

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SANDRA ČUK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRES NA DELOVNEM MESTU IN NJEGOVO OBVLADOVANJE:
ANALIZA NA PRIMERU FINANČNEGA URADA**

Ljubljana, november 2017

SANDRA ČUK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Čuk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stres na delovnem mestu in njegovo obvladovanje: analiza na primeru Finančnega urada, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV STRESA	2
1.1 Definicija stresa	2
1.2 Viri stresa	4
1.2.1 Stresna reakcija.....	7
1.2.2 Faze stresa.....	11
1.3 Vrste stresa.....	12
1.3.1 Normalni stres	12
1.3.2 Pozitivni stres	13
1.3.3 Negativni stres	14
1.3.4 Druge vrste stresa	16
2 STRES NA DELOVNEM MESTU.....	18
2.1 Vzroki stresa na delovnem mestu	19
2.2 Modeli za določitev stresa na delovnem mestu	23
2.2.1 Karasekov model	24
2.2.2 Siegristov model	26
2.2.3 Michiganski model	27
2.2.4 Cooperjev model	28
2.3 Posledice in stroški stresa na delovnem mestu	29
2.4 Obvladovanje stresa na delovnem mestu	34
2.4.1 Primarna intervencija.....	37
2.4.2 Sekundarna intervencija	38
2.4.3 Terciarna intervencija	38
3 STRES NA DELOVNEM MESTU FINANČNEGA URADA: EMPIRIČNA PREVERBA	39
3.1 Predstavitev problematike, osrednji problem in raziskovalna vprašanja.....	39
3.2 Analiza anketiranja in omejitve raziskave	41
3.3 Rezultati raziskave	43
3.4 Preverjanje raziskovalnih vprašanj	51
3.5 Diskusija rezultatov raziskave in predlogi za izboljšave	54
SKLEP	57

LITERATURA IN VIRI	60
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilne lastnosti vedenjskega tipa A in B	5
Tabela 1: Značilne lastnosti vedenjskega tipa A in B (nad.).....	6
Tabela 2: Odgovornost za stres po skupinah zaposlenih.....	46
Tabela 3: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Splošni adaptacijski sindrom	12
Slika 2: Normalni stres.....	13
Slika 3: Prijazni stres.....	14
Slika 4: Območje grdega škodljivega stresa	15
Slika 5: Območje slabega škodljivega stresa	16
Slika 6: Karasekov model zahtev in nadzora	24
Slika 7: Siegristov model neskladja truda in nagrade	26
Slika 8: Cooperjev model.....	29
Slika 9: Grafični prikaz po starosti anketiranih.....	43
Slika 10: Delovno mesto (v %)	44
Slika 11: Grafični prikaz pogostosti stresa na delovnem mestu (v %).....	45
Slika 12: Grafični prikaz glede odgovornosti po skupinah zaposlenih (v %).....	47
Slika 13: Dejavniki stresnih situacij pri delu, glede na pogostost povzročitve stresa pri anketiranih osebah.....	47
Slika 14: Vpliv stresa na delovno zmogljivost.....	48
Slika 15: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu (v %)	50
Slika 16: Preprečevanje stresa pri delu (v %)	51

UVOD

Globalizacija, napredek v tehnologiji in nenehen razvoj zahtevajo od zaposlenih potrebo po najrazličnejših znanjih, kar se kaže kot povečevanje stresa na delovnem mestu (Maslach & Leiter, 2002). Izzivi v današnjem času naraščajo, zato jim težko sledimo, še težje pa jih upravljamo. Delovno okolje torej od nas zahteva popolno prisotnost in predanost delu, kar pogosto pripelje do tega, da nam zmanjkuje časa ali pa nimamo več veselja za vsakdanja opravila in dejavnosti v prostem času.

Stres je sestavni del našega življenja, ki se lahko iz zaveznika, ki omogoča učinkovito dejavnost pri reševanju stisk, hitro spremeni v sovražnika, ki nas ohromi. Prenaša se iz roda v rod ter nam omogoča učinkovito in ustrezno prilagajanje na spremembe. Posameznikova psihična in fizična kondicija je pomemben dejavnik, ki kaže, v kolikšni meri posameznika prizadenejo stresne situacije in kako se spoprijema s stresnimi dejavniki. Določena količina stresa lahko vpliva pozitivno in nas motivira, nam daje energijo za doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko preveč stresa vpliva negativno.

Največji povzročitelj stresa na svetu je zagotovo delo. Zaposleni se srečujejo z daljšim delovnim časom, preobremenjenostjo, prenizkimi plačami in krajšimi pogodbenimi roki. Po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu je skoraj vsak četrti delavec podvržen stresu (Zaviršek Mikolič, 2013, str. 34).

Stres močno vpliva na področja v življenju zaposlenih, kar se kaže z njihovo utrujenostjo, pomanjkanjem energije, bolniškimi odsotnostmi ter povečanimi stroški nadomestil v času njihove odsotnosti. Stres na delovnem mestu torej ni slab le za zdravje zaposlenih, temveč tudi za zdravje organizacije. Stroški, ki jih povzroča stres v organizaciji kot celoti, se kažejo kot manjša produktivnost, izguba dobrega imena, izguba prihodkov, upad produktivnosti, nizka kakovost storitev ipd.

Namen naloge je proučiti problematiko vpliva stresa na zaposlene na njihovem delovnem mestu ter podrobneje predstaviti, analizirati in poiskati rešitve za njegovo preprečevanje in odpravo, tako na ravni posameznika kot organizacije.

Cilj magistrske naloge je izpeljava lastne raziskave v obliki anketiranja zaposlenih na Finančnem uradu, preko katerih bom spoznala, ali so pod stresom, in katere obremenitve je treba spremeniti, da se bo njihov stres zmanjšal. Za dosego cilja se osredotočam na glavni raziskovalni problem: »vodilni zaposleni na Finančnem uradu se zavedajo problema stresa na delovnem mestu, vendar se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij, s katerimi se srečujejo zaposleni.«

Glavni raziskovalni problem podpirajo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali se je v času gospodarske krize začela povečevati preobremenjenost in s tem povezan stres na delovnem mestu?
- Ali zaposlenim pri delu največ stresa povzročajo spremembe v organizaciji?
- Ali so za stres zaposlenih odgovorni nadrejeni?
- Ali se zaposleni in vodilni zavedajo stresa na delovnem mestu in ga tudi obvladujejo?

Magistrsko nalogo sem razdelila na tri poglavja, vsebinsko gledano pa na teoretični in empirični del. Po pregledu domače in tuje relevantne literature ter do sedaj napisanih člankov o stresu na delovnem mestu in njegovem obvladovanju, sem glavne ugotovitve zajela v teoretičnem delu, in sicer v prvem in drugem poglavju. Ta dva dela izhajata iz sekundarnih virov.

Prvo poglavje opredeljuje in definira stres na splošno, opisuje vire stresorjev, ki jih delimo na organizacijske, družbene in individualne. Osredotoča pa se tudi na faze in vrste stresa, kamor uvrščamo pozitivni ali prijazni stres, negativni ali škodljivi stres ter normalni stres.

Drugo poglavje opisuje stres na delovnem mestu, njegove vzroke, predstavlja pa tudi različne modele s katerimi določimo stres na delovnem mestu. Podrobneje opisuje posledice in stroške stresa na delovnem mestu ter prikazuje, kako lahko obvladujemo stres na delovnem mestu s pomočjo primarne, sekundarne ali terciarne intervencije.

