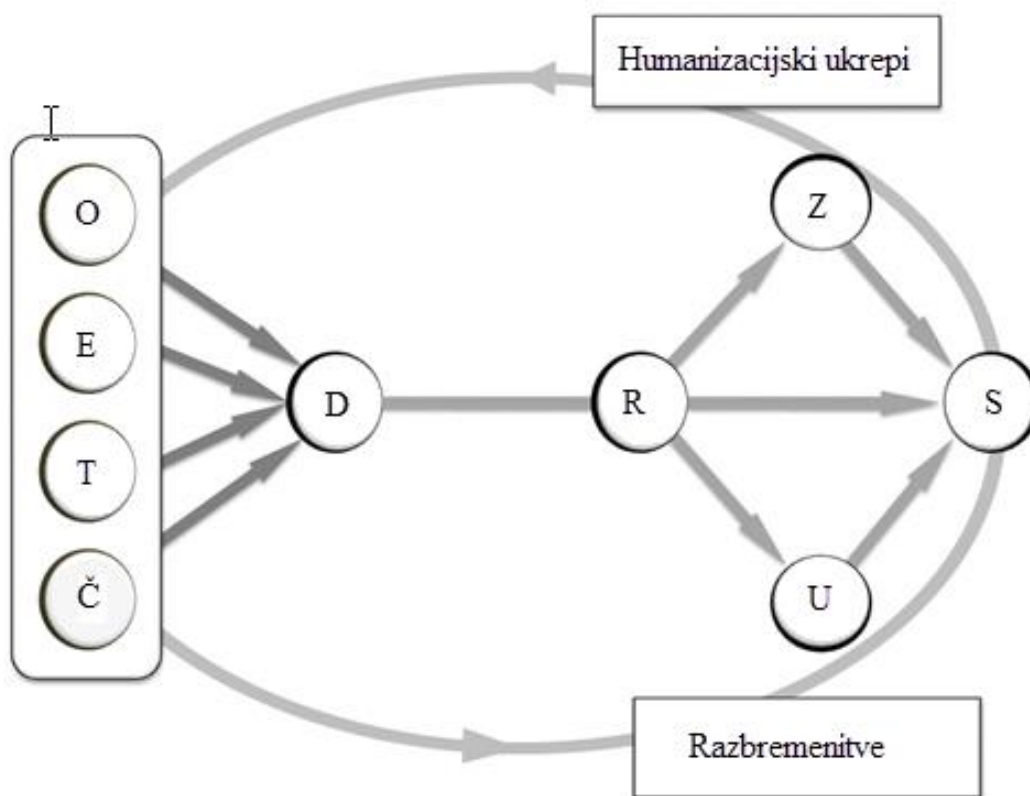
### **3.3.3 Absentizem**

Absentizem kot besedo uporabljamo, ko posameznik ni prisoten na delovnem mestu oziroma izostane z dela. Lahko rečemo, da se to zgodi kot posledica nezadovoljstva na delovnem mestu in ne kot navada. Absentizem opredeljujemo glede na pogostost in dolžino. Absentizem je zlasti problematičen, ko se poveča njegova pogostost (Florjančič, Ferjan, & Bernik, 1999). O absentizmu oziroma odsotnosti z dela govorimo, ko nam na primer zbolí družinski član ali gre za neprostovoljno odsotnost z dela. Poznamo pa tudi odsotnosti, na katere imamo vpliv in so povezane z našim odnosom do dela, in sicer s tem, kako odgovorni smo do dela, ali smo za delo motivirani in ali izražamo, da smo na delovnem mestu nezadovoljni. Te odsotnosti so posledica naših odločitev in jih imenujemo prostovoljne odsotnosti (Steel, 2003).

Izostanke z dela delimo na tri skupine: izostanki z dela zaradi zdravstvenih razlogov, službeni izostanki in izostanki z dela zaradi študijskih obveznosti (Florjančič, Ferjan, & Bernik, 1999). Najbolj problematična med vsemi je zagotovo odsotnost, povezana z zdravstvenim stanjem. Za delovne organizacije je vsak tak izostanek večinoma nenačrtovan, kar predstavlja večji ali manjši problem. Potrebna je prerazporeditev dela ali zamenjava delavca, pojavijo pa se lahko tudi veliki stroški. V letalskih družbah imajo to večinoma urejeno z dnevi, ko so piloti v pripravljenosti in morajo priti na delovno mesto v določenem časovnem okvirju. V poslovnem letalstvu to predstavlja večji problem, saj je poleg visokih stroškov potreben še določen čas, da pilot pride na kraj, kjer se bo menjava opravila.

Da bi zmanjšali absentizem, je nujno delovna okolja urediti tako, da bodo na zaposlene delovala bolj prijetno in jim povzročala manj stresa, s tem pa bodo delavci manj odsotni z delovnih mest. Poleg razpoložljivosti in humanizacijskih ukrepov, ki jih je treba uvesti v podjetjih, Molanova (2012) po modelu Razpoložljivost – Humanizacija (model RH), ki ga prikazuje Slika 3, navaja štiri ključne komponente dela, v katere so lahko usmerjeni humanizacijski ukrepi: investicije v ekologijo (urediti okolje v skladu z veljavnimi predpisi s področja varovanja zdravja delavcev in zagotoviti ustrezno vzdrževanje naprav), investicije v tehnologijo (delavce je treba vključiti v procese pridobivanja novih tehnologij, s tem se namreč zmanjšajo neprijetne frustracije zaradi neuskkljenih pričakovanj vodstva in realnih zmožnosti delavcev), investicije v organizacijo (pridobitev certifikatov »ISO«, certifikatov poslovne odličnosti, jasno opredeljene vloge ipd.) in investicije v človeka (kadrovanje, usposabljanje, ohranjanje dobre psihofizične koordinacije, postavljanje sistema kakovosti in ustrezno varovanje delavcev).

Slika 3: Model RH



Vir: M. Molan, *Nujnost učinkovitejšega obvladovanja problema preobremenjenosti zaposlenih*, 2012, str. 18.

### 3.3.4 Smrt zaradi službe

Posledice emocionalnega stresa so nam že dolgo poznane. Smrt zaradi žalosti oziroma »sindrom strtega srca« ter močna povezava med delovanjem možganov in srcem sta dobili mednarodno priznanje šele pred nekaj leti (Starc, 2007).

Prvi zapisi o tem so prišli z Japonske, kjer naj bi smrt nastopila kot posledica službe. Pojav so poimenovali »karōshi« in pomeni smrt zaradi delovne preobremenjenosti. Na Japonskem ni prav nič posebnega, če nekdo dela od 70 do 90 ur na teden. To je velik problem, s katerim se ukvarja veliko japonskih podjetij. Japonska vlada je v novembru 2014 uveljavila zakon, da bi pospešila preprečevanje smrti zaradi dela. Economic and Social Research Institute (ESRI) je v letu 2012 opravil raziskavo in analiziral odnos med delovnim časom in karōshijem. Raziskava je pokazala, da je prag, ki močno poveča možnost smrti zaradi službe, za moške pri 60 urah na teden in za ženske pri 45 urah (Kamesaka & Tamura, 2014).

### 3.3.5 Izgorevanje na delovnem mestu

Izgorevanje kot posledica stresa je že zelo dolgo poznano in ga je prvi leta 1969 opisal Bradley, vendar ne z izrazom, ki se večinoma uporablja danes (angl. *burnout*). Takrat ga je poimenoval kot stres, ki je posledica dela. Freudenberg je naslednji psiholog, ki je leta 1974 opisal isti pojav. Oba avtorja pravita, da do izgorevanja prihaja, ko je posameznik postavljen pred izziv, ki presega njegove zmožnosti, nima dovolj energije ali moči. Pri tem naj bi šlo za določeno motnjo v komunikaciji med okolico in posameznikom, ker se ta na okoljske izzive namesto razumsko odziva hormonsko (Ekstedt, 2005).

O izgorevanju na delovnem mestu kot svojevrstni obliki psihološkega stresa govorimo, ko je posameznik dolgoročno izpostavljen stresnim dejavnikom (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Do izgorevanja naj bi prišlo, ko posameznik čuti, da svojim podrejenim ne more nuditi zadostne podpore oziroma jim ne more več pomagati. V skrajnih primerih naj bi se pojavila tudi zelo nasilna dejanja. Izgorelosti na delovnem mestu ne smemo enačiti z utrujenostjo, depresijo ali stresom, ki ga doživljamo na delovnem mestu. Je pa res, da je stres zelo pomemben dejavnik pri tem pojavu.

Svetovno priznana in lahko rečemo tudi vodilna raziskovalka izgorelosti na delovnem mestu Christina Maslach (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) opredeli izgorelost kot »sindrom telesne in duševne izčrpanosti, ki zajema razvoj negativne predstave o sebi, negativen odnos do dela, izgubo občutka zaskrbljenosti in izostajanje čustev do strank«. Posamezniki, ki so v fazi izgorevanja, večinoma govorijo o tem, da so utrujeni, vendar to ne drži. Poudariti velja, da je utrujenost nujna, da pridemo v fazo izčrpanosti, zanesljivo pa ne samo utrujenost. Da bi bolje razlikovali izgorevanje, je potrebnih pet elementov: (a) prevladujejo simptomi, kot so čustvena in duševna izčrpanost, utrujenost in depresija, (b) poudarek je bolj na psihičnih in vedenjskih simptomih kot na fizičnih, (c) simptomi izgorevanja so povezani z delom, (d) posameznik s tem prej ni imel težav, (e) manjša učinkovitost in delovna uspešnost se pojavita zaradi negativnega odnosa in vedenja (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Izgorelost se lahko pojavi tudi zaradi vzgoje, menijo na Inštitutu za razvoj človeških virov (v nadaljevanju IRCV). Ko starši vzgajamo svoje otroke, jim dostikrat govorimo, da je treba poslušati starejše, nadrejene v službi in podobno. To je stanje posameznika, ki se daljše obdobje zelo vztrajno trudi. Do sebe so zelo strogi in dostikrat od sebe pričakujejo več, kot zmorejo. Izgorevanje se prične s fazo izčrpanosti, preko faze utrujenosti, ki ji sledi faza izgorevanja (Okoliščine, 2016). Veliko predanost in značilno močno navdušenje Trevenova (2005) navaja kot prvo stopnjo na poti do izgorevanja. V drugi stopnji pride do stagnacije, ko se posameznik začne zavedati dolgih ur dela, slabe plače in podobnega. Tretja stopnja prinaša le še stopnjevanje problemov. Posameznik opaža, da ne more izpolniti vseh pričakovanj, izgubi motivacijo ter postane čustveno, telesno in duševno izčrpan. V procesu izgorelosti zaradi dolgotrajnega neravnotežja odpovedo prilagoditveni

procesi na stresno reakcijo, posamezniki ne vidijo rešitve iz situacije in niti nimajo več upanja, da bi bilo kdaj bolje. Bistvena razlika med stresom in izgorelostjo je torej ta, da se izgorelost pojavi le pri tistih, kjer se negativni stres nadaljuje daljše obdobje. Pomembna razlika pa je tudi dejstvo, da vsak lahko izkusi stres, medtem ko izgorelost izkusijo redki. Černigoj Sadarjeva (2002) navaja, da so to ponavadi posamezniki, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero ter imajo visoke cilje in pričakovanja.

Stres na delovnem mestu povzročajo zahteve, ki obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire ter porušijo stanje ravnovesja. Dejavniki, ki vplivajo na nastanek stresne reakcije, so podobni dejavnikom, ki povzročijo izgorelost. Ljudje, ki so pod stresom, se počutijo bolje takoj, ko prenehajo delovati stresni dejavniki. V primeru, ko je reakcija na delovanje stresorjev nepravilna ali neuspešna in je posameznik dalj časa izpostavljen stresnim dejavnikom, njegova učinkovitost pa občutno pade, preide v fazo izgorelosti (Treven, 2005). V tej fazi procesi, ki bi omogočali prilagoditev na prejšnjo fazo dobrega počutja, ne delujejo več, ker je zaradi dolgotrajne izpostavljenosti stresnim dejavnikom ravnovesje preveč porušeno. Posameznik izgubi vsakršno upanje, da bi se stanje izboljšalo. Izgorelost se pojavi le pri redkih posameznikih, ki so dolgoročno izpostavljeni negativnemu stresu. To so posamezniki, ki so na začetku svoje kariere polni navdušenja ter imajo visoka pričakovanja in cilje (Černigoj Sadar, 2002).

#### **4 SPECIFIKE STRESA MED PILOTI**

Vsak pilot se srečuje s stresom, vendar ko je stresa prepričljivo preveč, lahko naredi napako, ki lahko privede do nesreče. Obstaja veliko razlogov, da se v letalski industriji dogajajo nesreče in incidenti. Eden od razlogov, opredeljenih kot vzrok za nesreče in incidente, je stres. Po mnenju dr. Hansa Selyeja, bi bilo za ohranitev varnosti v letalstvu, ki je najbolj varen način prevoza, treba pregledati vse udeležene dejavnike kot domine in se s tem izogniti hudim nesrečam. To obsega proučevanje vseh človeških dejavnikov, kar pa je zelo trdo delo. Ne glede na to, katero delo, povezano z letalstvom, opravlja določena oseba, je treba izvesti vse ukrepe, da se izogne vsakršnemu negativnemu stresu (Selye, 2013). Poklicni piloti se morajo naučiti spopadati se s stresom in ga poizkušati zmanjšati. Vseeno se moramo zavedati, da so piloti dostikrat postavljeni v zelo stresne situacije in s tem se poveča možnost, da naredijo napako. Zato morajo uporabiti vse tehnike spoprijemanja s stresom, ki so na voljo, da zmanjšajo stopnjo stresa in s tem tudi verjetnost napak (Selye, 2013).

Obstaja več raziskav, ki so bile opravljene, da bi videli, kaj poklicnim pilotom povzroča stres in kako dovzetni so na določene stresne dejavnike. Opravljen je bil poizkus, kjer so morali posamezniki izvesti več nalog hkrati, ki so jim bile dodeljene med operacijo letenja. Ugotovili so, da so posamezniki, ki so bili pod stresom, naredili več napak v primerjavi s tistimi, ki so bili manj pod stresom. Pri raziskavi s strani Human Factor & Aviation

Medicine so testirali 24 tričlanskih posadk Boeinga 737 med normalnimi in abnormalnimi postopki. Posadka je bila v času raziskave deležna še dodatnih stresnih dejavnikov. V raziskavi so ugotovili, da so bile posadke, ki so naredile manj napak, izpostavljene manjši količini stresnih dejavnikov (Flight Safety Foundation, 2006).

Med letalskimi operacijami je stres vsekakor lahko vzrok za nesreče. Alkov, Gaynor in Borowsky (1985) so opravili raziskavo med 700 poklicnimi piloti na letalonosilkah, ki so že bili udeleženi v nesrečah. Ugotovljeno je bilo, da je bil glavni razlog za 381 pilotov, ki so bili udeleženci v nesrečah, da niso mogli obvladovati stresa. Piloti, ki so bili udeleženi v letalskih nesrečah, ki se niso zgodile po njihovi krivdi, so sicer imeli določene težave, povezane s stresom, vendar ne toliko kot piloti, ki so bili neposredno vključeni v povzročitev nesreče.

Obstajajo številne tehnike, ki se lahko uporabljajo za preprečevanje stresa (Gorak, 2009). Te vključujejo načrtovanje časa za počitek v natrpanemu urniku, ohranjanje fizične in psihične kondicije, učenje za bolj učinkovito upravljanje s časom, naučiti se postavljati realne cilje, naučiti se izogibati stresnim situacijam, narediti načrte in jih redno pregledovati s pomočjo kontrolnega seznama ter navzkrižno preverjanje (Gorak, 2009).

Včasih lahko kontrola stresa ali samokontrola stresa pomaga pri zmanjševanju stresa med poklicnimi piloti. V 5. poglavju bom na kratko predstavil aplikacijo, s katero to lahko zelo hitro opravimo tudi sami. Glede na poročilo o raziskavi, ki ga je objavil Research Laboratory Air Force v Ohio, so bile opravljene študije, kjer so ugotovili, da uporaba stresnih dejavnikov in usposabljanje za stresne situacije, ki so bile izvedene v kontroliranem okolju simulatorja letenja, v veliki meri zelo pozitivno vplivajo na sposobnosti letenja v realnih operacijah, ko nastopijo stresne situacije. Raziskava je pomagala dokazati, da taka izobraževanja pomagajo pilotom obvladovati svoj stres in ti letijo veliko bolje (Misra & McKean, 2000).

V kabini so piloti lahko izpostavljeni velikim stresom. Nekatere metode Fundacije za varnost letenja za nadzor stresa so (Foundation Flight Safety, 2006):

- **Priprava:** posadka in piloti morajo biti seznanjeni z vsemi tehnikami in morajo biti pripravljene rešiti vsako situacijo na uspešen način.
- **Predvidevanje:** piloti morajo vedno predvideti razmere in možne nevarnosti, da jih v primeru nastopa lahko ustrezno rešijo.
- **Načrtovanje:** za prdvidevanjem sledi načrtovanje. Piloti morajo vedno imeti pripravljene možne scenarije in rešitve. To pomaga pri pripravi
- **Komunikacija:** zelo pomembno je, da obstaja ustrezna komunikacija med obema pilotoma in kabinskim osebjem. Pomembno je, da so vsi načrti za let znani celotni letalski posadki.

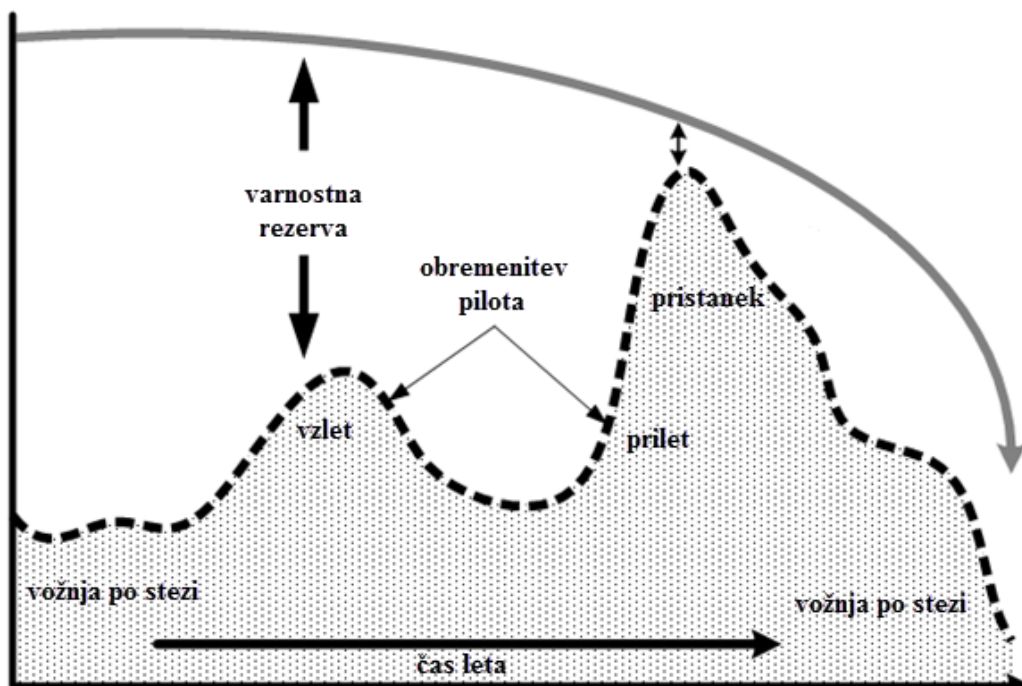


- **Uporaba vseh virov:** uporaba vseh razpoložljivih sredstev je zelo pomembna. Kontrolorji zračnega prometa so eden od najboljših virov med letom. Ti lahko pomagajo posadki zagotoviti vse razpoložljive možnosti, ko so v težkem položaju.
- **CRM:** to je tehnika, ki je na voljo kabinskemu osebju, ki pomaga zmanjšati stres in s tem napake s tehniko pogovora s potniki in izmenjavo izkušenj ter z načrtovanjem vnaprej.
- **Upravljanje s časom:** zelo pomembno je, da uporabimo to tehniko. Poklicni piloti bi morali razmišljati vnaprej in ne odlašati z nalogami, s katerimi se bodo ukvarjali, do zadnjega trenutka. To ne le zmanjšuje stres, ampak pomaga tudi zagotavljati varnost med letom.

V letalstvu so poklicni piloti v vseh fazah določene operacije podvrženi različnim količinam stresa. Kako se bo vsak posamezen poklicni pilot odzval, je seveda odvisno od njega, vendar mora biti končni rezultat varno in uspešno letenje.

Slika 4 prikazuje različno količino obremenitve in stresnih dejavnikov, s katerimi se poklicni pilot sooča v različnih fazah leta. Stres/delovna obremenitev je najvišja v kritičnih trenutkih poleta, kot sta vzlet (angl. *takeoff*) in pristane (angl. *landing*). Na sliki sta tudi zelo dobro vidna varnostna rezerva (angl. *safety margin*) med določenimi fazami leta in upad sposobnosti poklicnih pilotov med trajanjem leta.

Slika 4: Zmožnosti pilotov skozi različne faze letenja



Vir: Langley Flying School - Exposure to Accident Risk, 2016.

## 4.1 Fizično delovno okolje

Fizično delovno okolje, v katerem zaposleni delajo, je pogosto takšno, da nanje deluje stresno. V kakšni meri smo izpostavljeni okolju, ki na nas deluje stresno, bom povzel s statističnimi podatki, ki so bili objavljeni leta 2012, in sicer: v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je zaposlenih dobrih 150 milijonov ljudi, od tega 82 odstotkov zaposlenih in 18 odstotkov samozaposlenih. Opravljena je bila obsežna raziskava, v kateri je sodelovalo 16.000 delavcev iz vseh članic EU. Raziskava je pokazala, da so najpogostejše zdravstvene težave, povezane z delom: bolečine v hrbtu – 30 odstotkov delavcev, stres – 28 odstotkov in bolečine v rokah in nogah – 17 odstotkov, kar je v večini primerov posledica fizično slabega delovnega okolja. Kar 28 odstotkov delavcev je izpostavljeno slabemu fizičnemu okolju (hrup, vibracije, nevarne snovi, visoke in nizke temperature ...). V poročilu je navedeno, da je več kot 45 odstotkov delavcev delalo na delovnih mestih, ki so zelo utrujajoča, in s hudimi bolečinami. Mogoče velja še omeniti, da vedno več zaposlenih uporablja računalnike, da se od njih zahteva vedno več, da je vedno manj zaposlenih deležnih izobraževanj, da je kar 9 odstotkov delavcev doživelo nasilje v kakršnikoli obliki in da je delovni čas vedno bolj neugoden za zaposlenega (Working conditions, 2016).

V nadaljevanju bom na kratko opisal nekatere fizične dejavnike, ki so prisotni pri delu poklicnih pilotov.

### 4.1.1 Hrup

Hrupu lahko rečemo tudi zvok, ki si ga ne želimo slišati. Merimo ga v decibelih. Za dvojno povečanje moči zvoka se mora zvok povečati le za nekaj decibelov. Razlika, ki predstavlja samo nekaj decibelov (10–15), v resnici pomeni dvajsetkrat do tridesetkrat glasnejši zvok. Seveda jakost ne določa, ali je hrup dosegel nevarno stopnjo, saj moramo v obzir vzeti tudi čas izpostavljenosti.

Vsekakor je hrup stresni dejavnik, tako pri prekomernem hrupu kot pri hrupu, ki bi ga po decibelih ocenili kot nizkega. Tudi če je hrup pričakovan, je vseeno povzročitelj stresa. Dokazano pripomore k povečanemu krvnemu pritisku (Starc, 2008a) ter boleznim, povezanim s srcem in ožiljem. Je vzrok za številne okvare sluha na poklicni ravni, kar je ena od najpogostejših poklicnih bolezni v Evropski uniji. S hrupom so povezani še glavoboli, utrujenost, razdražljivost in slaba koncentracija. Ravno tako je zaradi hrupa produktivnost pri posamezniku zmanjšana (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

Po poročanju Eurostata mora vsaj 20 odstotkov oseb na svojem delovnem mestu govoriti s povišanim glasom, da se lahko sporazumevajo s svojimi sodelavci, slabih deset odstotkov zaposlenih pa ima težave s sluhom zaradi narave dela. Daljše časovno obdobje, kot smo izpostavljeni hrupu, večja je verjetnost, da bo prišlo do poškodb, povezanih s hrupom.

Hrup je velik problem tako v gradbeništvu kot tudi drugih industrijah in v nekaterih poklicih. Hrup je zelo velik problem tudi pri delu pilotov.

Raven hrupa v tipični kabini letala je v območju 75–80 decibelov. Hrup nad to ravni povzroča stres, zaradi česar se je težko zbrati. Hrup tudi onemogoča normalno komunikacijo s kontrolo zračnega prometa. V Tabeli 7 so za boljšo predstavbo navedeni nekateri primeri virov zvoka in njegova moč.

*Tabela 7: Viri zvoka in njegova moč v dB*

VIRI ZVOKA	Moč zvoka (dB)
Šepetajoč glas	20–30
Povprečna pisarna	40–60
Pogovor dveh moških	60–65
Hrupna pisarna	60–80
Kokpit letala z jet motorji	60–88
Kokpit manjšega batnega letala	70–90
Zelo prometna ulica	80–100
Manjši helikopter	80–102
Kosilnica, motorna žaga	100–110
Snežne sani	110–120
Rock koncert	115–120
Letalo z jet motorjem	130–160

*Vir: M. J. Antuñano & J. P. Spanyers, Hearing Brochure, 2008, str. 2.*

Po raziskavah ameriške agencije za letalstvo (angl. *Federal Aviation Administration*, v nadaljevanju FAA) bomo, v kolikor bomo izpostavljeni hrupu (več kot 90 dB) več let vsak dan po več kot 8 ur, trajno izgubili sluh. Če je hrup višji od 90 dB in ne nosimo zaščitnih sredstev, čeprav za krajše obdobje, lahko pride do trenutne oglušlosti. Vsak hrup nad 120 dB za človeka predstavlja veliko neudobje in stres, 130 dB bolečine v ušesu, nad 140 dB pa nam lahko trajno poškoduje sluh (Antuñano & Spanyers, 2008). V Tabeli 8 je predstavljena intenzivnost hrupa v povezavi z mejnimi vrednostmi izpostavljenosti v urah na dan.

Tabela 8: Mejne vrednosti izpostavljenosti hrupu

Intenzivnost hrupa (dB)	Mejne vrednosti izpostavljenosti (ur na dan)
90	8
92	6
95	4
97	3
100	2
102	1.5
105	1
110	0,5
115	0,2

Vir: M. J. Antuñano & J. P. Spanyers, *Hearing Brochure*, 2008, str. 3.

#### 4.1.2 Vibracije

Vibracija je občutek, ki ga povzroča nizka frekvenca zvoka. Enako kot zvok ima frekvenco, intenzivnost in trajanje, s to razliko, da deluje na celotno telo. Izpostavljenost vibracijam na dolgi rok povzroča strukturne poškodbe telesa, možnost izgube ravnotežja, utrujenost, mravljinčaste in okorne prste, poškodbe kosti in nenazadnje tudi poškodbe mišic in sklepov. Vibracije ravno tako v nas povzročajo stres (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010). Raziskava med zaposlenimi v EU navaja, da je bilo kar 11 odstotkov delavcev izpostavljenih vibracijam med opravljanjem svojega dela (Working conditions, 2016). V letalstvu smo piloti izpostavljeni vibracijam zaradi motorjev, ventilacijskih sistemov, nizkega letenja, pretoka zraka in celo neviht. Vibracije nam lahko povzročijo težave pri branju instrumentov in govoru ali celo bolečine v hrbtu.

#### 4.1.3 Temperatura

Kako se posameznik odzove na temperaturo, je odvisno od njega in od situacije, v kateri se znajde. Stresni pogoji nastanejo, ko smo dalj časa izpostavljeni v okolju, kjer so temperature previsoke ali prenizke. Visoka temperatura v pilotski kabini povečuje potenje in srčni utrip, kar lahko povzroči pregrevanje telesa ali termalni stres. Po drugi strani pa nas zaradi nizke temperature zebe, postanemo šibki in celo zaspani. Tako moramo paziti, da pijemo veliko vode in smo primerno oblečeni, da si ne povzročamo še dodatne okornosti pri delu (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010). Izogibati se moramo tudi rekreaciji vsaj štiri ure pred letenjem (Jedick, 2014). Predvsem je temperatura zelo velik

problem pri vojaških pilotih zaradi hitrih sprememb zunanje temperature s +30 na tleh na –50 na višini ter prilagajanja notranje temperature v zelo kratkem času. V ta namen so za potrebe ameriške vojske v letalih razvili poseben sistem hlajenja zraka, ki poleg ostalih parametrov ocenjuje še povprečno temperaturo kože pilotov, vlažnost zraka, veter in druge, vse z namenom zmanjšanja stresa. Vsi ti pogoji nam močno povečajo občutljivost na stresne dejavnike, ki že vplivajo na nas, zaradi česar smo lahko mnogo manj tolerantni, bolj razdražljivi in brez motivacije (Jedick, 2014).

Poleg opisanih fizičnih dejavnikov pilotom lahko določen stres predstavljajo še:

- svetloba oziroma osvetlitev, ki otežuje branje dokumentov, zaradi česar lahko spregledamo kaj pomembnega,
- hitre spremembe v zračnem pritisku,
- slaba vidljivost in s tem letenje v instrumentalnih pogojih,
- oblikovanje notranjosti kabine,
- izpostavljenost nevarnostim in tveganjem ter nevarnim snovem.

## 4.2 Statistika smrtnih žrtev v letalstvu od leta 1999 do 2015

Nevladna organizacija za beleženje letalskih nesreč (angl. *Aircraft Crashes Record Office*, v nadaljevanju ACRO) je bila leta 1990 ustanovljena v Ženevi. Pripravlja statistične podatke o letalskih nesrečah letal, ki prevažajo več kot šest potnikov. Vedeti je treba, da ACRO upošteva tudi letala ki so bila umaknjena iz prometa, kar včasih zmanjša število nesreč in smrtnih žrtev v primerjavi z nekaterimi drugimi podatki. Po podatkih organizacije ACRO so bila zadnja leta v letalstvu bistveno varnejša, z manj kot 140 incidenti v letih 2009–2013 v primerjavi z leti okrog 2000 s približno 200 incidenti (General statistics, 2016).

Letno število smrtnih žrtev je bilo od leta 2004 šest let manj kot 1.000. Leto 2013 je zabeleženo kot leto z najmanj smrtnimi žrtvami, in sicer 265, kar je najnižja številka od konca druge svetovne vojne. Tabela 9 prikazuje število smrtnih žrtev in nesreč v obdobju 1999–2015.

*Tabela 9: Smrtne žrtve in letalske nesreče v obdobju 1999–2015*

<b>Leto</b>	<b>Št. mrtvih</b>	<b>Št. nesreč</b>
2015	898	122
2014	1.328	122
2013	459	139

se nadaljuje

Tabela 9: Smrtne žrtve in letalske nesreče v obdobju 1999–2015 (nad.)

<b>Leto</b>	<b>Št. mrtvih</b>	<b>Št. nesreč</b>
2012	800	156
2011	828	155
2010	1.130	162
2009	1.108	163
2008	952	190
2007	981	171
2006	1.298	193
2005	1.463	194
2004	767	178
2003	1.233	201
2002	1.418	198
2001	1.539	211
2000	1.586	189
1999	1.150	211

*Vir: General statistics, 2016.*

Vsakodnevno poročanje o letalskih nesrečah je seveda pravilno in potrebno, ker nas vsekakor opomni na zavedanje in odgovornost poklica, ki ga opravljamo. Po drugi strani pa nam povzroči tudi stres, ki zanesljivo vpliva na nas, kljub temu da o tem ne želimo razmišljati.

### **4.3 Pot do licenc in ratingov za poklicnega pilota**

Na kratko bom opisal pot do licence poklicnega pilota in ostalih ratingov, da se sploh lahko začnemo prijavljati na selekcije za zaposlitev. Dejstvo je, da se stres za posameznika začne v večini primerov že v tej fazi. Stresni dejavniki, ki vplivajo na kandidate za pilote, sploh niso majhni in niti zanemarljivi, vendar pa je to tema za kakšno drugo zaključno nalogo.

#### **4.3.1 Zdravniški pregled**

Obstajata dve vrsti pregleda, in sicer prvi in drugi razred. Če želimo opravljati delo poklicnega pilota, moramo pridobiti prvi razred. Zdravniški pregled I. ali II. razreda je obvezen pred prvim samostojnim poletom z letalom.