Tretje poglavje oziroma empirični del naloge opisuje izvedeno raziskavo, ki sem jo opravila v okviru magistrske naloge, in sicer na podlagi lastnega anketnega vprašalnika, ki so ga rešili zaposleni na Finančnem uradu. V njem so predstavljena problematika in raziskovalna vprašanja, analiza anketiranja, omejitve raziskave, vzorec in rezultati raziskave (opisna statistika in preverjanje raziskovalnih vprašanj). Na koncu poglavja pa podajam sklepne ugotovitve in predloge za izboljšave ter priporočila za nadaljnje raziskave.

1 OPREDELITEV STRESA

Beseda stres in njen pomen sta se skozi čas neprestano spreminjala. Skozi raziskave pa se je razvijala tudi sama definicija stresa, ki jo številni avtorji v strokovni literaturi opredeljujejo na različne načine.

1.1 Definicija stresa

Izvor besede stres sega že v 17. stoletje, kjer se najprej pojavi v latinščini in opisuje pritisk, težave, nadloge in muke. Skozi stoletja se je splošen pomen besede stres še spreminjal, zato od 19. stoletja ta izraz pomeni močan vpliv, silo in pritisk, ki deluje na osebe ali predmete.

Stres pomeni tudi napetost, ki je povzročena s strani zunanje sile v predmetu. Svojo nedotakljivost ohranja na takšen način, da se moči te sile upira (Spielberg, 1985, str. 8).

Termin stres izvira s področja fizike in je bil prenesen v psihologijo. Osnovna ideja je, da se človeško bitje izogiba delovanju zunanjih sil, ki vplivajo nanj. Stres je reakcija na določen dogodek ali pa stimulacija, ki združuje značilnosti izgube in grožnje. Nanaša se na interakcijo med osebo in okoljem (Michael, Court, & Petal, 2009, str. 267).

Za normalen človeški razvoj je obvladovanje stresa in bojazni vsakdanji pogoj. Na eni strani se stres nanaša na okoliščine, ki posamezniku predstavljajo fizične in psihične zahteve, na drugi strani pa na čustvene odzive, ki jih posameznik sam izkusi v teh okoliščinah. Pri samem razumevanju stresa je treba poznati, kakšna je narava bojazni, ki vsebuje napetost, živčnost, strah in vznemirjenost ter njeno povezavo s stresom (Spielberg, 1985, str. 4–6).

Stres za organizem predstavlja nekakšno stereotipno, že pripravljeno uvedbo nenavadnega stanja, ki ga lahko sprožijo poškodba, bolezen, napor, duševne stiske ali katera druga nevarnost. Stresni odziv sam po sebi ni nič slabega, tudi če se sproži, ko smo zares ogroženi. V osnovi je stres torej koristna reakcija (Ihan, 2004, str. 41).

Levovnik (2014, str. 10) meni, da stres predstavlja vedenjski, psihološki in fiziološki odziv posameznika. Ta se poskuša privaditi stresorjem oz. zunanjim in notranjim dražljajem. Predmet, osebo ali dogodek, ki pri posamezniku sproži stresni element in vpliva na stres, označimo za stresor. Le-ta začasno poruši ravnovesje posameznika in s stresom povzroči normalen odziv na dogajanje.

Stres predstavlja vpliv, ki mu je podvržen prav vsak. Določena mera stresa je ugodna za vsakogar, saj stremi k večji uspešnosti, medtem ko preveč stresa deluje ravno nasprotno. Stres je torej pozitiven pojav, ki nam omogoča preživetje. Podoben naj bi bil elektriki, saj izboljšuje učinkovitost, povečuje budnost in energijo. V primeru previsoke električne napetosti stres lahko povzroči neugodne posledice, kot npr. neustrezen odziv na zunanje situacije. V nasprotnem primeru pa premajhna stresna obremenitev povzroča brezvoljnost, počasnost in neučinkovitost (Powell, 1999, str. 6–7).

O zdravju nevarnem in škodljivem stresu govorimo takrat, kadar občutimo, da okolje in njegove zahteve presegajo naše sposobnosti. Povezavo med stresom in učinkovitostjo določajo trije bistveni dejavniki: povzročitelji, sposobnosti in simptomi (Powell, 1999, str. 6–7).

Starc (2007, str. 23) v svojem delu navaja, da je stres reakcija organizma na stresogeni faktor. Ta je lahko pozitiven ali negativen. Pozitiven osebo spodbuja k akciji, delu, ustvarjalnosti in rezultatom, medtem ko se negativen kaže v primeru, ko je škodljiv za telo.

Stres je poimenovan kot »nevidna bolezen«, ki lahko napade nas, organizacijo in njene zaposlene. Pri posameznikih je definiran kot motnja, ki vpliva na človekovo duševno in telesno počutje. Pojavi se, ko se od telesa zahteva, da deluje preko svojih zmogljivosti. Rezultati stresa pa škodujejo tako posameznikom, družinam kot tudi organizacijam (Heller & Hindle, 2001, str. 766).

Looker in Gregsonova (1993, str. 31) opredeljujeta stres kot nesorazmerje med razumevanjem zahtev na eni strani in zmožnostjo za upravljanje na drugi strani. Glede na to, kako stres doživljamo ima odločilen vpliv samo razmerje med dojemanjem zahtev in oceno zmožnosti.

Stres je celovit vzorec psiholoških odzivov in čustvenih stanj. Kot odgovor na zunanje zahteve so s stresom povezane tudi misli, katere izhajajo iz okolja in se imenujejo stresorji (Greenberg & Baron, 2000).

Stres naj bi v fiziki pomenil silo, napetost in obremenitev nekega predmeta. Hans Selye velja za »očeta« koncepta stresa, saj je bil prvi, ki je izraz stres uvedel v medicino. Po njegovem mnenju stres pomeni program, po katerem se telo prilagaja novim okoliščinam, po drugi strani pa njegovi stereotipni in nespecifični dražljaji ovirajo ravnotežje posameznikov (Treven, 2005, str. 17).

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2002, str. 165) opredeljujejo stres kot stanje napetosti, ki jih posameznik doživi zaradi spoprijemanja z izrednimi zahtevami, omejitvami ali priložnostmi. Spremembe v procesih in inovacije pogosto ustvarjajo nove in povečane pritiske na ljudi, ki sodelujejo med seboj. Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 12) stres pojmujejo kot odziv telesa na dražljaje iz okolice, ki vključujejo simptome prilagoditve in obrambe.

Moderne definicije stresa vsebujejo številne pomembne sestavine. Vse v manjšem ali večjem obsegu prepoznajo stres kot osebno izkušnjo, ki je povzročena z učinki pritiskov ali zahtev preko posameznikove zmožnosti spoprijemanja oz. posameznikovega zaznavanja te zmožnosti (Blaug, Kenyon, & Lekhi, 2007, str. 15).

1.2 Viri stresa

Stres v najširšem smislu pomeni sklop odzivov organizma, ki nastanejo zaradi preobremenjenosti, ko je ogrožena telesna in duševna integriteta človeka. Povzroča ga več dejavnikov, med katere sodijo biološki (lakota, žeja, bolezen), fizični (potres, požar, skrajna temperatura okolja), psihološki (strah, neuspehi in negativna pričakovanja) ter socialni dejavniki (konflikti v družini ali pri delu, brezposelnost). Stres sam po sebi ni škodljiv, saj ga tako rekoč potrebujemo za ustvarjalno in učinkovito delo. Pomembno je predvsem, kako

zaznamo skladnost in neskladnost zahtev okolja in svojih sposobnosti, da se lahko odzovemo nanje (Rauber, Bilban, & Starc, 2015, str. 48).

Izvorom stresa oziroma virom stresa rečemo tudi stresorji. Le-ti lahko ljudem predstavljajo določene izzive, predpise, bariere in obremenitve. Stresor pomeni tudi vsak dogodek, ki ga ljudje opazijo kot škodljivega ali ogrožajočega. Ta lahko privede do stanja napetosti. Ali nek dogodek preraste v stresor, je odvisno od vsakega posameznika ter samega načina, kako se sooča s pritiski, ki prihajajo iz okolja. Seyle je termin stresor uporabil za opis zunanje sile ali vpliva delovanja na posameznika (Le Fevre, Matheny, & Kolt, 2003, str. 728).

Vire stresa oz. stresorje razvrščamo v tri skupine (Rollinson, Edwards, & Broadfield, 1998, str. 267–269): organizacijske, družbene in individualne.

Organizacijski stresorji so posledica značilnosti same organizacije, med katere lahko štejemo organizacijsko kulturo, način vodenja organizacije, upravljanje s človeškimi viri, itd. Nastanek **družbenih stresorjev** je predvsem posledica socialnih, političnih, tehnoloških in ekonomskih sprememb. **Individualni stresorji** izhajajo iz posameznika in sestavljajo njegove osebnostne lastnosti, njegove pomanjkljivosti in prednosti ter zmožnosti, da se s situacijami, ki mu predstavljajo grožnje, tudi spopade. Nekateri posamezniki se namreč s stresnimi situacijami spoprijemajo uspešneje kot drugi. Na primer, kar enemu posamezniku predstavlja popolnoma normalno situacijo, lahko drugemu povzroči stres. Ločimo dva vedenjska tipa osebnosti, in sicer vedenjski tip A in vedenjski tip B. Značilne lastnosti obeh tipov prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Značilne lastnosti vedenjskega tipa A in B

VEDENJSKI TIP A	VEDENJSKI TIP B
Zelo tekmovalen.	Ni zaznati tekmovalnosti ne pri igri ne pri delu.
Efektivna, močna osebnost.	Stvari se loti postopoma.
Vse opravi hitro.	Stvari opravi počasi in metodično.
Hrepeni po javni pohvali za trud.	Ne želi si javne pohvale.
Trudi se za napredovanje na delovnem mestu ali v družbi..	Sedanji položaj mu prinaša zadovoljstvo v družbi in na delovnem mestu.
Po naravi je hitro razdražljiv.	Ni hitre jeze.
Ko ni aktiven, se počuti neumirjen.	Dobro se počuti, ko ni dela.
Govori hitro.	Govori počasi.
Opravlja več stvari naenkrat.	Lažje in z večjim zadovoljstvom opravlja eno nalogo v predpisanem času.
Hodi in je hitro.	Hodi in je počasi.
Ob zamudi postane nestrpen.	Zamude sprejme s potrpežljivostjo in brez vznemirjenja.
Zelo se zaveda časa - ob pravočasnem končanju naloge glasno proslavlja.	Roki so mu nepomembni, zato se jih ne drži.

se nadaljuje

Tabela 1: Značilne lastnosti vedenjskega tipa A in B (nad.)

Vedno je točen.	Pogosto zamuja.
Obrazne mišice so napete, roke pogosto stiska v pest.	Obrazne mišice so sproščene, rok ne stiska v pest.

Vir: S. Treven, Premagovanje stresa, 2005, str. 36.

Glede na značilnosti obeh tipov ljudi, imata oba tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Ljudje tipa A se odlikujejo pri izvedbi nalog, ki morajo biti dokončane v določenem roku in z razpoložljivimi viri. Nepotrpežljivi postanejo, ko jih nekdo ogroža ali pa povzroča prekinitev pri opravljanju njihovega dela. So zanesljivi, izžarevajo ambicije, delovno energijo in navdušenje. Prav tako si prizadevajo za napredovanje, nagrade in promocije. Za razliko od ljudi tipa A se ljudje tipa B bolj odlikujejo pri nalogah, ki zahtevajo več razmišljanja in preučevanja. Pozornost namenjajo predvsem kakovosti rezultatov ter pomembnosti pravega in ne kateregakoli odgovora ob koncu roka. Kljub temu da nimajo nekega prizadevanja za napredovanje, zasedajo mesta na visokem položaju (Treven, 2005, str. 35–36).

Vire stresa po Cooperju in Marshallu delimo na šest kategorij (Bilban, 2009, str. 21):

- delovni stres (delavnik se podaljšuje, delovno okolje je fizično naporno, prisotne so delovne obremenitve in izmensko delo),
- stres, ki izvira iz vloge odgovornosti (nejasnost in konfliktnost vlog),
- stres, ki izvira iz odnosov na delovnem mestu (komunikacija),
- stres, ki izvira iz kariernega odnosa,
- stres, ki izvira iz organizacijske strukture, klime in kulture ter
- družina in delo kot stresor.

Lahko rečemo, da vsi stresorji niso škodljivi ali obremenjujoči. S psihološkega vidika so pomembni predvsem tisti, ki povzročajo duševne in vedenjske učinke. Stres povzročajo različni dejavniki, med drugim tudi delo, osebnostne lastnosti ljudi ali družinsko okolje. Pri delu se s stresom soočamo predvsem zaradi čezmernih obremenitev, dolgočasnega in monotonega dela, nezainteresiranosti z delom, tekmovalnosti, itd. Vse to pa lahko povzroči brezbržnost, frustracijo, zmanjševanje delovnega učinka ter povečanje števila nezgod in spodrseljajev pri delu (Meško, 2011, str. 15–16).

Seličeva (1999, str. 55) stresne situacije deli v tri skupine: osebni stresorji, kataklizmični stresorji in stresorji ozadja.

Osebni stresorji so povezani z okoliščinami in pripetljaji v življenju posameznika. Ti niso nujno predvidljivi, sprožijo pa lahko silovita notranja nasprotja ter zahtevajo veliko prizadevanja za njihovo obvladovanje. Posameznik se jim ne more izogniti niti z bojem niti

z umikom. Faktorji tveganja, ki jih posameznik čuti so strah pred izgubo delovnega mesta, bolezen, izguba bližnjih, trud za doseg želenega statusa ter konfliktna situacija v zasebnem in delovnem okolju. Takšnim stresorjem se je težko izogniti, saj se slej ko prej vsak spopade z njimi. Spremljajo nas v vseh življenjskih obdobjih, zato jih lahko imenujemo tudi življenjske izkušnje. V primeru, da se v kratkem času teh življenjskih preizkušenj nabere preveč, se oslabijo prilagoditvene sposobnosti, poveča pa se tudi možnost psihičnih in telesnih motenj (Selič, 1999, str. 55).

Kataklizmični stresorji so povezani z nepredvidljivimi dogodki, ki vznemirijo večje skupine ljudi ali skupnosti hkrati, nanje močno vplivajo ter zahtevajo veliko prizadevanj za svoje obvladovanje. Ti nepredvidljivi dogodki so lahko naravne ali tehnološke nesreče, kot so poplave, potresi, tornadi, letalske nesreče, požari, teroristični napadi, preobremenjenost, premalo dela, izpiti itd. Takšne katastrofe pri večini ljudi izzovejo zelo intenzivne reakcije, posledice pa za večino posameznikov niso tako travmatične. Posttravmatskemu stresu pogosto podležejo ravno ljudje, ki pomagajo drugim, saj prav združeno vedenje in čustva pri večji skupini posameznikov tvorijo občutek pripadnosti (Selič, 1999, str. 55).