### 4.3.2 Cena in trajanje

Šolanje stane vsaj 50.000 evrov (v nadaljevanju EUR), z lahkoto pa tudi veliko več kot 100.000 EUR. Govorim samo o vsoti, ki se plača šoli. Življenje v državi, kjer se opravlja šolanje, je dodaten strošek. V praksi se je pokazalo, da šolanje traja vsaj 18 mesecev, če ves svoj čas posvetimo samo temu.

### 4.3.3 Izbor letalske šole in potek šolanja

To je eden od naslednjih korakov, ki je seveda zelo pomemben. Na internetu je poplava različnih šol, vendar se te med seboj zelo razlikujejo. Mnoge izmed šol ne nudijo vseh programov in licenc. V Sloveniji je največja Adria letalska šola, kjer se vsako leto izšola kar lepo število novih poklicnih pilotov. Več kot 90 odstotkov je tujcev iz celega sveta, ki prihajajo tudi iz daljne Nove Zelandije, Malezije in nekaterih karibskih držav. Veliko število študentov je iz sosednje Hrvaške, Italije ter drugih evropskih in neevropskih držav. Enako kot v mojem anketnem vprašalniku v strukturi glede na spol tudi pri šolanju prevladujejo moški študenti, kar kaže na to, da je poklic pilota v domeni moških.

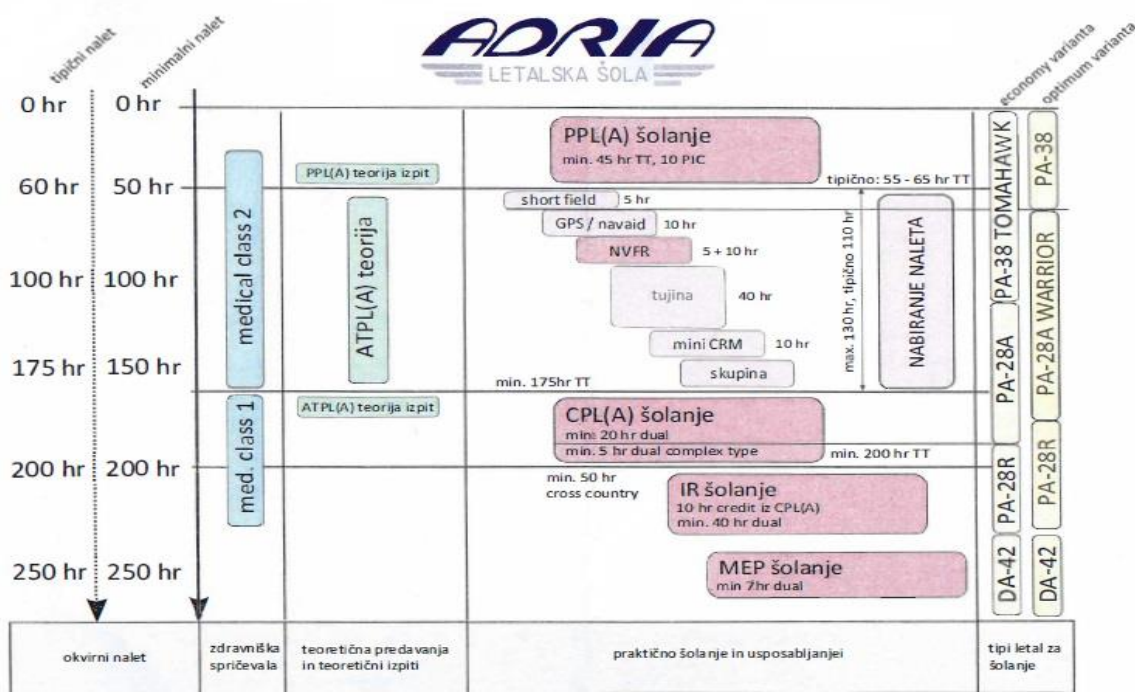
Potek šolanja:

- **PPL predavanja in izpiti:** gre za sklop predavanj, sestavljen iz devetih predmetov. Seznanimo se z vsemi osnovami in predmeti, ki jih potrebujemo za začetek letenja ter so osnova za licenco športnega pilota (v nadaljevanju PPL), ki bo naša prva licenca. Izpite opravimo na Javni agenciji za civilno letalstvo (v nadaljevanju CAA).
- **PPL trening in izpit:** minimalna starost je 17 let, minimalno zahtevano število ur letenja pa 45, od katerih mora biti najmanj deset samostojnih ur letenja.
- **Nabiranje naleta:** v tem delu letimo samostojno. Veliko je učenja, morda za nekatere tudi malo zabave. Cilj je nabrati minimalno 100 samostojnih ur letenja.
- **ATPL predavanja in izpiti:** za mnoge najzahtevnejši del izobraževanja. Na CAA moramo opraviti izpite za 14 predmetov v angleščini, kot so navigacija, letalsko pravo in komunikacija.
- **Commercial Pilot Licence:** licenca poklicnega pilota je osnovna zahteva, ki dovoljuje, da za letenje prejmemo finančno nadomestilo. To je velik korak na naši poti. Imeti moramo vsaj 150 ur letenja in 100 ur samostojnega letenja ter biti stari vsaj 18 let.
- **Instrument Rating:** instrumentalno letenje je za večino najzahtevnejši način letenja, kajti letimo na podlagi instrumentov v letalu. Govorimo o instrumentalnem letenju z enim in dvema oziroma več motorji.
- **Multi-engine rating:** letenje letal z dvema motorjema (ali več).
- **Multi-Crew Co-operation:** naučimo se dela v timu, kar je za nekatere pilote izziv.

Zgoraj je res zelo na kratko in v grobem opisana pot do licenc, ki so osnovni pogoj, da se sploh lahko začnemo prijavljati na razpise za prosta delovna mesta poklicnih pilotov. V

resnici pa se tukaj šele začne dolga in v večini primerov zelo naporna pot za poklicne pilote. Slika 5 prikazuje, kako do kakšne licence ter koliko ur in katero zdravniško spričevalo potrebujemo za kakšno licenco. Ure se sicer glede na program šolanja lahko tudi malo razlikujejo. Programi šolanja se spreminjajo in lahko pride do odstopanj, vendar v praksi vsi nekako dosežejo število ur tipičnega naleta.

Slika 5 : Nabiranje naleta



Vir: Adria letalska šola d.o.o., Nabiranje naleta, 2013.

## 5 ODPRAVLJANJE STRESA

Stres imamo v življenju in življenje nam povzroča stres. Iz našega vsakdana stresa ne bomo mogli izločiti, in čeprav poskušamo, se mu ne bomo mogli vsakič izogniti. Zelo pogosto zbolimo za posledicami stresa in nato te bolezni tudi zdravimo. V vsakdanjem življenju se bomo morali s stresom soočiti in se poskusiti z njim sprijazniti, da ga bomo lahko ukrotili, ublažili, obvladali, nadzorovali in da nam bo koristil (Starc, 2008a).

V zadnjem obdobju strokovnjaki ne delajo več raziskav, ki bi se ukvarjale z vprašanjem odstranitve stresa, ker se stresu preprosto ni mogoče izogniti. Zaenkrat očitno temu nismo kos in za nas so to cilji, ki jih ne moremo doseči. Treba bo s stresom živeti, zato je za nas še toliko bolj pomembno, da se naučimo, kako ga bomo preprečili, obvladovali in uravnavali, da nam ne bo škodoval oziroma nam bo škodoval v manjši meri (Youngs, 2001). Med učinkovitejšimi metodami obvladovanja stresa je, da si večkrat zastavimo vprašanje, kakšna so naša pričakovanja in želje. Učinkoviteje bomo stres obvladali, če se ga zavedamo. Včasih je treba stopiti korak nazaj in pogledati na dogajanje z drugačnega



kota in razdalje ter si postaviti vprašanje, zakaj se nam to dogaja. Tako bomo lahko lažje prišli do rešitve (Teržan, 2007).

Da bi bilo spopadanje s stresom in njegovo uravnavanje učinkovito, bo treba združiti moči tako na individualni ravni kot na organizacijski. Delovne organizacije bi morale proučiti stresne dejavnike in jih, kjer je smiselno, zmanjšati oziroma omejiti na optimalno raven. Posamezniki pa se moramo naučiti tehnik spopadanja s stresom na skupinskih in individualnih izobraževanjih (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010). Poklicni piloti tu seveda niso izjema. Po zakonu morajo piloti vsaj enkrat na dve leti opraviti izobraževanje na temo upravljanja s človeškimi viri, kar vsekakor ni dovolj in ni te vrste izobraževanje, o katerem pišem tukaj.

Način, s katerim se posameznik spoprijema s stresom in stresnimi dejavniki, je tisti, ki na koncu odtehta, v kolikšni meri stres vpliva nanj ter ali je stres pozitiven ali negativen. Obstajata dve strategiji spoprijemanja z dejavniki stresa, in sicer: strategija, ki je orientirana emocionalno, in strategija, ki je orientirana problemsko. Pri emocionalnih je namen kontroliranja čustev in občutkov, pri problemskih pa točno določen stres in njegov izvor. Strategiji veljata tako na ravni individualne osebe kot delovne organizacije (George, Jones, & Sharbrough, 1996).

Upravljanje časa, pomoč mentorja in konflikt sodijo med problemsko orientirane strategije upravljanja s stresom. Med delovnim časom si mora posameznik pravilno in jasno razporediti delovne naloge ter izbrati mentorje, ki bodo zaposlene pravilno vodili skozi proces dela. V podjetju so problemsko usmerjene strategije: reorganizacija in zamenjava delovnih mest, varnost zaposlitve, varstvo otrok in fleksibilnost.

Telesna vadba, meditacija, strokovno zdravljenje in socialna podpora sodijo med strategije upravljanja stresa, ki so orientirane emocionalno. Ko posameznik nima več dovolj energije za delo, si mora pridobiti novo, saj bo le na ta način lahko učinkovito delal in se izogibal stresnim dejavnikom. Strokovno zdravljenje zaposlenih, ki trpijo za dolgotrajnim stresom, sodi med emocionalno orientirane strategije organizacije. Sem prištevamo tudi dela proste dni.

Metoda intervencije naj bi veljala za najprimernejšo metodo pri spopadanju in odpravi stresa na delovnih mestih. Večina avtorjev, ki se ukvarjajo s problemom stresa in spopadanja z njim, predlaga model, ki deluje na naslednjih treh ravneh (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010; Stranks, 2005):

- primarna intervencija: ugotoviti in odpraviti ali zmanjšati vzroke stresnih situacij,
- sekundarna intervencija: naučiti posameznika, kako se spopasti s stresnimi dejavniki,
- terciarna intervencija: pomagati posameznikom, ki so postali žrtve stresa.

## **5.1 Primarna intervencija**

O primarni intervenciji govorimo v smislu preventive, njen namen pa je zmanjševanje in odpravljanje izvora stresa ter kontrola stresa. Usmerjena je k zmanjševanju, odpravljanju in kontroli virov stresa. Glavni namen primarne intervencije je odpraviti vzroke in spremeniti razmere, ki so glavni vir stresa. Vzroke, ki pri posamezniku povzročajo stres, sem že opisoval, vendar morata po raziskavah (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010) sodelovati obe strani. Zato bomo v nadaljevanju pogledali, kaj lahko v namene preventive naredi delovna organizacija. Dotaknili se bomo tako socialnih kot organizacijskih dejavnikov, kariere ter zahtev in pogojev dela.

### **5.1.1 Preoblikovanje dela**

Preobremenjenost na delovnem mestu je med najpogostejšimi vzroki za stres v delovnih organizacijah. Delavniki, ko smo na delovnem mestu prisotni po deset, dvanajst in več ur, kar v letalstvu ni nič posebnega, predstavljajo še dodaten vir stresa in obremenitev. Na drugi strani pa premajhne zahteve in prihodi, ki so kratki, vsekakor niso nikomur po godu. S tem namenom so Weinberg, Cooper in Sutherland (2010) predlagali možnost opravljanja del na več delovnih mestih, kar sicer poznamo tudi v letalstvu, in sicer ko piloti opravljajo poleg letenja še delo v kontroli letenja ali v letalski šoli kot inštruktorji letenja in podobno. Za opravljanje takšnih del seveda potrebujejo dovoljenje delodajalca, kar zna seveda biti kar problem. S tem lahko delo naredimo veliko bolj zanimivo. Oblikovanje dela lahko razširimo še horizontalno in tako razbremenimo določene zaposlene, ki so preobremenjeni, ter povečamo odgovornost nekaterim drugim zaposlenim. Tretja možnost je vertikalno povečanje nalog zaposlenim in oblikovanje skupin, ki sodelujejo in pomagajo pri iskanju rešitev ter odločitvah pri njihovem delu (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

Z oblikovanjem nalog za določeno delovno mesto je treba upoštevati tudi vidik zadovoljstva in motivacijo posameznika, ker je to eden od večjih stresnih dejavnikov za zaposlenega. Zaposlenim, ki si želijo prevzeti odgovornost in biti samostojnejši, bi v okviru zmožnosti to morali tudi ponuditi. Jasno bi morali biti načrtani razvoj ter možnosti za napredovanje in uspeh. Z upoštevanjem tega bi zaposleni doživljali veliko manj stresa na delovnih mestih (Treven, 2005).

### **5.1.2 Fleksibilen delovni čas**

Točno določen delovni čas, na primer od 8.00 do 16.00, je z vidika povzročanja stresa kar pomemben dejavnik. Možnost prilagoditve delovnega časa znotraj zahtev delovne organizacije, v kateri delujemo, bi bil za zaposlene zanesljivo veliko olajšanje (Treven, 2005). Cilj organizacije je, da je delo opravljeno, za določeno delo pa je dostokrat usposobljenih kar nekaj zaposlenih. Glede na to bi se zaposleni lahko zelo enostavno

sporazumeli, kdo ga bo opravil in v katerem času bi mu ustrezalo. Tako bi bili lahko zaposleni prisotni na delu po svojih željah in potrebah oziroma bi brez slabe vesti odšli, ko bi imeli zasebni opravke. Seveda mora to potekati v okviru zahtev delovne organizacije. Časovna prilagodljivost ob sodelovanju delovne organizacije, ki to dopušča, bi bila seveda zelo dobra in bi povzročala veliko manj stresa. Seveda je za to nujno veliko komunikacije med zaposlenimi in določena mera zaupanja. S tem bi nekatere strese, povezane z družinskim življenjem, načrtovanjem dopusta in druge, v veliki zmanjšali, obenem pa povečali učinkovitost, zadovoljstvo in pripadnost podjetju (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Nekatere letalske družbe medsebojno zamenjavo pilotov omogočajo, druge žal ne. Določene nudijo možnost, da piloti za mesec dni v naprej napišejo dneve, ko imajo obveznosti oziroma bi želeli biti prosti. Osebnostno menim, da bi bila kombinacija obeh dobra rešitev, organizacija pa bi imela s tem več zaupanja in kontrole.

### **5.1.3 Varnost zaposlitve**

Zaposlenemu je varnost zaposlitve eden od pomembnejših dejavnikov. Varnost zaposlitve ni pomembna samo kot blažilec stresa, saj je povezana tudi z odgovornostjo, da smo zmožni poskrbeti zase in svojo družino, kar nam lahko stres samo še povečuje. Nenehno razmišljanje o tem pomeni, da naše misli niso 100-odstotno usmerjene v operacijo letenja, kar je lahko zelo nevarno (George, Jones, & Sharbrough, 1996). V letalstvu je v Sloveniji na žalost bolj ali manj vse »od danes do jutri«. V razmerah, kakršne so trenutno v svetu in Sloveniji, se po mojem mnenju večina zaposlenih ne počuti prav gotove glede varnosti zaposlitve. Dejstvo, da nimamo vseh potrebnih informacij s strani vodstva, kaj lahko pričakujemo, zagotovo še poslabšuje situacijo. To nas ves čas nekako pušča v negotovosti in nam zanesljivo povzroča stres. Zaposlenim je treba, kadarkoli je mogoče, zagotoviti varnost delovnega mesta. Posledično se blažijo stresni dejavniki, povezani z značilnostmi dela, kot je skrb za preživetje in vzdrževanje družine. Skrbi, povezane s službo, so danes eden od poglavitnih stresnih dejavnikov zaposlenih.