Stresorje iz ozadja povezujemo z navidez neopaznimi, zanemarljivimi in nepomembnimi okoliščinami, ki na dolgi rok povzročajo stresne odzive. Če jih spregledamo ali pa si ne prizadevamo, da bi jih odstranili, lahko na dolgi rok povzročijo večjo škodo kot osebni ali kataklizmični stresorji. Med dejavnike, ki povzročajo dolgotrajne zdravstvene težave in postopno zmanjšanje sposobnosti organizma posameznikov, uvrščamo delo v izmenah, hrup na delovnem mestu, neprimerno vodenje, konfliktnost vlog, neprimerne stanovanjske razmere, vsakodnevno hitenje v šolo ali službo, vsiljen potek dela, pomanjkanje materialnih dobrin in drugo (Selič, 1999, str. 59).

1.2.1 Stresna reakcija

V stresu sodelujejo tri pomembne komponente. Prva komponenta je stresogeni dejavnik, sledita mu posameznik s svojim pogledom na stresogeni dejavnik ter posameznikov lasten odziv na dejavnik oz. stresna reakcija.

Stresno reakcijo lahko opredelimo kot biološki odziv uma in telesa na izziv, ki mu je bil posameznik izpostavljen. Govorimo o odzivu osebe na stresogeni dejavnik, ki je lahko neka nova situacija, posameznik, objekt ali izziv, ki povzroči ali izzove stanje stresa. Duševna obremenitev, časovna stiska, bolezen, spor na delovnem mestu, bolezen, vse to je lahko stresogeni dejavnik. V stresni reakciji lahko sodelujejo vsi organski sistemi, čeprav v splošnem prevladuje mišljenje, da je stres pritisk na psiho, ki se zrcali tako v utrujenosti kot tudi v slabšem spominu (Starc, 2007, str. 68).

Možgani sprožijo stresno reakcijo, ko na podlagi njim dostopnih informacij ocenijo, da nas nekaj ogroža. Takšna ocena pa ne nastane samo v primeru neposrednih zaznav, temveč tudi na podlagi predvidevanj o možnih nevarnostih. Možgani velikokrat trenutne zaznave povežejo s preteklimi izkušnjami, vendar pa ni nujno, da trenutna situacija objektivno ustreza pretekli izkušnji (Ihan, 2004, str. 42).

Looker in Gregsonova (1993, str. 37) stresno reakcijo označujeta kot lestvico nenavadnih in kompleksnih odzivov organizma na naloge, s katerimi se spoprijemamo. Za stresno reakcijo je značilno, da vedno poteka v dovoljenem območju, kjer premagujemo tako vsakdanje kot tudi predvidene težave. V primeru nepredvidenih, neznanih ali pretiranih zahtev, novih izzivov in občutkov ogroženosti, stresna reakcija sproži povečano nagnjenost za spopadanje telesa z njimi. Zahteve so lahko emocionalne ali fizične narave, manj ali bolj prijetne, lahko pa celo ogrozijo naš obstoj.

Posameznikova presoja, ki je povezana z oceno in videnjem stresogenega dejavnika, je za stopnjo in trajanje stresne reakcije ključnega pomena. Najpomembnejša je individualna presoja dogodka, torej težave, izziva ali zadeve ter izkušnje za reševanje težav. Na presojo dogodka in stresno reakcijo, ki mu sledi, pa poleg prej omenjenih dejavnikov vplivajo tudi genetska predispozicija, človekove prilagoditvene sposobnosti, izkušnje s stresnim dogodkom, čustva, trenutno zdravstveno stanje, razpoloženje itn. Človekova sposobnost je tista, ki odigra najpomembnejšo vlogo pri razlikovanju med nenadnimi in smrtno nevarnimi okoliščinami ter takšnimi, ki nam dejansko ne strežejo po življenju. V primeru težavnih okoliščin – ti so pretežno psihičnega in čustvenega izvora, se stresna reakcija sproži v mejah, ki še vedno zagotavljajo obvladovanje zahtev. Ko pa se pojavi neposredna nevarnost, pa se stresna reakcija sproži hitro in poteka z vso paro (Looker & Gregson, 1993; Starc, 2009).

Looker in Gregsonova (1993, str. 39) poudarjata, da vsaka oblika stresne reakcije izvira iz strahu, nasprotovanja ali pa iz strahu in nasprotovanja skupaj. Strah se sproži, kadar imamo opravka z nenadnimi in kratkotrajnimi zahtevami, ki niso smrtno nevarne. Povzroči le rahlo agresivnost oz. preplašenost. Na drugi strani pa lahko čustvena ogroženost postane tako silovita, da sproži takšen strah, ki povzroči agresijo. V primeru takšne agresivnosti se odločimo za »boj«, telo pa pripravimo na bojevanje.

Looker in Gregsonova (1993, str. 39) menita, da sta stopnja in vrsta stresne situacije odvisni predvsem od čustev posameznika (jeze ali strahu), saj igrajo bistveno vlogo pri dojemljanju in oceni položaja, v katerem se znajdemo. Za presojo položaja, v katerem se znajdemo, poznamo tri osnovna izhodišča, in sicer: sposobnosti prekašajo zahteve (»Situaciji bom zlahka kos.«), dvom o neugodnem razmerju med sposobnostmi in zahtevami (»Bojim se, da situaciji ne bom kos.«) in zahteve, ki presegajo sposobnosti (»Situaciji ne bom kos.«).

Situacija, ki posamezniku pomeni veliko nevarnost, v možganih skoraj takoj aktivira stres, ki se občuti kot vznemirjenost. Aktivira se tudi simpatično živčevje, ki ima velik vpliv na krvni obtok, hkrati pa pripravlja telo na akcijo. Krvni obtok povezujemo s pospešenim bitjem srca, preusmerjanjem krvi v mišice, zoženjem krčnih žil v koži in manj pomembnih organih ter povečanim krvnim tlakom. Hormonske spremembe se zgodijo v delu možganov – hipotalamusu, ki uravnava tako čustvena stanja posameznika kot tudi delovanje vegetativnega živčevja. Iz hipotalamusa vodijo živčne poti v hipofizo, ki ob stresu izloča akrenokortikotropni hormon (v nadaljevanju ACTH hormon). Slednji deluje na nadledvično žlezo in povzroči izločanje hormona kortizola. Nadledvični žlezi poleg hormona kortizol izločata še hormona adrenalin in noradrenalin. Vsi prej omenjeni hormoni so zelo pomembni za uravnavanje stresne reakcije. Za konec stresne reakcije pa poskrbi acetilholin, ki se izloča zaradi parasimpatičnega živčevja. Acetilholin stresno reakcijo tudi ustavi in omogoči, da se telo sprosti in počije (Ihan, 2004, str. 48–49).

Stresna reakcija lahko poteka tako zunaj kot tudi v mejah dovoljenega obsega stresnega ravnovesja. Kadar poteka v mejah dovoljenega obsega stresnega ravnovesja, se nam zdi, da bo položaj uspešno obvladan in tudi stresa ne bo čutiti. V primeru prevlade dvoma in bojazni, pa stresna reakcija poteka zunaj normalnega območja in hkrati povzroča škodljivi stres. Le popolno zaupanje v lastne sposobnosti pomakne stresno reakcijo v območje prijaznega stresa (Looker & Gregson, 1993, str. 39).

Stresno reakcijo merimo na različne načine. Eden izmed njih je merjenje spremenljivosti srčne frekvence, s katerim dobimo vpogled v avtonomno modulacijo srca in delovanje celotnega avtonomnega živčevja. Osebe, ki so izpostavljene kroničnemu stresu, imajo spremenljivost srčne frekvence manjšo kot pa osebe, ki stresu niso izpostavljene (Rauber et al., 2015, str. 47).

Starc (2009, str. 12) stresne reakcije opredeljuje kot kratkotrajne ali dolgotrajne. Kratkotrajne stresne reakcije so največkrat blage, medtem ko so dolgotrajne lahko pretirane in ponavljajoče. Dolgotrajne in ponavljajoče se reakcije so brez ustreznega okrevanja za um in telo potencialno škodljive. Krajši in šibkejši stresni odziv se pojavi, ko se posameznik spoprije s težavo ter jo z aktivnim nastopom obvladuje. Daljši in intenzivnejši stresni odziv pa se pojavi, ko posameznik na stresogeni dejavnik nima vpliva in ga lahko le opazuje.

Ihan (2004, str. 44) pojasnjuje, da se stresna reakcija najpogosteje sproži s pretiranimi čustvi negotovosti, vznemirjenosti, nemoči, neobvladovanja položaja in tveganja, ki se mu ne da izogniti. Takšnim čustvom kmalu sledi telesna reakcija, ki jo prepoznamo po pospešenem bitju srca, potenju, tresenju, slabosti, vrtoglavici in omedlevici.

Stresni odziv na izziv je individualen, pri različnih ljudeh pa lahko enak izziv izzove različne odzive. Nekateri se na stresogeni dejavnik odzovejo zmerno, drugi burno in pretirano, tretji pa se na izziv sploh ne odzovejo (Starc, 2009, str. 12).

O nastanku stresa govorimo kadar osrednje živčevje spremembe dešifrira kot nevarnosti, ki se jim z življenjskimi prilagajanci ne moremo izogniti in jih sprejeti. Tej reakciji sledijo odzivi, s katerimi se posamezniki prilagajajo spremembam v zunanjem in notranjem okolju. Odzive delimo na vedenjske, avtonomne ter hormonske ali endokrine stresne odzive (Ihan, 2004, str. 43).

Vedenjski stresni odziv je pri človeku eden od najpomembnejših in potencialno najučinkovitejših za uspešno prilagoditev novim okoliščinam in odstranitev stresnega izvora. Ta organizira in usmeri posameznikove dejavnosti v spoprijemanje s stresorjem. Vedenjsko prilagajanje je lahko zelo raznoliko. Človek se včasih odloči za odzivanje, s katerim razreši stresno situacijo ter si povrne psihično in fiziološko ravnovesje. Pogosto pa prihaja do napačnega ukrepanja (npr. pridobivanje samozavesti z alkoholom, nenehno zadolževanje), zaradi katerega se stresne situacije le poglobljajo in dolgoročno škodujejo (Ihan & Simonič Vidrih, 2005, str. 17–18).

S podporo nevroendokrinega sistema in vegetativnega živčevja avtonomni stresni odziv preoblikuje dejavnost organizma. Avtonomni stresni odziv spremeni delovanje organizma s pomočjo vegetativnega živčevja in nevroendokrinega sistema. Najprej se pokaže kot aktivacija simpatičnega živčevja, saj preko simpatičnih živcev preoblikuje aktivnost številnih organov. V sredici nadledvične žleze pa simpatični živci povzročijo pretok noradrenalina in adrenalina. Aktivacija simpatičnega živčevja se sproži v hipotalamusu – poglavitnem delu možganov. Slednji ima tudi pomembno vlogo pri posameznikovi čustveni reakciji, za današnji stres pa je celo neučinkovit in škodljiv. Avtonomni stresni odziv pripravi telo za napad ali beg, vendar je človek redko v položaju, pri katerem bi mu lahko koristil. Večina stresnih okoliščin je povezanih s psihosocialnimi spremembami, na katere se je možno prilagoditi le z vedenjskimi spremembami, pri katerih pa je avtonomni stresni odziv popolnoma neučinkovit (Ihan & Simonič Vidrih, 2005, str. 18–19).

Avtonomni stresni odziv je lahko kratkotrajen ali pa dolgotrajen. Ta je za organizem škodljiv, medtem ko mu kratkotrajni ne povzroči večje škode. Za avtonomni stresni odziv je značilno, da ne more odpraviti delovanja stresorjev, ki so navadno psihosocialni. Takšne stresorje je mogoče odpraviti le s pravilnim psihosocialnim delovanjem človeka in ne s fiziološkimi spremembami v organizmu. V nasprotnem primeru to privede do številnih motenj pri čustvenih, vegetativnih, hormonskih in imunskih funkcijah, ki sčasoma privedejo do bolezenskih sprememb. Med bolezenskimi spremembami, ki so posledica kronične aktivacije avtonomnega stresnega odziva, je med najpogostejšimi moteno delovanje imunskega sistema (Ihan, 2004, str. 44–45).

Hormonski stresni odziv nastane, ko se med stresom v hipotalamusu proizvaja peptidni hormon kortikoliberin. Ta direktno pospešuje aktivacijo simpatikusa, hkrati pa vpliva tako na aktivnost imunskega sistema kot tudi hormon ACTH, ki se v krvni obtok izloča preko hipofize. ACTH nato deluje na nadledvično žlezo ter povzroči delovanje hormona kortizola. Njegova koncentracija začne naraščati nekaj minut po stresu, vplivi na telo pa se pokažejo šele v nekaj urah. Prav tako ima kortizol velik učinek na imunski odziv, saj njegovo izločanje igra bistveno uravnavno vlogo. V primeru imunske aktivacije brez kortizola se namreč lahko razvije telesu nevaren imunski odziv, ki mu pravimo avtoimunost (Ihan, 2004, str. 45–47).

1.2.2 Faze stresa

Tristopenjski model oz. model splošnega adaptacijskega sindroma, kot ga imenuje Selye prikazuje, da se človek stresno odzove na dogajanja, ki prihajajo iz okolja. Z omenjenim modelom lahko ugotovimo duševno in telesno reakcijo na vsak stresor. Selye je ugotovil, da se posameznik, ki je podvržen stresu, sreča s tremi postopnimi fazami, in sicer fazo alarma, fazo odpora ter fazo izčrpanosti (Alqahtani, 2012; v Meško, 2011).

V prvi fazi, imenovani faza alarma ali faza pripravljenosti oz. efekt boj ali beg, je delovanje organizma običajno močno vzburjeno. Del avtonomnega živčnega sistema, ki posameznika pripravi na beg ali boj je spodbujen. Po telesu se razširi adrenalin, poveča se utrip srca, dvigne se krvni tlak, hitreje začnemo dihati, naši čuti pa so stalno na preži. Odločitev o primerni aktivnosti, boju ali begu, nastopi v sekundi. Nastopno dejanje lahko razvrstimo na: psihično raven, ki se kaže kot pretirana pozornost, groza ali strah, somatsko ali telesno raven, katera je zaznana s trepetanjem, drgetanjem in potenjem ter fiziološko raven, ki se kaže s pospešenim pulzom, povišanim krvnim tlakom, pospešenim dihanjem in razširjenostjo zenic. V primeru, da je boj ali beg uspešen, se v telesu zopet vzpostavi homeostaza (Černigoj Sadar, 2002; Evans & Russel, 1992; Meško, 2011).