Kjer je to mogoče, bi podjetja lahko organizirala dodatna izobraževanja in svetovanja zaposlenim, kar bi jim omogočilo zaposlitev na drugem delovnem mestu znotraj podjetja ali možnost lažje zaposlitve drugod (George, Jones, & Sharbrough, 1996).

### **5.1.4 Delovne razmere**

V prejšnjem poglavju sem opisal neugodne delovne razmere kot enega od dejavnikov stresa. Da bi te dejavnike izboljšali, Trevenova (2005) navaja dve kategoriji ukrepov. V prvi je ureditev delovnega okolja, na primer zmanjšanje ravni hrupa, ureditev primerne svetlobe in toplote, zagotavljanje zasebnosti zaposlenemu in drugo. Druga kategorija pa proučuje posameznika na delu.

Stres na delovnem mestu lahko preprečimo že v začetku, če uredimo prijetno delovno okolje. To podjetje lahko doseže, če opravi pogovore z zaposlenimi ter jim omogoči urejeno in varno delovno okolje. Pri tem podjetje ne sme pozabiti na zakone, ki urejajo varstvo in zdravje pri delu. (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

### **5.1.5 Analiza in natančna opredelitev vloge v organizaciji**

Konflikt in negotovost vloge posameznika sta povezani z neopredeljeno odgovornostjo posameznika v podjetju, kar pomeni, da ta ne ve natančno, kaj je njegova naloga. Podjetje mu lahko v tem primeru pomaga tako, da mu natančno predstavi funkcije dela namesto opisa del in dolžnosti na delovnem mestu (Ross & Altmaier, 1994; Treven, 2005).

Vloge posameznikov v podjetju je treba natančno opredeliti. Vloge posameznika se morajo prepletati in o njih morajo potekati pogajanja. Skozi proces spreminjanja vlog posamezniki vplivajo na reorganizacijo podjetja, s čimer se v podjetju zmanjšujejo konflikti, nerazumevanje in preobremenitve na delovnem mestu (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

### **5.1.6 Dobri medčloveški odnosi v organizaciji**

Starc (2007) navaja, da je najbolj produktiven delavec zadovoljen delavec. Meni, da je v kolektivu pomembno, da negujemo dobre medčloveške odnose in skrbimo zanje. Prav tako je treba skrbeti za zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.

Za podjetje je pomembno, da ne prihaja do nesoglasij med zaposlenimi. Zato mora poskrbeti, da zaposlene izobrazijo na tem področju in jih seznanijo z različnimi nepravilnostmi, ki se dogajajo v podjetju, kot so *mobing* oz. šikaniranje, nadlegovanje, nasilje na delovnem mestu in podobno. Zaposleni morajo znati prepoznati omenjene načine in nadrejene oziroma vodstvo podjetja seznaniti z njimi. Naloga vodstva pa je, da pri odpravljanju konfliktov odigra ključno vlogo. Bistvenega pomena je, da podjetje svoje vodstvo izobrazijo in usposobi na področju organizacije dela, timskega dela, komuniciranja s posameznikom in skupino, reševanja konfliktov in podobno. Priporočljivo je, da ima podjetje interne pravilnike, ki natančno opredeljujejo odnose med zaposlenimi, kazni v primeru kršitev, medsebojne odnose in podobno (Starc, 2007). Je pa to eden od mnogih stresnih dejavnikov, ki narašča in postaja vse večji problem.

### **5.1.7 Načrtovanje in razvijanje kariere**

Za manjši stres na delovnem mestu je pomembno, da načrtujemo svojo kariero. Za nas kot posameznike je zelo pomembno, da vemo in znamo povedati, na katerem delovnem mestu se vidimo, kakšna je naša začrtana pot in kaj smo pripravljeni storiti v smislu osebne rasti ter v kakšnem časovnem obdobju bi do tega radi prišli (Clark, 1992).

Pomembno je, da podjetje pomaga posamezniku približati cilje, tako osebne kot cilje podjetja, s katerimi mora biti posameznik tudi seznanjen. Tistim, ki že dlje časa niso napredovali, naj nudi možnosti za osebni razvoj in razvoj kariere, s čimer se vzpostavi obojestranska korist (Lipičnik, 1998). Tudi Weinberg, Cooper in Sutherland (2010) navajajo, da mora imeti podjetje na področju razvoja kariere posameznika natančno opisana delovna mesta z opredeljenimi delovnimi nalogami ter urejene osebne razgovore z zaposlenimi, kjer lahko vsak pove vse o svojem počutju, željah, predlogih in podobno. Omenjena avtorja tudi poudarjata pomen stresa, ki izhaja zaradi strahu pred izgubo službe in nazadovanja v karieri. Strah je predvsem upravičen pri starejših zaposlenih, ki jim učenje novih veščin vzame veliko časa in volje, zaradi česar jih skrbi, da v službi ne bodo uspešni.

### **5.1.8 Ustvarjanje ugodne organizacijske kulture in klime**

Organizacijska klima se odraža v tem, kaj posameznik pričakuje od podjetja, svojih sodelavcev, nadrejenih in drugih področij dela, ter prikazuje dejansko stanje v podjetju in želje zaposlenih. Če želimo izboljšati organizacijsko klimo, moramo ugotoviti, na katerih področjih je podjetje slabo ocenjeno, in poskušati izboljšati vsako področje posebej (Treven, 2005).

Za zaposlene predstavljata vir stresa tudi organizacijska shema in klima na delovnem mestu. V zvezi s tema dvema kriterijema Trevnova (2005) navaja vsaj tri kategorije zmanjševanja stresa, in sicer: participativno odločanje, izboljšanje klime v delovnem okolju in decentralizacija.

Pred uvedbo sprememb v podjetju je treba spremeniti organizacijsko klimo in kulturo, ki morata biti pozitivni in odprti, hkrati pa je nujen način vodenja, ki sledi ciljem podjetja. Organizacijska kultura mora tudi spodbujati zaposlene k medsebojnemu zaupanju in nudenju podpore. Oboje pozitivno vpliva na dobro timsko delo in na odnose med zaposlenimi (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

Di Martino in Musri (2001) pravita, da morajo biti v podjetju vsi zaposleni seznanjeni s cilji podjetja. Morebitne probleme morajo zaposleni reševati v sodelovanju z vodstvom. Prav tako mora podjetje zagotoviti okolje, kjer se dobro in uspešno delo posameznika opazi in nagradi ter poda povratna informacija o dobro opravljeni nalogi, obenem pa vzpostavi možnosti za osebni razvoj. Ob tem sta zelo pomembni dobra komunikacija (na vseh ravneh) in medsebojna podpora zaposlenih (Di Martino & Musri, 2001).

Da bo klima v podjetju ugodna, je v določenih časovnih intervalih treba pridobiti mnenje zaposlenih in preveriti njihovo zadovoljstvo v podjetju. Pri tem se podjetje poslužuje orodja, ki se imenuje Ocenjevanje organizacijske klime in se izvaja s pomočjo vprašalnika.

Poleg tega pa mora podjetje meriti tudi uspešnost vodenja, saj je neuspešen način vodenja podjetja lahko vzrok za stres na delovnem mestu (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

## **5.2 Sekundarna intervencija**

Vzrokov stresa pa ni vedno mogoče odpraviti, zato lahko podjetje posamezniku pomaga, da se uspešno spopada z njim. Tako je sekundarna intervencija v pomoč zaposlenemu, da lažje prepozna simptome stresa in se na neškodljiv način odzove nanj. Za premagovanje stresa lahko uporabimo trening medsebojnih odnosov, saj pri tem zaposleni izboljšujejo komunikacijske veščine, hkrati pa se konflikti zmanjšajo in je tako tudi stres manjši (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

Prav tako je bistvenega pomena trening odločnosti, ki je zaposlenim v pomoč pri soočanju z neprijetnimi zahtevami. Posameznik se tako odloča na bolj samozavesten način, brez jeze in nespoštljive komunikacije ter v krajšem času. Pomembno je, da se odloča odločno, saj mu to pomaga pri pogajanjih, kjer lahko odločno odstopi od nerazumne zahteve in pri tem ne uporablja jeze in ne popusti pritiskom nasprotnika. Cilj odločnega obnašanja je zadovoljiti potrebe obeh v situacijo vključenih strank (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

Ena od pomembnih strategij za posameznika je ravnanje s časom, ki služi zaposlenim, da se lažje soočajo s preobremenjenostjo ter s konflikti na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Do boljše razporeditve časa nas vodijo trije koraki. V prvem koraku moramo pripraviti listo zadolžitvev, ki si jo posameznik prilagodi glede na delovne naloge v posameznem dnevu. V drugem koraku naloge razvrsti glede na pomembnost, in sicer od tistih, ki jih je treba nujno opraviti, do tistih, ki se lahko opravijo tudi prihodnjič. V tretjem koraku si poleg delovnih nalog zapiše, koliko časa mu bo vzela posamezna naloga. Na takšen način lahko zaposleni vsakodnevno načrtujejo svoje naloge (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010). Pri ravnanju s časom lahko svojim zaposlenim pomaga tudi podjetje, in sicer tako, da jih nauči učinkovitih tehnik, ki se uporabljajo pri ravnanju s časom (George, Jones, & Sharbrough, 1996).

Pri metodah sproščanja so mišljeni treningi sproščanja, meditacija, masaža in joga. Če vsakodnevno izvajamo 20 minut meditacije, nam to prinese notranji mir in uravnoteženje duha. Negativni stres in napetost lahko uspešno premagamo z meditacijo, saj si z njo povečujemo učinkovitost in krepimo svoje zdravje. Zelo priporočljivo je tudi izvajanje joge, ki ima podobne učinke kot meditacija, le da pri jogi uporabljamo tudi fizične vaje, ki so sestavljene iz dihalnih vaj. Joga nam pomaga stimulirati vse telo, da postane sproščeno. Ena od metod sproščanja je tudi masaža, kjer za pomiritev in blagodejni učinek uporabljamo masažna olja. Navedene metode sproščanja so pri premagovanju stresa učinkovite, ker nam pomagajo zbrati misli, se sprostiti od zunanjega okolja, se zazreti vase in tako ponovno vzpostaviti porušeno notranjo harmonijo.

Dandanes obstaja množica programov, ki posameznika spodbujajo k zdravemu načinu življenja. Omenjeni programi posameznika seznanjajo z zdravo prehrano in njeno pomembnostjo v vsakdanjem življenju. Mnogi posamezniki, ki so pod stresom, se nanj odzovejo tako, da se prekomerno prehranjujejo, saj s tem obvladajo neugodno počutje, nelagodnost, osamljenost, jezo in podobno. Če še enkrat povzamem, se ljudje, ki so izpostavljeni stresu, prekomerno prehranjujejo zaradi stresa in ne zato, ker bi bili lačni. Starc (2007) navaja, da kar 30 odstotkov močnejših ljudi več je, ko so pod stresom in napeti. Za blaženje stresa je zelo pomembna tudi fizična aktivnost posameznika. Med telesno aktivnostjo se v telesu sprošča endorfin, ki mu pravimo tudi hormon zdravja in deluje protistresno. Redna telesna vadba je torej nujno potrebna, da ublažimo stres in se izognemo boleznim, povezanim s stresom. Priporočljivo je, da je človek telesno aktiven vsaj trikrat tedensko ter izvaja aktivnost, v kateri uživa in ki ga sprošča (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Fizična aktivnost naj ne bo tekmovalne narave, saj bi s tem samo zamenjali en stres za drugega (Treven, 2005).

Pomembno se mi zdi omeniti, da je Starc (2007) v svojem delu zelo podrobno opisal, kako se na uspešen način spopasti in obvladovati stres oziroma kronični stres. Takrat se zaradi povečanega stresa v možganih aktivira sistem, ki sproži izločanje stresnih hormonov v kri, in sicer kortizol, adrenalin, noradrenalin in verjetno še kaj. Navaja kar 18 tehnik za spopadanje s stresom, in sicer: 1. Diagnoza stresa; 2. Imeti željo po pozitivnih spremembah; 3. Identificirati stresni problem in narediti strategijo reševanja problema; 4. Delo in počitek; 5. Redna in zmerna telesna aktivnost; 6. Tehnike relaksacije, meditacije, vizualizacije in imaginacije; 7. Druge oblike sproščanja telesa in duha; 8. Opustitev uživanja poživil in mamil; 9. Predvidevanja in izogibanje stresu; 10. Urejen življenjski slog; 11. Reprogramiranje ciljev; 12. Obrniti stres in stresno reakcijo sebi v prid; 13. Zdravila; 14. Pomožne substance; 15. Skupine za samopomoč, šola pozitivnega mišljenja, družina in klubi; 16. Malo za šalo, malo zares; 17. Profesionalna pomoč; 18. Zdravljenje posledic kroničnega stresa.

Katerakoli tehnika, ki jo bo posameznik sprejel in bo zanj delovala, je boljša kot nobena. Verjamem pa, da vsak posameznik potrebuje nekaj, da se lahko spopade s stresom. Meni osebno zelo pomaga, če grem na kolo ali če dan namenim kiteboardingu, da mi »odpihne« ves stres.

Kot začetni korak, v kolikor niste prepričani, pod kako hudim stresom ste trenutno, vam priporočam uporabo slovenske aplikacije Stress Control, ki vam bo zelo zanesljivo pokazala, pod kolikšnim stresom ste. Aplikacijo bom na kratko predstavil po poglavju o terciarni intervenciji.

## **5.3 Terciarna intervencija**

Terciarna intervencija je namenjena zdravljenju zaradi stresa. Pomaga predvsem zaposlenim s problemi in težavami, povezanimi z delom, ki bi lahko vplivale na njihovo učinkovitost pri delu, zdravje ter duševno in čustveno dobro počutje. Gre predvsem za programe, ki nudijo strokovno pomoč zaposlenim, ki se očitno brezuspešno borijo proti stresnim dejavnikom.

### **5.3.1 Programi za pomoč zaposlenim**

Programi za pomoč zaposlenim (angl. *employee assistance programme*, v nadaljevanju EAP) večinoma ponujajo brezplačno pomoč zaposlenim, na primer kratkoročne in zaupne pogovore, povezane z delom, napotitev ter nadaljnje storitve za zaposlene in njihove najbližje. Programi EAP so se začeli v poznih tridesetih letih prejšnjega stoletja kot programi anonimnih alkoholikov za zaposlene, ki so to postali predvsem zaradi posledic stresa pri delu v takratnih industrijskih podjetjih v ZDA (Masi, 2011).

Tudi Stranks (2005) govori o posebnih oblikah programov, ki se izvajajo kot pomoč zaposlenim. Ti naj bi se s pomočjo programov EAP naučili, kako obvladati stresne dejavnike, in jih tudi obvladovali. Govori tudi o tem, da so nekatera podjetja prišla do spoznanja, da posamezniki niso zmožni oziroma si ne znajo sami pomagati pri obvladovanju stresa, zato jim s programi nudijo različne vrste pomoči in svetovanja. Programe organizirajo podjetja sama ali v sodelovanju z organizacijami, ki se s tem ukvarjajo. Ti programi obravnavajo specifične stresne dejavnike, ki so povezani s posameznim podjetjem. Če bi govorili o letalski družbi, bi bili to programi, kot so usklajevanje časa med družino in delom, o utrujenosti, alkoholu in drugih nedovoljenih substancah ter podobni.

Poleg tega obstajajo tudi posebni programi EAP, ki se izvajajo predvsem zaradi izboljšanja splošnega počutja in možnosti, da se sami naučimo tehnik spopadanja s stresnimi dejavniki. Obstajajo tudi programe, ki izboljšajo skrb za zdravje, kot so programi za osveščanje o škodljivosti kajenja, zdravi prehrani in nezdravih razvadah, prekomerni teži in morebitnih specifičnih zdravstvenih težavah (George, Jones, & Sharbrough, 1996).

### **5.3.2 Prosti dnevi in karierni dopusti**

Vsi poznamo naporene delovne dneve iz dneva v dan in občutek, ko smo že popolnoma brez volje, motivacije in moči za nadaljnje delo. V takih primerih bi bilo pametno vzeti kakšen prost dan, da nas delo ne pripelje do stanja izgorelosti (George, Jones, & Sharbrough, 1996). Prosti dnevi naj ne bi bili namenjeni samo vodstvenemu kadru v



podjetju, ampak bi morali biti namenjeni vsem zaposlenim, ki takšen počitek potrebujejo (Weinberg, Cooper, & Sutherland, 2010).

Naša zakonodaja pozna sicer izredni dopust, ki se odobri v primeru smrti v družini, priprave na izpite ali česa podobnega. Ker so podjetja seveda ekonomsko usmerjena, sem mnenja, da ga za kaj takega zaposlenim ne namenjujejo. Verjetno bi bilo to za podjetje ceneje v primerjavi z namerno bolniško odsotnostjo z delovnega mesta, pa tudi zaposleni bi bil doma z večjim veseljem in bi se bolje počutil.

## 5.4 Aplikacija Stress Control

Kot je bilo večkrat omenjeno, je veliko zdravstvenih težav povezanih s stresnimi dejavniki, ki delujejo na posameznike na delovnem mestu. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti (v nadaljevanju ZRC) je s svojo raziskovalno skupino razvil dve orodji za ugotavljanje stresa. Poimenovali so ju IDTS in OPSA, na voljo pa sta komurkoli, ki bi želel oceniti, v kolikšni meri so posamezniki na delovnem mestu obremenjeni. Na podlagi ugotovitev so pripravili ukrepe za obvladovanje stresnih dejavnikov (Stres na delovnem mestu, 2016). Na tej spletni strani je glede stresnih dejavnikov zapisano: »Razumemo jih predvsem kot tiste vidike opravljanja dela, značilnosti zaposlenih in njihovih delovnih mest, klime v delovni organizaciji in širših sociodemografskih okoliščin, ki izzovejo prekomeren stres in posledično različne zaplete na področju psihičnega, fizičnega in socialnega zdravja delavcev kot tudi škode v delovni organizaciji, ki se pojavi zaradi izostankov z dela, zmanjšane storilnosti, fluktuacije idr.«

Model IDTS, ki so ga razvili, je orodje za prepoznavanje obremenitev na delovnem mestu in oceno poklicnega stresa ter njegovih škodljivih posledic. Na podlagi tega modela je bila razvita mobilna aplikacija, imenovana Stress Control (Mobilna aplikacija Stress Control, 2016). Ko govorimo o preventivi, je uporaba te aplikacije, katere namen je zmanjšanje stresa, odpravljanje izvora stresa in kontrola stresnih dejavnikov, lahko zelo dober začetek. S prenosom aplikacije na mobilnik in registracijo lahko zelo preprosto spremljamo, kolikšnemu stresu in katerim stresnim dejavnikom smo izpostavljeni pri opravljanju poklica. Na Sliki 6 lahko vidimo nekaj slik te aplikacije. Aplikacija poleg individualnega vnosa in spremljanja omogoča tudi pregled in analizo skupin (piloti, stewardese itd.) ter nudi vpogled v različne stresne dejavnike v podjetju, in sicer (Stres na delovnem mestu, 2016):

- **osebne** (slabo fizično, psihično počutje ...),
- **odnosne** (slaba komunikacija, timsko delo ...),
- **delovne** (premalo informacij, časovna preobremenjenost, pomanjkanje avtonomnosti, velika odgovornost ...),
- **organizacijske** (finance, stanje na trgu, delovno okolje, vrednote podjetja ...).

Slika 6: Mobilna aplikacija Stress Control



Vir: Stres na delovnem mestu, 2016.

Na spletni strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDZS) sem zasledil, da je v sodelovanju z EU potekala kampanja z naslovom »Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta« za leti 2014–2015. Namen

kampanja je bil predvsem ozavestiti naše delodajalce in zaposlene o tveganjih, ki se pojavljajo na delovnih mestih. S pomočjo enostavnih prijemov bi ustvarili pozitivne učinke na delovnih mestih in s tem zmanjšali delovanje stresnih dejavnikov (Zdravo delovno okolje, 2016).

V program so se prijavila tri podjetja, in sicer Zavarovalnica Triglav, Bolnišnica Izola in Lidl, ki so v takšnem vrtnem redu tudi osvojili mesta.

Zavarovalnica Triglav je v okviru tega programa naredila program Triglav.smo in osvojila prvo mesto. V predstavitvi z naslovom Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta (Valjavec, 2015) je navedenih zelo veliko informacij o programu. V predstavitvi lahko vidimo, da so na podlagi programa uvedli zaupnika, medicije, različna izobraževanja, predavanja ali delavnice, ki naj bi se jih v petih letih udeležilo okrog 2.500 zaposlenih. Skrbijo za zdravje z zdravo tržnico, gibanjem in sproščanjem preko športnih društev ter s številnimi drugimi aktivnostmi. V zadnjih desetih letih naj bi se v Zavarovalnici Triglav organizacijska klima močno izboljšala. Pohvala velja tudi za pridobitev polnega certifikata za družini prijazno podjetje. Na podlagi zapisanega lahko izrečem vse pohvale in si želim, da bi taki praksi sledila podjetja v čim večjem številu.

Bolnišnica Izola je bila na natečaju uvrščena na drugo mesto. Na internetu sem našel zelo lepo pripravljen program, ki so ga poimenovali Zelena delovna mesta (Radovac, 2015). Kljub temu da sem vložil kar nekaj navora, da bi pridobil več informacij o programu in njegovem napredku, jih žal nisem uspel dobiti. Upam, da ni ostalo vse samo pri lepo napisanemu programu.

Za podjetje LIDL, ki je osvojilo tretje mesto, primer dobre prakse in ukrepe navajata Maljevac in Šinkovec (2016):

- promotor zdravja in ambasadorji zdravja v poslovalnicah,
- dvakrat letno dan zdravja – zdrav obrok vsakemu zaposlenemu,
- enkrat letno dan ambasadorjev,
- vsakodnevni ohranjevalnik zaslona; vaje med delovnim časom,
- interni časopis s članki o tematikah, kot so stres, sončenje, uživanje zadostne mere tekočine, cepljenje,
- vsaka enota ima vodni bar, vsak zaposleni dobi steklenico,
- delavnice za odvajanje od kajenja.

Letošnja tematika stresa:

- timski coaching za identificiranje stresorjev,
- analiza delovnega okolja z mobilno aplikacijo,

- delavnice za upravo, ambasadorje in poslovalnice.

V podjetju Kolektor se zaposleni množično udeležujejo Ljubljanskega maratona, ki naj bi se ga udeležilo že več kot 600 zaposlenih. Preko 100 zaposlenih pa se je udeležilo Maratona Franja (Maljevac & Šinkovec, 2016).

## 5.5 Spopadanje s stresom v prihodnosti

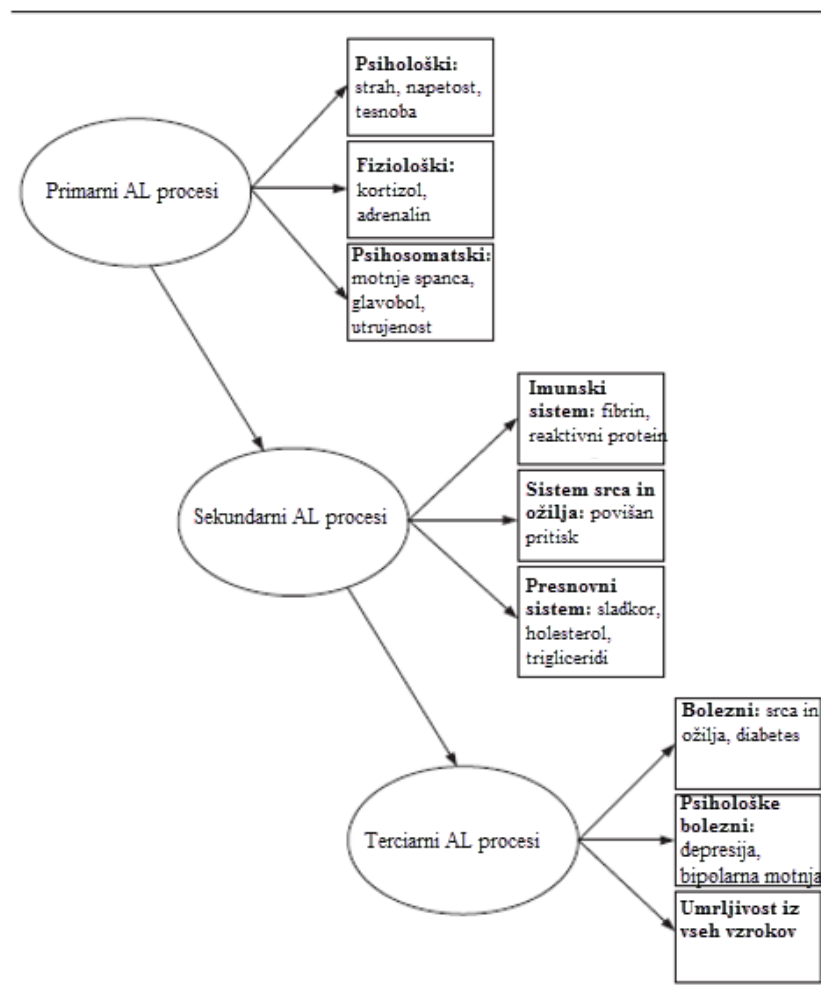
Raziskave, ki so preiskovale razmerja med stresom na delovnem mestu in počutjem posameznika, so bila v zadnjih 20 letih v razcvetu (Ganster & Rosen, 2013). Kot velik napredek je bil označen model Allostatic Load (v nadaljevanju AL), ki naj bi v bodoče služil kot osnovni model za raziskavo in razumevanje filozofije stresa. Je rezultat pregleda zelo obsežne literature s tega področja in upošteva rezultate raziskav s področja zdravstva, ki so povezane z izpostavljenostjo psihosocialnim dejavnikom stresa na delovnem mestu. Ta pregled je v raziskavi zajel več področij in vključuje vse raziskave in razprave s področja psihologije, epidemioloških študij, nedavnega razvoja v biologiji in ostalih področij, ki zagotavljajo vpogled v to, kako stresni dejavniki na delovnem mestu vplivajo na dobro počutje. Model AL je na podlagi pregleda vse literature oblikovan s poudarkom na treh ravneh, in sicer na primarni (stresni hormoni, tesnoba in napetost), sekundarni (povišan krvni tlak, holesterol, indeks telesne mase) in terciarni ravni bolezni kot končni točki (bolezni srca in ožilja, depresija, umrljivost). Priporočila in prihodnje raziskave naj bi za začetek nudile poglobljene raziskave in vpogled v primarni model AL, ki pojasnjuje učinke stresnih dejavnikov na delovnem mestu za dosego dobrega duševnega in fizičnega počutja.

Ganster in Rosen (2013) menita, da so vsa ta velika vprašanja vredna prihodnjih raziskav, ki bi z različnimi metodološkimi pristopi sledila vsem dejavnikom s področja delovnega stresa. Kasl in Jones (2011) sta v svoji raziskavi podrobno opisala vsa metodološka priporočila, kako najbolje izvajati takšne študije. Strinjata se, da bo treba ta področja kontrolirati na več točkah in stresne dejavnike meriti veliko bolj podrobno. Hkrati pa je cilj poiskati še vse povezave med stresnimi dejavniki, posameznikom in delovno organizacijo. Ob tem moramo posebno pozornosti nameniti tudi vplivu dolgoročnega delovanja stresnih dejavnikov.

Za primarni del modela AL bi bilo treba opraviti raziskave na delovnih mestih. Izvajati bi jih morali na tak način, da bi z različnimi poizkusi ugotavljali pozitivne učinke na delovnih mestih posameznika, kar bi pripeljalo do veliko boljšega počutja zaposlenih. Kot vidimo na Sliki 7, je neposredna povezava med primarnim delom, ki je opredeljen kot del, ko na nas stresni dejavniki vplivajo kratkoročno, ter sekundarnim in terciarnim delom modela AL, ko na nas stresni dejavniki vplivajo dolgoročno. Obstajajo mnoga odprta vprašanja, v katera naj bi se bodoče raziskave usmerile. Zelo dobro je namreč raziskana povezava med

sekundarnim in terciarnim delom modela, veliko slabše pa med primarnim in sekundarnim delom modela. Raziskave so pokazale, da izpostavljenost stresnim dejavnikom zanesljivo izzove izločanje kortizola, ne pa na primer, kako dolgo morajo stresni dejavniki vplivati na posameznika, da preide iz prve v drugo fazo. Zato je za bodoče raziskave podano priporočilo, da se raziskovalci osredotočijo na delovni stres v primarnem delu odzivanja AL ter na povezavo med kratkoročno in dolgoročno izpostavljenostjo stresnim dejavnikom. Ganster in Rosen (2013) menita, da trenutno še ne razumemo vloge, ki jo ima čas izpostavljenosti stresnim dejavnikom. Kaj za nas pomeni kratkoročna izpostavljenost in kaj dolgoročna? Eden od poglobitnih razlogov za usmeritev vseh moči na primarni del raziskovanja je tudi v tem, da bomo zanesljivo lahko hitreje našli rešitve in koristne spremembe za posameznika v tolikšni meri, da se posameznik vrne nazaj v stanje ravnovesja in sploh ne preide v kasnejšo fazo.

Slika 7: Model AL – spopadanje s stresom



Vir: *Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review*, 2013, str. 1087.

## 6 TESTIRANJE VPRAŠALNIKA O STRESU POKLICNIH PILOTOV IN ANALIZA REZULTATOV

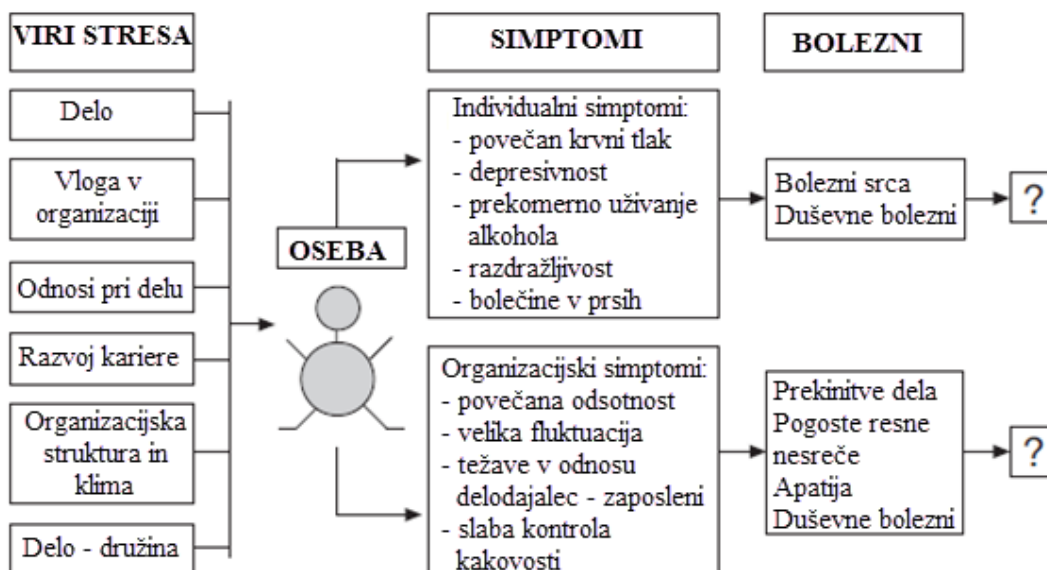
### 6.1 Operacionalizacija

Poznamo stres, ki izvira iz okolja in vpliva na posameznika v obliki motenj, ki mu lahko povzročijo stres. Podjetja, ki menijo, da je stres problem posameznika in da izvira iz njega, nanj prelagajo odgovornost in tako se mora posameznik sam spoprijeti s stresom. V kolikor pa je podjetje mnenja, da stres izvira iz okolja, posamezniku poskuša pomagati pri premagovanju stresa, in sicer tako, da mu pomaga ublažiti vire, ki ga povzročajo. Sedanje teorije zagovarjajo dejstvo, da je stres povezan s posameznikom in okoljem.

V vprašalniku sem uporabil interaktivni model stresa, in sicer po vzoru Cooperja in Marshalla iz leta 1976. Oba sta stres opredelila kot psihološko stanje, ki se kaže v medsebojnem odnosu med posameznikom in vplivi iz okolja.

Cooper in Marshall (1976) pravita, da je treba stres zaznati in ga meriti. Kot lahko vidimo na Sliki 8, je treba ločiti med tremi viri stresa, in sicer: viri, ki izhajajo iz okolja, viri, ki izhajajo iz značilnosti posameznika in se pokažejo v obliki njegovega odziva na stres, ter izpostavljenost virom stresa.

Slika 8: Model dinamičnega stresa Cooper – Marshall



Vir: C. Cooper & J. Marshall, *Occupational sources of stress*, 1976, str. 14.