Telo se v drugo fazo, imenovano fazo odpora, premakne, če ni bilo učinkovito pri odzivu v fazi alarma. Telo v takem primeru ostane v stanju vzburjenosti, kar pomeni, da za normalno delovanje potrebuje dodatne vire. Fazo odpora imenujemo tudi faza prilagoditve (angl. *resistance stage*). Zanj je značilno ožjenje koristi, čustvena izolacija in prikrivanje čustev. V tej fazi se vklopi tisti del nevrovegetativnega živčnega sistema, ki polni izpraznjene baterije v telesu, ali pa vsaj poskrbi, da se baterije ne izpraznijo do konca. Učinek stresa je do te faze lahko pozitiven, saj posameznika obnovi z energijo in motivira k pozitivnim mislim in dejanjem. Ko stres deluje naprej, kljub temu da se posameznik poskuša poravnati z njim, se začnejo energetske zaloge posameznika počasi prazniti. Takrat se pojavijo prvi znaki utrujenosti. Če se v tem časovnem obdobju ne spremeni popolnoma nič, takšna situacija stresa vodi do tretje faze (Meško, 2011, str. 15).

Telo se v zadnjo tretjo fazo, imenovano faza izčrpanosti oz. izgorelosti, premakne, ko se ni več zmožno spoprijemati z zahtevami. Posamezniku se zaradi obremenitev pojavljajo občutki nemoči, hkrati pa začne izgubljati tudi upanje, da lahko kaj spremeni. To lahko privede do motenj v telesnih funkcijah, različnih boleznih, poškodb organov ali celo smrti.

Shemo splošnega adaptacijskega sindroma prikazuje Slika 1.

Slika 1: Splošni adaptacijski sindrom



Vir: Z. Rakovec Felser, *Zdravstvena psihologija*, 2002, str. 53.

1.3 Vrste stresa

Stres, s katerim se posameznik spoprijema, je popolnoma individualna izkušnja. Nanaša se na okoliščine, ki predstavljajo tako fizične kot psihične zahteve in v posamezniku vzbudijo čustvene odzive. Na čutenje stresa odločilno vpliva ravno povezava med oceno zmožnosti in razumevanjem zahtev. V literaturi najdemo več vrst stresa, ki pa nimajo enakega vpliva na posameznika. Med najpogostejše vrste stresa spadajo normalni, pozitivni in negativni stres. Zasledimo pa tudi kratkoročni in dolgoročni stres, endogeni in eksogeni stres ter naravni in umetni stres.

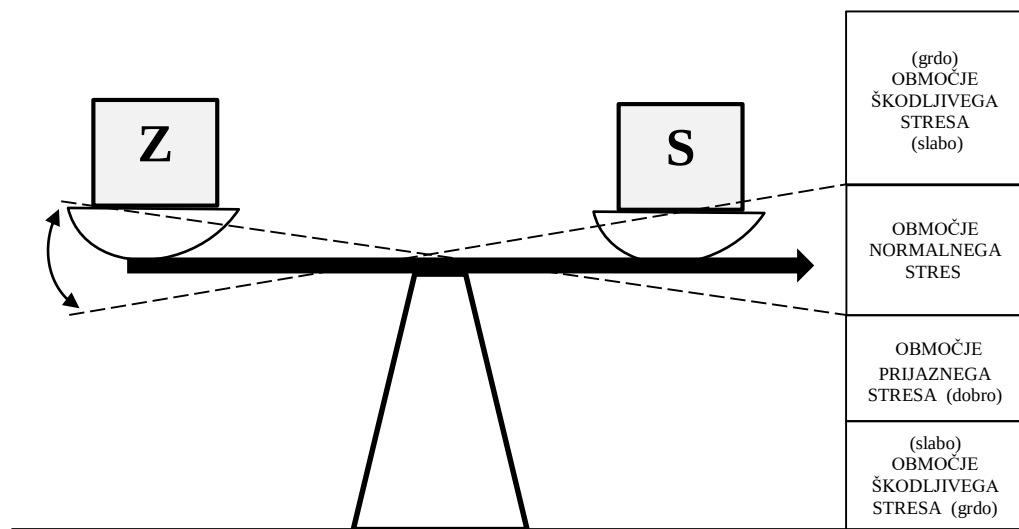
Model ravnovesja stresa si najlažje predstavljamo s tehtnico. Ta na eni strani predstavlja zahteve (Z) iz okolja, na drugi strani pa sposobnosti (S), ki jih občutimo pri boju z zahtevami.

1.3.1 Normalni stres

Ravnovesje na tehtnici je v mejah sprejemljivega stresa, kadar so nihanja med razumevanjem zahtev in zmožnostmi neznatna. Do uravnoteženja pride, ko smo prepričani, da se bomo s svojimi zmožnostmi uspešno borili proti zahtevam. V takšnem primeru smo mnenja, da stres

ni prisoten, saj nimamo zdravstvenih težav in se dobro počutimo. Normalni stres torej doživljamo kot nekaj običajnega, ko se srečujemo z vsakodnevnimi neprijetnostmi, za katere že vnaprej vemo, da nas ne ovirajo. Stresni odziv je v območju normalnega stresa ves čas v pripravljenosti, vendar le v območju zmanjšane budnosti. Območje normalnega stresa prikazuje Slika 2.

Slika 2: Normalni stres



Vir: T. Looker & O. Gregson, *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*, 1993, str. 32.

V območje prijaznega ali škodljivega stresa pride v primeru, ko se ravnoesje na tehtnici poruši in zapusti območje normalnega stresa. Do porušenega ravnoesja pride bodisi zaradi drugačnega dojemanja zahtev bodisi zaradi drugačnega dojemanja sposobnosti za spopadanje s težavami.

1.3.2 Pozitivni stres

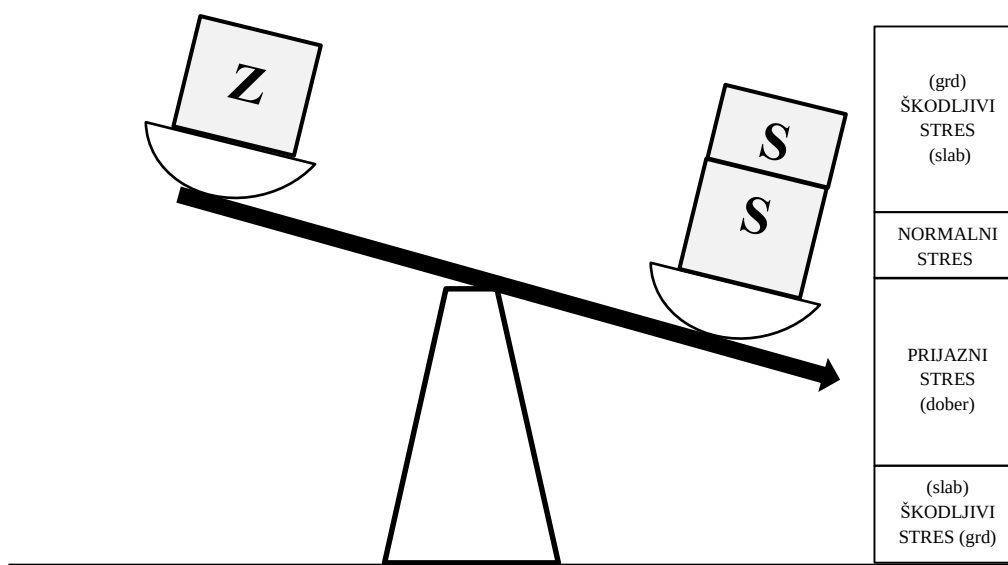
Nekateri ljudje situacije, ki jih obremenjujejo, dojemajo kot izziv, zato zanje stres pomeni neko prijetno, spodbudno, vznemirljivo in vzhičeno razpoloženje. V takšni situaciji zaupajo vase, sposobnejši so obvladovati zahteve, hkrati pa so mnenja, da bodo vsako nalogo uspešno končali. Vse prej omenjene lastnosti so značilne za **pozitivni ali prijazen stres**. Ta povzroča kratkotrajno in neintenzivno stresno reakcijo ter dopušča ustrezno okrevanje telesa po stresu (Looker & Gregson, 1993, str. 30).