Po modelu dinamičnega stresa po Cooperju in Marshallu poznamo šest različnih kategorij stresa. V prvo kategorijo spadajo viri, ki izhajajo iz dela. Sem prištevamo: delovno okolje, število ur dela, možnost posameznika glede odločanja, delovne obremenitve ipd. V drugo kategorijo spadajo viri, ki izhajajo iz njegove vloge in odgovornosti, v tretjo pa tisti, ki izhajajo iz različnih odnosov med ljudmi. Tu gre za povezave med sodelavci, med nadrejenimi in podrejenimi delavci in obratno. V četrto kategorijo sodijo viri, ki izhajajo iz kariere. Gre za možnosti glede kariere in negotovost glede zaposlitve. V peti kategoriji so viri, povezani z organizacijsko strukturo in klimo, v šesti pa viri, povezani s konflikti med družino in delom.

## **6.2 Metodologija**

Pri sestavi vprašalnika, ki je Priloga 1, in analiziranju sem uporabil model dinamičnega stresa po Cooperju in Marshallu (1976), ki opredeljuje stres na delovnem mestu v povezavi s posameznikom in delovnim mestom ter pomeni potencialni vir stresa.

V prvem delu vprašalnika so informacije o osnovnih podatkih o poklicnih pilotih, in sicer: spol, starost, delovna doba, stopnja izobrazbe, zaposlitev in skupno število ur letenja.

V drugem delu vprašalnika so podatki, ki se nanašajo na delovno obremenitev, s katero se soočajo poklicni piloti. Ta del vprašalnika je predstavljen s pomočjo modela dinamičnega stresa po Cooperju in Marshallu. Anketiranec je v odgovoru izbral številko od 1 do 5, kjer vrednost 1 pomeni, da posamezna trditev zanj ne predstavlja vira stresa, vrednost 5 pa pomeni, da trditev zanj predstavlja vir stresa. Moj namen je ugotoviti, kateri viri stresa obremenjujejo poklicne pilote in jim povzročajo stres, saj so na lestvici ocenjeni z najvišjo oceno.

V zadnjih dveh delih vprašalnika so predlogi anketirancev, kjer so zapisali, na kakšen način bi sami izboljšali obstoječe stanje ter kako obvladujejo stres.

Vprašalnik sem poslal 125 poklicnim pilotom, kar je 20 odstotkov vseh registriranih poklicnih pilotov v Sloveniji. Vprašalnik sem anketirancem poslal preko elektronske pošte, po pošti, z nekaterimi pa sem opravil intervju.

## **6.3 Analiza oziroma interpretacija rezultatov**

Za analiziranje rezultatov iz anketnih vprašalnikov sem uporabil izračune z odstotki in aritmetično sredino. Aritmetična sredina je ena od meritev srednjih vrednosti in jo izračunamo, če vsoto vseh vrednosti delimo s številom enot. V tabelah je označena s črko M.

## 6.4 Analiza rezultatov iz pridobljenih anket anketirancev - poklicnih pilotov

Ko sem anketo pripravljaj, je bilo v Sloveniji 600 poklicnih pilotov, med njimi kar nekaj tujcev. Anketo sem razdelil med 100 poklicnih pilotov in odgovore pridobil od 61-ih, kar predstavlja nekaj več kot 10 odstotkov vrnjenih anket.

V nadaljevanju bom najprej primerjal strukturo poklicnih pilotov (v nadaljevanju anketiranci), ki so se na anketo odzvali. Strukturo sem pripravil za osnovne podatke, kot so: spol, starost, delovna doba, stopnja izobrazbe, zaposlitev in skupno število ur letenja.

Iz podatkov v Tabeli 10 je razvidno, da je na anketna vprašanja odgovorilo 60 moških (98,4 odstotka) in ena ženska (1,6 odstotka), kar pomeni, da poklic pilota opravljajo v pretežni meri moški. Kot zanimivost naj povem, da je med 600 poklicnimi piloti v Sloveniji deset žensk.

*Tabela 10: Struktura poklicnih pilotov po spolu*

	Anketiranci	
	Število	Odstotek
Moški	60	98,4
Ženska	1	1,6
Skupaj	61	100,0

Iz Tabele 11 je razvidno, da je največ anketiranih starih od 36 do 45 let, kar predstavlja 34,4 odstotka. 26,2 odstotka predstavljajo anketiranci v starosti 46 do 55 let, 18 odstotkov predstavljajo anketiranci v starosti 26 do 35 let, 11,5 odstotka v starosti 56 do 65 let, nazadnje pa še anketiranci, stari do 25 let, kar predstavlja 9,8 odstotka anketiranih poklicnih pilotov. Iz podatkov v tabeli je tako razvidno, da je med poklicnimi piloti največ pilotov v zrelih letih z izkušnjami, najmanj pa starejših z veliko izkušenj in mladih poklicnih pilotov z malo izkušenj.



*Tabela 11: Struktura anketirancev glede na starost*

	Anketiranci	
	Število	Odstotek
Do 25 let	6	9,8
Od 26 do 35 let	11	18,0
Od 36 do 45 let	21	34,4
Od 46 do 55 let	16	26,2
Od 56 do 65 let	7	11,5

V Tabeli 12 lahko vidimo, da je med anketiranimi poklicnimi piloti 36,1 odstotka takšnih, ki imajo delovno dobo med 16 in 25 let, 27,9 odstotka ima delovno dobo krajšo od petih let, 23 odstotkov od 5 do 15 let ter 13,1 odstotka daljšo od 25 let. Glede na podatke v Tabeli 12 lahko ugotovimo, da je med anketiranimi poklicnimi piloti največ pilotov v zrelih letih, ki imajo dolgo delovno dobo.

*Tabela 12: Struktura anketirancev glede na delovno dobo*

	Anketiranci	
	Število	Odstotek
Manj kot 5 let	17	27,9
Od 5 do 15 let	14	23,0
Od 16 do 25 let	22	36,1
Nad 25 let	8	13,1

Iz podatkov v Tabeli 13 je razvidno, da ima največ anketiranih poklicnih pilotov višjo stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 42,6 odstotka, sledijo jim poklicni piloti z visoko stopnjo izobrazbe ali več, kar predstavlja 37,7 odstotka. Na koncu so piloti s srednjo stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 19,7 odstotka anketiranih poklicnih pilotov. Zanimivo je, da je kar velik odstotek pilotov s srednjo stopnjo izobrazbe, saj letalske družbe načeloma ne zaposlujejo pilotov z omenjeno izobrazbo.

Tabela 13: Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

	Anketiranci	
	Število	Odstotek
Srednja	12	19,7
Višja	26	42,6
Visoka ali več	23	37,7

Glede na zaposlitev je struktura anketirancev, kot vidimo v Tabeli 14, sledeča: največ anketiranih poklicnih pilotov je zaposlenih v večjih letalskih družbah, in sicer 52,5 odstotka (32 anketirancev) zaposlenih v naši največji letalski družbi. 14 anketirancev (23 odstotkov) je zaposlenih v zasebnem podjetju, 11 anketirancev (18 odstotkov) v manjši letalski družbi in samo štirje anketiranci (6,6 odstotka) na drugih področjih.

Tabela 14: Struktura anketirancev glede na zaposlitev

	Anketiranci	
	Število	Odstotek
Večja letalska družba	32	52,5
Manjša letalska družba	11	18,0
Zasebno podjetje	14	23,0
Drugo	4	6,6

Iz podatkov v Tabeli 15 je razvidno, da sta za anketirane poklicne pilote najbolj stresna dejavnika, ki izhajata iz dela, delovni čas in vremenske razmere. Sledijo jim stresni dejavniki, kot so utrujenost, nezdrava in neredna prehrana, neredno spanje, zahtevnost in odgovornost, fizični dejavniki na delovnem mestu (hrup, temperatura), izpostavljenost okužbam, administrativne obveznosti, nenehna potovanja in *jet lag*. Zanimivo je, da je v tujini med največjimi stresnimi dejavniki, ki izhajajo iz dela, ravno *jet lag*, v Sloveniji pa se omenjeni stresni dejavnik pojavlja na zadnjem mestu. Razlog je v tem, da anketirani poklicni piloti letijo v večini primerov le v evropska mesta, saj letalske družbe (državne in zasebne), kjer so zaposleni, opravljajo le medevropske polete in tako piloti nimajo težav z *jet lagom*.

Tabela 15: Stresni dejavniki, ki izhajajo iz dela

	Ni vir stresa (v odstotkih)					Je vir stresa	M
	1	2	3	4	5		
Zahtevnost in odgovornost	8,2	11,5	34,4	42,6	3,3	3,2	
Administrativne obveznosti	19,7	23,0	26,2	29,5	1,6	2,7	
Fizični dejavniki na delovnem mestu (hrup, temperatura)	3,3	26,2	49,2	18,0	3,3	2,9	
Izpostavljenost okužbam	16,4	18,0	39,3	19,7	6,6	2,8	
Delovni čas	6,6	6,6	31,1	41,0	14,8	3,5	
<i>Jet lag</i>	83,6	4,9	3,3	6,6	1,6	1,4	
Utrujenost	8,2	11,5	27,9	36,1	16,4	3,4	
Nenehna potovanja	34,4	34,4	19,7	8,2	3,3	2,1	
Neredno spanje	6,6	23,0	24,6	39,3	6,6	3,2	
Vremenske razmere	0,0	8,2	44,3	39,3	8,2	3,5	
Nezdrava in neredna prehrana	4,9	11,5	39,3	34,4	9,8	3,3	

Na podlagi podatkov v Tabeli 16 je razvidno, da največji vir stresa iz naslova vloge in odgovornosti anketiranim poklicnim pilotom predstavlja strah pred tem, da bi naredili napako. Naslednji vir stresa je strah pred teroristi, na zadnjem mestu pa dolžnost sprejemanja odločitev. Nekako logično je, da jim največji stres povzroča strah pred tem, da bi naredili napako, saj se zavedajo, da so s svojimi dejanji odgovorni za življenja mnogih ljudi.

Tabela 16: Stresni dejavniki, ki izhajajo iz vloge in odgovornosti

	Ni vir stresa (v odstotkih)					Je vir stresa	M
	1	2	3	4	5		
Dolžnost sprejemanja odločitev	21,3	23,0	26,2	19,7	9,8	2,7	
Strah pred tem, da bi naredil napako	8,2	18,0	27,9	29,5	16,4	3,3	
Strah pred teroristi	16,4	29,5	23,0	19,7	11,5	2,8	

Iz podatkov v Tabeli 17 je razvidno, da so anketiranci ocenili, da jim največji stres na področju medosebnih odnosov predstavlja nezadostna podpora in spoštovanje s strani kolegov pilotov in ostalih delavcev. Nekoliko bolj pa so ocenili slab odnos potnikov do pilotov in slab odnos medijev do pilotov.

*Tabela 17: Stresni dejavniki, ki se nanašajo na medosebne odnose*

	Ni vir stresa (v odstotkih)					M
	1	2	3	4	5	
Slab odnos medijev do pilotov	27,9	26,2	14,8	18,0	13,1	2,6
Slab odnos potnikov do pilotov	19,7	23,0	26,2	19,7	11,5	2,8
Nezadostna podpora in spoštovanje s strani kolegov pilotov	6,6	13,1	23,0	34,4	23,0	3,5
Nezadostna podpora in spoštovanje s strani ostalih delavcev (stevardes, zemeljskega osebja ...)	9,8	14,8	27,9	31,1	16,4	3,3

Iz Tabele 18 lahko vidimo, da skoraj 69 odstotkov anketirancev meni, da jim varnost zaposlitve predstavlja največji dejavnik stresa. To je tudi pričakovati, saj je poklic poklicnega pilota v Sloveniji eden od najbolj variabilnih poklicev. Sledita mu počutje v delovnem kolektivu in premajhna možnost posvetovanja in komunikacije. Najmanj stresa jim povzročata slaba možnost za osebni razvoj ter nejasna možnost napredovanja.

*Tabela 18: Stresni dejavniki, ki izvirajo iz možnosti napredovanja in varnosti zaposlitve*

	Ni vir stresa (v odstotkih)					M
	1	2	3	4	5	
Nejasna možnost napredovanja	14,8	18,0	27,9	21,3	18,0	3,1
Slabe možnosti za osebni razvoj	18,0	16,4	26,2	24,6	14,8	3,0
Varnost zaposlitve	1,6	4,9	24,6	32,8	36,1	4,0
Počutje v delovnem kolektivu	8,2	16,4	21,3	34,4	19,7	3,4
Premajhna možnost posvetovanja in komunikacije	4,9	9,8	39,3	31,1	14,8	3,4

Največji vir stresa, kot lahko vidimo v Tabeli 19, anketirancem predstavlja premalo časa za družinsko življenje. Temu sledita delo med prazniki, počitnicami in vikendi ter težave pri načrtovanju skupnega dopusta. Delo pilotov ne pozna praznikov, vikendov in podobno, zato morajo imeti piloti zelo prilagodljivo družino, ki bo vse to tudi upoštevala. Naslednji vir stresa anketirancem predstavlja pomanjkanje podpore s strani družine in razdvojenost med delom in družino ter velika odsotnost od doma. Najmanjši stres anketirancem povzročajo službeni klici med prostim časom. Zaradi navedenih dejavnikov je mnogo pilotov ločenih, saj nimajo zadostne podpore v družini.

*Tabela 19: Stresni dejavniki, ki izvirajo iz konflikta delo – družina*

	Ni vir stresa					M
	Je vir stresa					
	(v odstotkih)					
	1	2	3	4	5	
Razdvojenost med delom in družino	9,8	14,8	19,7	24,6	31,1	3,5
Službeni klici med prostim časom	13,1	19,7	37,7	23,0	6,6	2,9
Pomanjkanje podpore s strani družine	6,6	13,1	26,2	32,8	21,3	3,5
Velika odsotnost od doma	11,5	14,8	23,0	27,9	23,0	3,4
Težave pri načrtovanju skupnega dopusta	4,9	11,5	24,6	34,4	24,6	3,6
Delo med prazniki/počitnicami/vikendi	6,6	13,1	18,0	36,1	26,2	3,6
Premalo časa za družinsko življenje	4,9	9,8	11,5	41,0	32,8	3,9

## 6.5 Osebnostni tip

Na razvoj stresa vplivajo tudi značilnosti, ki izhajajo iz osebnosti. Poznamo dva tipa osebnostnega vzorca, in sicer tip A in tip B. V tip A sodijo ljudje, ki se neprestano spopadajo z okoljem in drugimi ljudmi. Pri tem tipu se posameznik odziva na okolico na način, da je tekmovalen, vse dela z veliko naglico, je sovražno nastrojen in pretirano delaven. Pri tem tipu je posameznik bolj izpostavljen stresu in boleznim, povezanim s stresom. V tip B sodijo posamezniki, ki so čisto nasprotje tipa A, saj niso tekmovalni, imajo višjo stopnjo tolerance in niso sovražno nastrojeni do okolja.

V anketi sem si za pridobitev tipa osebnosti pomagal s Cooperjevo adaptacijo Bortnerjeve lestvice tipa A. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali tako, da so obkrožili številko (od 1 – nikoli do 5 – vedno). Nato sem seštel točke vsakega posameznika in dobil njegov tip

osebnosti. Če je imel anketiranec več kot 40 točk, pomeni, da je izraziti tip A. Če je imel med 30 in 40 točk, pomeni, da je zmerni tip A, če pa je imel manj kot 30 točk, pomeni, da gre za osebnost tipa B.

Podatki v Tabeli 20 prikazujejo, da se k osebnosti tipa B nagiba le 6 (10 odstotkov) anketirancev, 19 (31 odstotkov) jih sodi v izraziti tip A in 36 (59 odstotkov) v zmerni tip A osebnosti.

*Tabela 20: Osebnostni tip*

Osebnostni tip	Anketiranci	
	Število	Odstotek
Nagibanje k B	6	9,8
Zmerni A	36	59,0
Izraziti A	19	31,1

Ker je 31 odstotkov anketirancev izrazitih osebnosti tipa A, predvidevam, da so ti neprestano pod stresom. Menim, da bi stres lahko ublažili, če bi spremenili svoje življenjske navade. Ti anketiranci bi morali imeti za cilj zadovoljstvo pri delu in zdravo tekmovalnost. Na ta način bi se izboljšal njihov odnos do okolja, s tem pa bi bilo tudi njihovo zdravje manj ogroženo.