Za posameznika je koristen, saj mu daje motivacijo za delo, sposobnost za jasno in racionalno razmišljanje, željo po novih izzivih in zanimivih nalogah ter ga spodbuja k spopadanju s težavami. Omogoča mu, da se organizem prilagodi na nove situacije, kot so npr. sprememba položaja iz leže v stoje, prilagoditev na pomanjkanje hrane, na mraz in na bolezen. Posameznika, ki deluje pod vplivom pozitivnega stresa prepoznamo predvsem po

nasmejanosti, prijaznosti, živahnosti, umirjenosti, izžarevanju samozavesti, energičnosti, učinkovitosti, odločnosti in uspešnosti (Looker & Gregson, 1993; Starc, 2009).

O pozitivnem stresu, imenovanem tudi **eustres**, govorimo, kadar so zmožnosti ljudi za upravljanje večje od zahtev, kar prikazuje Slika 3. Stresna reakcija povzroči prijetno stanje, ki ima pozitiven učinek na ustvarjalnost, produktivnost ter duševne in telesne sposobnosti.

Slika 3: Prijazni stres



Vir: T. Looker & O. Gregson, *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*, 1993, str. 35.

1.3.3 Negativni stres

Za večino ljudi stres pomeni neko grenko izkušnjo, ki jih je pretresla zaradi premajhne ali pretirane obremenjenosti, nezainteresiranosti, naveličanosti ali vztrajanja pri situaciji, ki jo niso dovolj dobro nadzirali ali kontrolirali. Do **negativnega ali škodljivega stresa**, imenovanega tudi **distres**, pride, kadar se zahteve začnejo kopičiti ter presegati sposobnosti za njihovo obvladovanje (Looker & Gregson, 1993, str. 33).

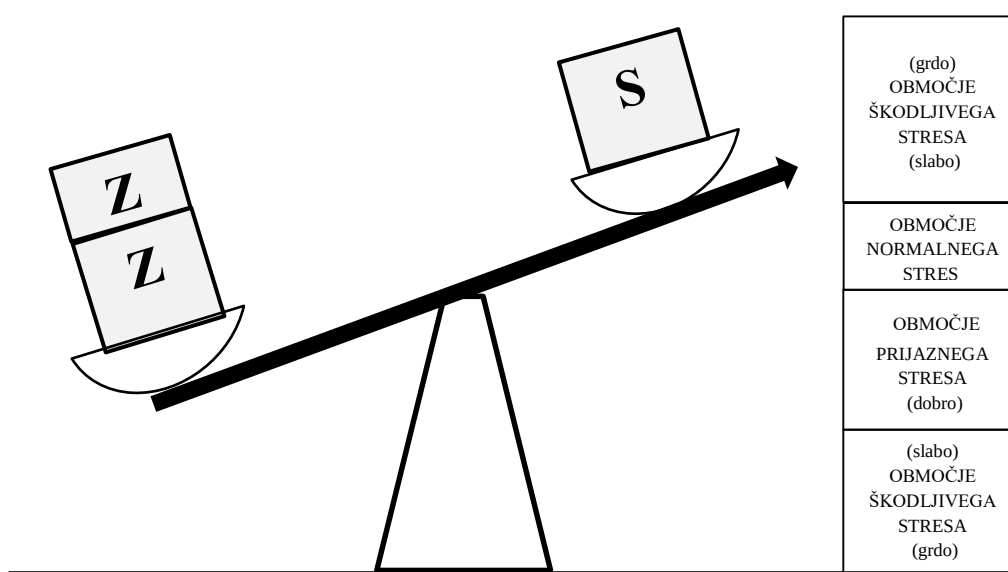
Stres, definiran s strani Selya, je neizogibna posledica življenja. Negativni stres se kaže takrat, ko zahteve na telo presežejo možno kapaciteto za širitev energije in vzdrževanje homeostaze. Zahteva je lahko stimulirana kot nekaj kar nam je všeč ali pa kar nam ni všeč (Le Fevre et al., 2003, str. 729).

Starc (2008, str. 48) meni, da je negativni stres posledica dolgotrajnih, ponavljajočih se ali intenzivnih stresnih reakcij organizma brez ustreznega počitka in njegove obnove. Božičeva (2003, str. 20) opredeljuje negativni stres kot emocionalne psihične pritiske in šoke. Ti

sprožajo pojav bolezni in so posledica izpostavljenosti tako kratkoročnim kot dolgoročnim vplivom stresnih okoliščin.

Negativni stres povezujemo z dvema območjema, in sicer z območjem grdega in slabega škodljivega stresa. Na območje grdega škodljivega stresa vplivajo preobremenitve, ki se kažejo kot spoprijemanje z nalogami, ki jih ne moremo opraviti, opravljati delo na delovnem mestu, ki presega naše zmožnosti, spoprijemanje z zahtevnimi nalogami v določenem času ter opravljanje zahtevnih zadolžitev. Tehnica v takšnem primeru zaniha, saj zahteve presegajo zmožnosti za upravljanje, kar prikazuje Slika 4 (Looker & Gregson, 1993, str. 33–34).

Slika 4: Območje grdega škodljivega stresa



Vir: T. Looker & O. Gregson, *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*, 1993, str. 33.

Carnegie (2012, str. 90) negativni stres opredeljuje kot destruktiven stresni odziv, ki izvira iz situacije, ki se kaže zunaj našega nadzora in vpliva. O negativnem stresu govorimo, ko zunanji pritiski postanejo preveliki in se delovanje organizma preusmeri na odzive za preživetje. Znaki izpostavljenosti negativnemu stresu, so težave s spanjem, razdražljivost, povišan krvni tlak in razbijanje srca.

Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 13–14) navajata, da prve znake izpostavljenosti negativnemu stresu kažejo različni simptomi, in sicer čustveni, vedenjski in telesni.

Čustveni simptomi so povezani z apatijo (radost, nezadovoljstvo, nezmožnost sodelovanja pri zabavnih stvareh), anksioznostjo (občutek nespoštovanja in nekoristnosti do samega sebe, napetost, tavanje), razdražljivostjo (nadutost, upor ali jeza, nezaupanje), duševno

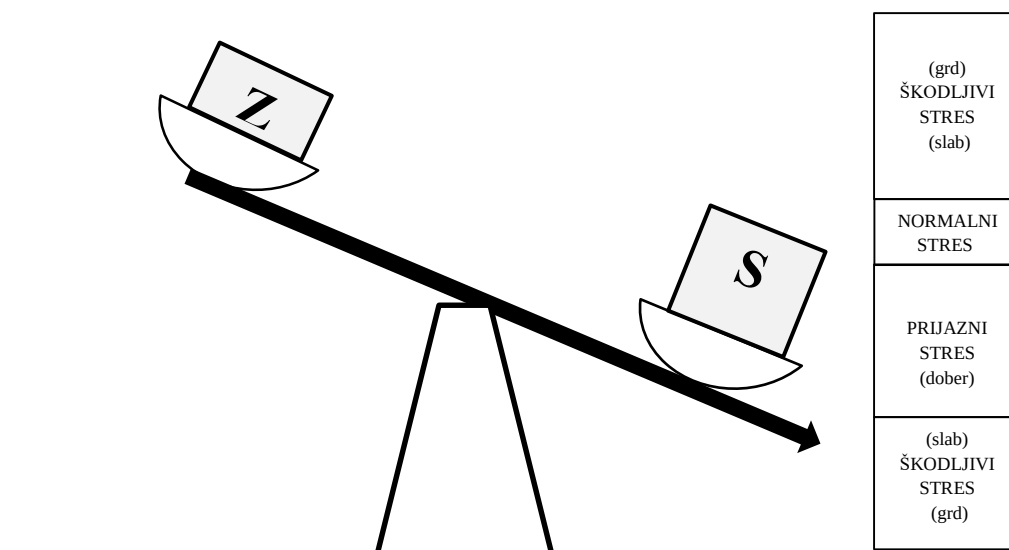
utrujenostjo (zmedenost, težave z zbranostjo) ter pretirano zaverovanostjo vase ali zavračanjem samega sebe (obilica dela, zatiskanje oči pred težavami).