Za ugotovitev odstotka poklicnih pilotov iz odgovorov na anketni vprašalniki sem uporabil Powellov vprašalnik, kjer so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 (nikoli) do 5 (pogosto). Odgovorili so na 11 vprašanj. Če je anketiranec iz naslova odgovorov zbral več kot 28 točk, to pomeni, da je pod hudim stresom, če je zbral od 20 do 28 točk, to pomeni, da je pod zmernim stresom, če pa je bilo manj kot 20 zbranih točk, potem pri njem ni zaznati resnih simptomov stresa. Anketiranci, ki so pod hudim stresom in zmernim stresom, morajo resno razmisliti o simptomih stresa in se čim prej lotiti dejavnikov, s katerimi bodo te simptome ublažili ali zmanjšali.

Iz Tabele 21 je razvidno, da je pri 8 anketirancih (13 odstotkov) zaznati simptome hudega stresa, pri 33 (54 odstotkov) se je pojavil zmeren stres in pri 20 (33 odstotkov) nizek stres.

*Tabela 21: Raven stresa med anketiranimi poklicnimi piloti*

	Anketiranci	
	Število	Odstotki
Nizek stres	20	32,79
Zmeren stres	33	54,10
Hud stres	8	13,11

## **7 RAZPRAVA**

### **7.1 Teoretični prispevki**

V svoji raziskavi sem želel na podlagi ankete med slovenskimi poklicnimi piloti raziskati, ali so tudi moji kolegi, tako kot kolegi po svetu, pod stresom. S posebnim zanimanjem sem pričakoval rezultate anonimnega anketnega vprašalnika, glede na to, da nikjer nisem našel nobene raziskave ali zapisa o stresu med poklicnimi piloti. Izjema so tri raziskave med športnimi piloti. Pri nastajanju naloge sem si v dispoziciji zastavil vprašanja, na katera sem želel pridobiti odgovore, ter na podlagi tega tudi sestavil anketna vprašanja.

Glede vprašanja, kolikšen odstotek pilotov je pod stresom, lahko rečem, da je rezultat iz moje raziskave, ki se giblje blizu 70 odstotkov, kar pričakovan in da je čisto primerljiv s študijami po svetu (Chandramohan & Leo Jeeva, 2008; Bhattacharya, 2015). Iz raziskav je tudi vidno, da se stres med piloti začne že v času šolanja in da so piloti že v tem obdobju pod hudim stresom. Res je, da med šolanjem bodoče pilote obremenjujejo popolnoma drugi stresni dejavniki kot kasneje, a so prisotni in močno vplivajo na posameznika že na samem začetku. Odstotek pilotov, ki so pod stresom, na podlagi izračunanih vrednosti in odstotek, ko so se piloti sami ocenili, ali so pod stresom, se praktično ne razlikujeta veliko. Prav tako sem dobil odgovore na vsa zastavljena temeljna vprašanja magistrske naloge.

V Sloveniji je po navedbah naše CAA (Publikacije, 2016) približno 600 poklicnih pilotov in število je dokaj konstantno. Med poklicnimi piloti število žensk ne presega številke 10. Smo ena izmed držav, ki ima največ pilotov na število prebivalcev. S to številko se naši predstavniki CAA na skupnih srečanjih s kolegi tudi pogosto pohvalijo. Sam pa se lahko pohvalim, da je z 61 vrnjenimi anketnimi vprašalniki to največja raziskava, kadarkoli opravljena v Sloveniji. Ta raziskava predstavlja dobrih 10 odstotkov slovenskih pilotov, kar je zelo lepa številka.

Lahko rečem, da je na temo stresa med poklicnimi piloti težko narediti primerjave, ker je tovrstnih raziskav zelo malo tudi v svetu. Verjetno ni treba posebej poudarjati, da zaradi strahu pred letenjem tovrstne raziskave ne bi spodbudile povečanega zaupanja, ampak ravno nasprotno. Menim, da bi mojo raziskavo lahko uporabili tako letalski prevozniki kot posamezniki. V začetku leta je bilo v Sloveniji devet letalskih prevoznikov, trenutno pa jih je osem. V magistrskem delu navajam, kateri stresni dejavniki vplivajo na organizacijo in kateri na posameznika. Navedeno je tudi kar nekaj lepih primerov, kaj lahko organizacija naredi za izboljšanje pogojev in kaj posameznik ter kako se spopasti s stresom. Glede na to, da se piloti v velikem številu pritožujejo, da sami ne morejo narediti veliko, se vsekakor lahko naučijo, kako se spopasti s stresom oziroma dobijo kakšno novo zamisel.

## **7.2 Praktična priporočila**

Na vprašanje, kako bi lahko izboljšali svoje pogoje, so anketiranci v večini primerov odgovorili, da sami na razmere ne morejo vplivati. Nekaj pa jih je odgovorilo, da bi bilo treba spremeniti oziroma zamenjati delovanje letalske družbe.

Anketiranci so pogosto tudi zapisali, da bi bilo treba povečati število pilotov, saj imajo včasih prenaporen urnik in jim to predstavlja pomemben vir stresa. Navedli so tudi, da nimajo dovolj prostorov, v katerih bi lahko v miru izpolnili potrebno dokumentacijo, ter opozorili na neprimerno komunikacijo med piloti ter med piloti in ostalim osebjem. Nekateri piloti imajo občutek, da so zaradi izpolnjevanja in rokovanja s številnimi dokumenti zaposleni v pisarni in ne kot piloti. Veliko število predlogov je bilo napisanih o neprimernih selekcijskih izborih, kjer dajejo prednost nekaterim nepomembnim stvarim, namesto da bi ugotovili, kakšna je oseba kot celota, ali bo dobro sodelovala v podjetju in ali bo dobro usposobljen pilot. Nekateri so povedali, da pogrešajo sodelovanje in komunikacijo med starejšimi in mlajšimi piloti, saj bi se na ta način mladi in neizkušeni piloti lahko veliko naučili od svojih starejših in izkušenejših kolegov. Mlajši piloti prepogosto čutijo nekorektne odnose v pilotski kabini, neprimerne načine prenašanja znanja in v nekaterih primerih tudi šikaniranje.

Na vprašanje, kaj jim je pri delu najtežje, so v večini primerov navedli konflikt med delom in družino. Delo med prazniki, počitnicami in vikendi pomeni manj časa, namenjenega družini. Imeti morajo veliko podporo v družinskih članih, saj se morajo le ti prilagajati svojemu članu – poklicnemu pilotu. Naslednja težava je velika odgovornost, ki jo čutijo, saj so odgovorni za veliko število življenj. S tem je povezan tudi strah, s katerim se srečujejo, saj jih je strah, da bi pri letenju naredili napako in tako ogrozili številna življenja.

Kot najboljše pri njihovem delu so v večini primerov navedli dejstvo, da opravljajo poklic, ki so si ga že od nekdaj želeli. Všeč jim je tudi zavedanje, da nosijo veliko odgovornost,



kljub temu da jim to predstavlja tudi stres. Nekateri so kot dobro ocenili komunikacijo z drugimi piloti in drugim osebjem.

Na podlagi vsega zapisanega bo treba pri slovenskih letalskih prevoznikih narediti še veliko v smeri obvladovanja stresa. Za začetek se bo v organizaciji treba zavedati, da je stres zanesljivo prisoten, in narediti načrt, kako se tega problema lotiti. Že samo z ogledom predstavitve Zavarovalnice Triglav se jim bo porodilo veliko idej. Ob ogledu indeksa o izboljšanju organizacijske klime v desetih letih in z željo, da kaj spremenijo, bodo imeli zelo veliko dela. Ravno tako pa naj se posamezniki, ob zavedanju, da je stres velik problem pri opravljanju njihovega poklica, resno lotijo problema na način, ki se njim zdi najprimernejši in je za njih učinkovit, pa naj bo to šport ali poslušanje glasbe.

### **7.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Pri nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno vključiti še več poklicnih pilotov. Da bi lahko dobili vse naslove oziroma elektronske naslove, bi bila zaradi varovanja osebnih podatkov najboljša možnost narediti raziskavo v sodelovanju s slovensko CAA. Verjetnost za takšne raziskave je verjetno minimalna, bi pa bila za našega največjega letalskega prevoznika zanesljivo zelo koristna in bi služila kot osnova za nadaljnje delo. Že odgovori vseh poklicnih pilotov, ki so zaposleni pri njih, bi vzorec povečali za več kot dvakrat.

V nadaljnje raziskave bi bilo smiselno vključiti tudi posameznike, ki se še šolajo za poklic pilota. V zvezi s tem bi bilo smiselno ugotoviti, kateri stresni dejavniki delujejo na posameznika med časom šolanja, kateri med iskanjem zaposlitve (kar je tudi zelo stresno) in kateri kasneje med opravljanjem poklica poklicnega pilota. Ob tem velja omeniti, da se stresni dejavniki, ki delujejo na poklicne pilote, ki opravljajo svoje delo za letalske družbe na linijskem letenju, poslovnem letenju, v vojski ali policiji, zagotovo razlikujejo. V povezavi s tem bi bilo smiselno ugotoviti, kateri stresni dejavniki vplivajo na posameznika v fazi pilotiranja in kateri, ko je zunaj delovnega okolja. Zelo pomembno pri opravljanju večine poklicev je, da smo z mislimi pri delu, ki ga opravljamo. Če nam misli uhajajo drugam zaradi stresnih dejavnikov, katerim smo izpostavljeni zunaj delovnega okolja, ne vem, če se z vso odgovornostjo lahko usedemo v pilotsko kabino.

Vodstvu letalskih družb pa bi poleg vseh ostalih priporočil, ki so navedena v tem magistrskem delu, predlagal, da izračunajo, kolikšni so stroški družbe zaradi posledic stresa. Menim, da bi se jim vsaka vložena minuta, ki bo posvečena izboljšanju delovnih pogojev in s tem zmanjšanju stresnih dejavnikov, v veliki meri obrestovala. Zelo veliko stvari, ki jih lahko naredi za zaposlene, organizacijo ne bodo stale nič oziroma znesek ne bo omembe vreden ali pa bodo morda zahtevale le nekaj časa nekoga od zaposlenih.

## SKLEP

V današnjem svetu je letalskim družbam težko preživeti. Na trgu se je pojavila množica nizkocenovnih ponudnikov, ki močno konkurirajo posameznim letalskim družbam. Zato morajo letalske družbe danes veliko vlagati v kvaliteto osebja, pripravljati razne ponudbe, ki bodo stranke privabile k njim, in dajati poudarek na varnost potnikov, predvsem tako, da redno in kvalitetno servisirajo in vzdržujejo letala. Ob tem ne smemo pozabiti na primernost letal za opravljanje letalskih operacij in starost flote.

Kljub temu da piloti delo opravljajo z zadovoljstvom, pa imajo na drugi strani veliko delovno obremenitev, ki jim povzročajo stres. Od pilotov se zahteva, da so usmerjeni in skoncentrirani na svoje delo, da ga opravljajo kvalitetno in da se udeležujejo usposabljanj in zdravniških pregledov.

V današnjem svetu je stres postal vsesplošna bolezen delovnih ljudi. V raziskavi Eurostata je bilo leta 2012 ocenjeno, da v državah Evropske unije za najrazličnejšimi oblikami stresa trpi 65 do 70 odstotkov prebivalstva. To je imelo za posledico odsotnost zaposlenih v milijonih dneh na leto ter v izgubi zaslužka podjetij.

Namen moje raziskave v magistrskem delu je predstaviti stres, ugotoviti, kaj ga povzroča pri poklicnih pilotih, kakšne so posledice in kako se stresu upreti.

Med poklicnimi piloti je pomemben dejavnik, ki povzroča stres, odgovornost pilotov za življenje ljudi. Zato je pomembno, da so piloti ustrezno usposobljeni za ravnanje v različnih nevarnih situacijah in da se redno izobražujejo. Pomembno je tudi, da skrbijo za svoje zdravje, redno obiskujejo zdravnika in vsaj predpisana izobraževanja. Da se bodo piloti dobro počutili, jih je treba ustrezno nagraditi. Pomembno je, da se nagradijo dobri piloti, zato morajo imeti letalske družbe učinkovit model nagrajevanja, ki posameznika ustrezno stimulira.

Na koncu bi želel poudariti, da je bistvenega pomena, da se stresa zavedamo in se uspešno spopademo z njim. Da stres obstaja, se morajo zavedati tako zaposleni kot podjetja in država. Država lahko na tem področju pomaga tako, da uredi zakonodajo, ki bo pokrivala psihosocialne vidike dela. Pomembno je, da so dejavnosti usmerjene v razvoj in skladne s preventivo glede tehnologije, pogojev dela in socialnih povezav, saj bo tako vplivala na dejavnike, povezane z okoljem dela. Letalske družbe se s problematiko stresa med poklicnimi piloti lahko spoprimejo tako, da poskrbijo, da so njihovi zaposleni pod čim manjšim stresom. Poskrbijo naj za redne in izredne zdravniške preglede zaposlenih, jih usposabljujejo z različnimi izobraževanji in delavnicami ter skrbijo za varnost na splošno. Na ta način bodo tudi piloti pod manjšim stresom, saj se bodo zavedali, da letijo sproščeno in so z mislimi pri letenju, ne kje drugje. Pomembno je tudi, da se letalska družba in

posameznik soočita s tem, da stres zanesljivo obstaja, ter s skupnimi močmi poizkušata odpraviti ali ublažiti njegove učinke. Najboljši način spoprijemanja s stresom je, da posameznik živi zdravo, se pravilno in zdravo prehranjuje, se vsaj trikrat tedensko posveča telesnim aktivnostim in skrbi za svoje socialno življenje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adria letalska šola d.o.o. (2013). *Nabiranje naleta* (interno gradivo). Brnik: Adria letalska šola d.o.o.
2. Akerstedt, T. (2000). Consensus statement: Fatigue and accidents in transport operations. *Journal of sleep research*, 9(4), 395–395.
3. Alkov, R. A., Gaynor, J. A., & Borowsky, M. S. (1985). Pilot error as a symptom of inadequate stress coping. *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 56(3), 244–277.
4. Antuñano, M. J., & Spanyers, J. P. (2008). Hearing Brochure. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu [https://www.faa.gov/pilots/safety/pilotsafetybrochures/media/hearing\\_brochure.pdf](https://www.faa.gov/pilots/safety/pilotsafetybrochures/media/hearing_brochure.pdf)
5. Bhattacharya, A. (2015). *Perception of stress among aviation flight students*. Murfreesboro: Middle Tennessee State University.
6. Bilban, M. (2009). Kako razpoznati stres v delovnem okolju. *Zbornik predavanj. Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu* (str. 21–34). Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
7. Butler, G. (1993). Definitions of stress. *Occasional Paper series RCGP*, 61(1), 1–5.
8. Caldwell, J. A. (2005). Fatigue in aviation. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 3(2), 85–96.
9. Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. Washington: US Government Printing Office.
10. Chandramohan, V., & Leo Jeeva S. P. (2008). Stressors and stress coping strategies among civil pilots. *Ind J Aerospace Med*, 52(2), 60–64.
11. Clark, F. A. (1992). *Total career management: Strategies for creating management careers*. London: McGraw-Hill.
12. Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2011). *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
13. Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational psychology*, 49(1), 11–28.
14. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
15. Daan, S., & Aschoff, J. (1975). Circadian rhythms of locomotor activity in captive birds and mammals: their variations with season and latitude. *Oecologia*, 18(4), 269–316.
16. Di Martino, V., & Musri, M. (2001). *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace*. Kuala Lumpur: Ministry of Human Resources of Malaysia and International Labour Organization.
17. Dinges, D. F., Graeber, R. C., Rosekind, M. R., Samel, A., & Wegmann, M. H. (1996). *Principles and Guidelines for Duty and Rest Scheduling in Commercial Aviation*. Moffett Field: National Aeronautics and Space Administration.
18. Douglass, M. E., & Douglass, D. N. (1993). *Manage your time, your work, yourself*. New York: American Mgmt Assn.
19. Ekstedt, M. (2005). *Burnout and sleep*. Föreläsningssalen Bertil: Institutionen för folkhälsovetenskap/Department of Public Health Sciences.
20. Elkins, K., & Gould, S. (2015). The least stressful companies to work for in America. Najdeno 05. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/least-stressful-companies-to-work-for-in-america-2015-5>
21. Evans, R., & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.

22. *Fatigue*. Najdeno 21. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.skybrary.aero/index.php/Fatigue>
23. Fink, G. (2016). *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (1st ed.). London: Academic Press.
24. Flight Safety Foundation. (2006). Human factors & Aviation medicine. *Accumulated Stress Presents Range of Health Risks*, 53(1), 1–6.
25. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Založba moderna organizacija.
26. Fried, Y., Rowland, K. M., & Ferris, G. R. (1984). The physiological measurement of work stress: A critique. *Personnel Psychology*, 37(4), 583–615.
27. Ganster, D. C. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), 492–502.
28. Ganster, D. C., Mayes, B. T., Sime, W. E., & Tharp, G. D. (1982). Managing organizational stress: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 533.
29. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.
30. Gangster, D. C., & Schanbroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17(2), 235–271.
31. Gasar, S. (2001). Kako zmanjšati poklicni stres učiteljev?. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://silvana.telesat.si/dokumenti/StresUP2.pdf>
32. *General statistics*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.baaa-acro.com/general-statistics/>
33. George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
34. Gorak, G. (2009). Stress in flight. *FAA Aviation News*, 48(1), 18–19.
35. Graeber, R. C. (1986). *Crew Factors in Flight Operations: Sleep and Wakefulness in International Aircrews*. Glia: Wiley Online Library.
36. Graeber, R. C. (1988). *Aircrew fatigue and circadian rhythmicity*. Glia: Wiley Online Library.
37. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
38. Gundel, A., & Wegmann, H. M. (1989). Transition between advance and delay responses to eastbound transmeridian flights. *Chronobiology international*, 6(2), 147–156.
39. Halpern, J. Y. (2005). *Reasoning about uncertainty*. Cambridge: MIT press.
40. *Health and Safety at Work*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=148>
41. Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.
42. Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 11(2), 213–218.
43. *Human Factor*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/aero\\_08/human\\_textonly.html](http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/aero_08/human_textonly.html)
44. Ihan, A. (2004). *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
45. Ivanchevich, J. M., & Matteson, M. T. (1993). *Organizational Behavior and Management*. Homewood: Irwin.
46. Jedick, R. (2014). Thermal Stress in the Cockpit. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://goflightmedicine.com/thermal-stress-cockpit/>

47. Johnson, D. (1995). Stress and stress management among owner-managers of small and medium-sized enterprises. *Employee Councelling Today*, 7(5), 14–19.
48. Kamesaka, A., & Tamura, T. (2014). *Working Hours and KAROSHI Risk Assessment*. Tokyo: Economic and Social Research Institute.
49. Kanjuo Mrčela, A., & Ignjatović, M. (2012). Psychosocial risks in the workplace in Slovenia. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1245en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1245en.pdf)
50. Kasl, S. V., & Jones, B. A. (2011). *Handbook of occupational health psychology*. Washington: American Psychological Association.
51. Klein, K. E., & Wegmann, H. M. (1980). *Significance of circadian rhythms in aerospace operations*. Rockville: Sijthoff and Noordhoff.
52. Klev, R., & Levin, M. (2016). *Participative transformation: Learning and development in practising change*. London: Routledge.
53. *Langley Flying School – Exposure to Accident Risk*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.langleyflyingschool.com/Pages/Human%20Factor--Pilot%20Error.Html>
54. Lazarus, R. S. (2006). Emotions and interpersonal relationships. Toward a person-centred conceptualization of emotions and coping. *Journal of personality*, 74(1), 9–46.
55. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
56. Lipičnik, P. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu – v teoriji in praksi*. Ljubljana: GV Založba.
57. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
58. Luban Plozza, B., & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
59. Maljevac, T., & Šinkovec, M. (2016). Promocija zdravja na delovnem mestu. Najdeno 01. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.zbornica-vzd.si/media/9\\_T\\_Maljevac\\_M\\_Šinkovec\\_Promocija\\_zdravja\\_na\\_DM.pdf](http://www.zbornica-vzd.si/media/9_T_Maljevac_M_Šinkovec_Promocija_zdravja_na_DM.pdf)
60. Masi, D. A. (2011). Redefining the EAP field. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(1), 1–9.
61. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
62. McClernon, C. K., McCauley, M. E., O'Connor, P. E., & Warm, J. S. (2011). Stress training improves performance during a stressful flight. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 53(3), 207–218.
63. Mei, Y., Thompson, M. D., Cohen, R. A., & Tong, X. (2015). Autophagy and oxidative stress in cardiovascular diseases. *Biochimica et Biophysica Acta (BBA)-Molecular Basis of Disease*, 1852(2), 243–251.
64. Misra, R., & McKean, M. (2000). College students' academic stress and its relation to their anxiety, time management, and leisure satisfaction. *American Journal of Health Studies*, 16(1), 41.
65. *Mobilna aplikacija Stress Control*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.uspesnopodjetje.si/storitve/mobilna-aplikacija-stress-control/>
66. Mohler, S. R. (1966). Fatigue in aviation activities. *Aerospace Medicine*, 37(7), 722–732.
67. Molan, M. (2012). Nujnost učinkovitejšega obvladovanja problema preobremenjenosti zaposlenih. *Ekonomski demokracija*, 16(3), 18–20.
68. Neville, K. J., Bisson, R. U., French, J., Boll, P. A., & Storm, W. F. (1994). Subjective fatigue of C-141 aircrews during Operation Desert Storm. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 36(2), 339–349.

69. *Okoliščine*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/sprozilne-situacije/22-okoliscine.html>
70. Pettinger, R. (2002). *Stress management*. Oxford: John Wiley & Sons.
71. Potrč, M. (2004). Kako pripraviti program upravljanja s stresom v podjetju. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID041216.doc>
72. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
73. Prah, G. (2016). Stres na različnih delovnih mestih. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://klub.mojedelo.com/stres-na-razlicnih-delovnih-mestih/>
74. *Publikacije*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.caa.si/index.php?id=307>
75. Radovac, A. (2015). Zelena delovna mesta. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.cilizadelo.si/e\\_files/news/Radovac.pdf](http://www.cilizadelo.si/e_files/news/Radovac.pdf)
76. Rakovec Felser, Z. (2002). *Zdravstvena Psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
77. Rice, P. L. (1999). *Stress and health*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.
78. Robbins, P. S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
79. Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work*. Thousand Oaks: Sage Pub.
80. Samel, A., & Wegmann, H. M. (1988). Sleep and circadian rhythms of an airline pilot operating on the polar route: a case study. *Aviation, space, and environmental medicine*, 59(5), 443–447.
81. Samel, A., Wegmann, H. M., & Vejvoda, M. (1995). Jet lag and sleepiness in aircrew. *Journal of Sleep Research*, 4(2), 30–36.
82. Sasaki, M., & Endo, S. (1977). Time zone change and sleep. *Jikeikai Med J*, 24, 129–143.
83. Schmidt, A. (2003). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Kmečki glas.
84. Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
85. Selye, H. (2013). *Stress in health and disease*. Butterworth-Heinemann.
86. Slintak, K. (2015). Cultural Reversal: Why Does Obedience Lose with the Initiative?. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 3(2), 59–75.
87. Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
88. Starc, R. (2007). *Stres in bolezni*. Ljubljana: Sirius AP.
89. Starc, R. (2008a). *Bolezni zaradi stresa I*. Ljubljana: Sirius AP.
90. Starc, R. (2008b). *Bolezni zaradi stresa II*. Ljubljana: Sirius AP.
91. Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*, 13(2), 243–251.
92. Stranks, J. (2005). *Stress at work. Management and Prevention*. Amsterdam: Elsevier.
93. *Stres na delovnem mestu*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://dmi.zrc-sazu.si/sl/strani/stres-na-delovnem-mestu#v>
94. *Stres v zvezi z delom*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/stres-v-zvezi-z-delom>
95. Šarotar Žižek, S., Dunkl, A., Kerstin, E., Hofer, C., Ivanovič, B., Jimenez, P., ... Treven, U. (2013). *Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobre počutja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
96. Tangri, R. (2003). *Stress costs, stress cures*. Bloomington: Trafford Publishing.
97. Teržan, M. (2007). *Obvladajmo stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.

98. *The Most Stressful Jobs*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2016>
99. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
100. Valjavec, Z. (2015). Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu [www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Triglav.smo.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Triglav.smo.pdf)
101. Wegmann, H. M., & Klein, K. E. (1985). Jet-lag and aircrew scheduling. *Hours of work*, 3(2), 263–276.
102. Weinberg, A., Cooper, C., & Sutherland, V. J. (2010). *Organizational stress management: A strategic approach*. New York: Palgrave Macmillian.
103. Winget, C. M., DeRoshia, C. W., Markley, C. L., & Holley, D. C. (1984). A review of human physiological and performance changes associated with desynchronization of biological rhythms. *Aviation, space, and environmental medicine*, 55(12), 1085–1096.
104. *Working conditions*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.eurofound.europa.eu/search?search\\_block\\_form=working%20conditions%20in%20eu](http://www.eurofound.europa.eu/search?search_block_form=working%20conditions%20in%20eu)
105. Youngs, B. (2001). *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Educy.
106. Zakon o tehničnih zahtevah in upravnih postopkih za letalske operacije (2014). *Uredba komisije (EU)*, št.83/2014. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2014:028:0017:0029:SL:PDF>
107. *Zdravo delovno okolje*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.osha.mddsz.gov.si/kampanje/evropska-kampanja-zdravo-delovno-okolje-2014-2015>
108. Zellars, K. L., Meurs, J. A., Perrewé, P. L., Kacmar, C. J., & Rossi, A. M. (2009). Reacting to and recovering from a stressful situation: the negative affectivity-physiological arousal relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 11.



## **PRILOGA**



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik**

### **A. OSNOVNA VPRAŠANJA**

Pri spodnjih vprašanjih obkrožite črko pred odgovorom.

#### **1. Spol:**

- a) moški                      b) ženski

#### **2. Starost:**

- a) do 25 let                      b) od 26 do 35 let                      c) od 36 do 45 let  
d) od 46 do 55 let                      e) od 56 do 65 let

#### **3. Delovna doba:**

- a) manj kot 5 let                      b) od 5 do 15 let                      c) od 16 do 25 let  
d) nad 25 let

#### **4. Stopnja izobrazbe:**

- a) srednja                      b) višja                      c) visoka ali več

#### **5. Zaposlitev:**

- a) večja družba                      b) manjša družba                      c) zasebna družba  
d) se še šolam

#### **6. Skupno število ur letenja \_\_\_\_\_ (vpišite).**

### **B. DELO**

V tem sklopu bom ugotovil, katere delovne obremenitve so vir stresa in kako močno vplivajo na stres posameznika. Obkrožite številko od 1 do 5 glede na to, kakšen vir stresa vam predstavlja posamezna obremenitev (1 – ni vir stresa, 2 – običajno ni vir stresa, 3 – ne vem, 4 – običajno je vir stresa, 5 – je vir stresa).

#### **a) Delo**

1. Zahtevnost in odgovornost	1	2	3	4	5
2. Administrativne obveznosti	1	2	3	4	5
3. Fizični dejavniki na delovnem mestu (hrup, temperatura)	1	2	3	4	5

4. Izpostavljenost okužbam	1	2	3	4	5
5. Delovni čas	1	2	3	4	5
6. Jet lag	1	2	3	4	5
7. Utrujenost	1	2	3	4	5
8. Nenehna potovanja	1	2	3	4	5
9. Vremenske razmere	1	2	3	4	5
10. Nezdruva in neredna prehrana	1	2	3	4	5

**b) Vloga in odgovornost**

1. Dolžnost sprejemanja odločitev	1	2	3	4	5
2. Strah pred možnostjo napak	1	2	3	4	5
3. Strah pred teroristi	1	2	3	4	5

**c) Medosebni odnosi**

1. Slab odnos medijev do pilotov	1	2	3	4	5
2. Slab odnos potnikov do pilotov	1	2	3	4	5
3. Nezdostna podpora in spoštovanje s strani kolegov pilotov	1	2	3	4	5
4. Nezdostna podpora in spoštovanje s strani ostalih sodelavcev (stevardes ...)	1	2	3	4	5

**d) Možnost napredovanja in varnost zaposlitve**

1. Nejasna možnost napredovanja	1	2	3	4	5
2. Slabe možnosti za osebni razvoj	1	2	3	4	5
3. Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
4. Počutje v delovnem kolektivu	1	2	3	4	5
5. Premajhna možnost posvetovanja in komunikacije	1	2	3	4	5

**e) Konflikt delo - družina**

1. Razdvojenost med službo in zasebnim življenjem	1	2	3	4	5
2. Službeni klici med prostim časom	1	2	3	4	5
3. Pomanjkanje podpore s strani družine	1	2	3	4	5
4. Velika odsotnost od doma	1	2	3	4	5
5. Načrtovanje skupnega dopusta	1	2	3	4	5
6. Delo med prazniki/počitnicami/vikendi	1	2	3	4	5
7. Premalo časa za družinsko življenje	1	2	3	4	5

### C. OSEBNOST

Na podlagi odgovorov bom skušal ugotoviti, h kakšnemu tipu osebnosti se nagibate. Obkrožite številko od 1 do 5 glede na to, katera trditev najbolj velja za vas (1 – nikoli, 2 – običajno ne, 3 – redko, 4 – da, občasno, 5 – pogosto)

	Nikoli			Pogosto	
1. Pridete točno na delo?	1	2	3	4	5
2. Se vam velikokrat mudi?	1	2	3	4	5
3. Postanete napadalni, če vas ovirajo?	1	2	3	4	5
4. Postanete nestrpni, če vas pustijo čakati?	1	2	3	4	5
5. Sogovornika prekinjate sredi stavka?	1	2	3	4	5
6. Priganjate sami sebe in druge?	1	2	3	4	5
7. Skrivate svoja čustva?	1	2	3	4	5
8. Poskušate delati več stvari hkrati?	1	2	3	4	5
9. Vam je veliko do tega, da so stvari narejene?	1	2	3	4	5
10. Ali več delate?	1	2	3	4	5

### D. SIMPTOMI STRESA

Pred vsakim vprašanjem obkrožite številko, ki najbolj velja za vas (1 – nikoli, 2 – običajno ne, 3 – redko, 4 – da, občasno in 5 – pogosto). Pri odgovorih se osredotočite na dogodke iz preteklih dveh mesecev.

	Nikoli			Pogosto	
1. Ste napeti in živčni?	1	2	3	4	5
2. Imate težave s spanjem?	1	2	3	4	5
3. Ste razdražljivi in slabe volje?	1	2	3	4	5
4. Imate neredno prehrano?	1	2	3	4	5
5. Imate težave s koncentracijo in spominom?	1	2	3	4	5
6. Ste izčrpani in utrujeni?	1	2	3	4	5
7. Razmišljate negativno?	1	2	3	4	5
8. Izgubljate zanimanje za spolnost?	1	2	3	4	5
9. Vas skrbi, da ne boste kos zahtevam?	1	2	3	4	5
10. Vas mučijo glavoboli?	1	2	3	4	5
11. Čutite, da ste pod pritiskom?	1	2	3	4	5

Ste kdaj doživeli mikrosleep?

DA

NE

Pod kakšnim stresom menite, da ste pri opravljanju vašega poklica? (obkrožite)

- a) nizkim stresom                      b) zmernim stresom                      c) hudim stresom

## E. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

1. Kako bi lahko izboljšali delovne pogoje?

---

---

2. Kaj je pri vašem delu najboljše?

---

---

3. Kaj vam je pri vašem delu najtežje in kako bi lahko to izboljšali?

---

---

4. Kaj bi lahko storili, da bi bile težave manj obremenjujoče?

---

---

5. Kaj vam je pri delu najbolj všeč?

---

---

6. Drugo:

---

---

## F. OBVLADOVANJE STRESA

1. Za katere načine obvladovanja stresa ste že slišali?

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| a) uravnotežena prehrana | b) zmanjšanje kajenja in pitja alkohola   |
| c) športna aktivnost     | d) pravilno sproščanje – meditacija, joga |
| e) pozitivno mišljenje   | f) drugo _____                            |

2. Na kakšne načine se sproščate?

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| a) športna aktivnost     | b) skupno druženje z družino |
| c) gledanje TV           | d) branje knjige             |
| e) druženje s prijatelji | f) drugo _____               |

### **3. Kako stres vpliva na vašo delovno zmogljivost?**

- a) težje se skoncentriram
- b) težje sprejemam odločitve
- c) za dokončanje nalog rabim več časa kot sicer
- d) če sem pod stresom, se moja zmogljivost poveča
- e) sem razdražljiv in se hitro ujezim