Med **vedenjske simptome** štejemo izogibanje (težave s sprejemanjem odgovornosti, zavračanje dela, zapiranje vase), pretiravanje (igre na srečo, odvisnost z alkoholnimi pijačami), težave s spoštovanjem samega sebe (zamujanje na delo, neurejenost) in težave z upoštevanjem zakonov (kaznovanje, zadolženost).

Telesni simptomi negativnega stresa pa nakazujejo na ekstremno pozornost ali nepriznavanje obolenja, fizično izčrpanost, nerazpoloženje (spremembe teka, nespečnost, slabost, glavobol), običajno obolevnost, pretirano vero v ozdravitev in zlorabo zdravil.

V območju slabega škodljivega stresa ta povzroči odsotnost zahtev, zaradi katerih zapademo v z dolgočasnost in nezadovoljstvo. V tem primeru je škodljivi stres povzročilo porušeno ravnotežje med razumevanjem zahtev in zmožnosti, ki so večje od zahtev. Območje slabega škodljivega stresa prikazuje Slika 5.

Slika 5: Območje slabega škodljivega stresa



Vir: T. Looker & O. Gregson, *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*, 1993, str. 34.

1.3.4 Druge vrste stresa

V literaturi poleg pozitivnega in negativnega stresa zasledimo še druge vrste stresa, med katerimi so kronični stres, zunanji in notranji stres, naravni in umetni stres, kratkoročni in dolgoročni stres. Najpogostejši vrsti stresa sodobnega človeka pa sta psihosocialni in mentalni stres.

Kronični stres je povezan z odzivom možganov na neprijetne dogodke, ki se ponavljajo daljši čas. Posameznik na neprijetne dogodke ne more vplivati. Zaradi svoje dolgotrajnosti vpliva na naše zdravje, moti naše vsakodnevno delovanje, poleg tega pa lahko pripelje tudi do bolezni. Dolgotrajne posledice stresa se kažejo v težavah s koncentracijo, glavoboli, nespečnostjo, razdražljivostjo, motnjami hranjenja, kronično utrujenostjo, zmanjšano imunsko odpornostjo in drugimi (Zaviršek Mikolič, 2013). Po mnenju Starca (2007, str. 145) je kronični stres eden od tistih, ki je stalno prisoten ali pa se ponavlja.

Najbolj razširjeni faktorji za **zunanji ali eksogeni stres** so tisti, na katere posameznik ne more vplivati. Povezani so z delovnim okoljem, delovnim časom in potjo na delo in domov. Takšne faktorje je treba privzeti in omejiti z njimi povezane nevšečnosti.

Notranji ali endogeni stres povezujemo s stresnimi situacijami, ki jih ljudje tvorijo sami in se jim tudi zlahka izognejo. Mednje štejemo neprimerno prehrano, kajenje, črnogled pogled na svet in sedenje pred televizijo (Newhouse, 2000, str. 20).

Umetni in naravni stres sta kot dve različni obliki stresa, vsak s svojo namero in funkcijo. Naravni, t.i. koristni stres se pojavi lahko kot posledica ogroženosti ali pa ugodja. Če se pokaže kot rezultat ogroženosti, je odziv na tveganje iz okolja, njegova naloga pa je obramba, pobeg ali napad. V omenjenem primeru je stres obravnavan kot naraven odziv, ki je telesu neškodljiv. Pri stresu, povezanem z občutkom ugodja, pa gre za prijetno lastnost stresa, iz katere posamezniki prejmejo energijo, motivacijo in ustvarjalnost. Posamezniki takšno vrsto stresa doživljajo v trenutkih, kadar verjamejo, da njihova spretnost premaga neko zahtevo. Najprimernejši obrambni mehanizem proti umetnemu stresu je podoživljanje prijetnega stresa. Za razliko od naravnega stresa moramo pri umetnem stresu sami poskrbeti za ravnovesje v telesu in svoje zdravje. Kadar zahteve presegajo naše zmožnosti, se pojavi škodljivi, t.i. umetni stres, zato se ga moramo naučiti obvladovati. Pojavlja se tudi zaradi preobremenjenosti, kot posledica realnih pritiskov iz okolja (nanje nimamo vpliva) ali pa kot posledica omejitev, ki so privzgojene in ki nastanejo zaradi etičnih in moralnih vrednot družbe (Schmidt, 2003, str. 9–12).

Battison (1999, str. 9) loči med kratkoročnim in dolgoročnim stresom. S **kratkoročnim stresom** se v določeni meri srečuje vsak posameznik, lahko pa ta postane tudi izredno močan, kar privede do ovir pri samem delu kot tudi do težav z zdravjem. **Dolgoročni stres** se pojavi zaradi neprestanega stresa, s katerim se spoprijema posameznik, in lahko sproži resne težave z zdravjem. Dolgotrajnega stresa se lahko znebimo le s preoblikovanjem življenjskega stila, okolja in vedenja, medtem ko kratkoročnega lahko obvladujemo z različnimi tehnikami sproščanja.

2 STRES NA DELOVNEM MESTU

Delo velja za enega od pomembnih delov življenja vsakega človeka. Ponuja številne možnosti socialnih interakcij in osebnostne rasti, daje močan vpliv na samopodobo in občutek lastnih vrednot, hkrati pa služi tudi kot izziv za samo-izpopolnjevanje. Vseeno pa delo velja za enega od največjih povzročiteljev stresa.

Stres na delovnem mestu lahko vpliva na vsakega, ne glede na hierarhično raven, sektor in velikost organizacije. Vpliva tako na varnost in zdravje ljudi kot tudi na zdravje podjetij in gospodarstev. Podatki Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu kažejo, da je skoraj vsak četrti delavec podvržen stresu (Planinc, 2013b, str. 34).

Avtorja Beehr in Newman (v Sutherland & Cooper, 2000, str. 62) sta stres, ki se pojavljala v zvezi z delom, opredelila kot situacijo, kjer faktorji, ki se nanašajo na delo, na zaposlenega delujejo na način, da preoblikujejo oz. porušijo njegov telesni in fizični položaj. Stres na delovnem mestu se torej pojavlja, ko zahteve poklica in delovnega okolja presegajo zmožnosti zaposlenih, da jih obvladajo. Gre za nesorazmerje med zmožnostmi, zmogljivostmi, zahtevami delovnega mesta in znanjem posameznika na eni strani, ter zahtevami, ki jih mora v življenju sprejemati, na drugi strani.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer definira stres povezan z delom kot vzorec odzivov, ki se pojavi, kadar delavci naletijo na delovne zahteve, ki ne ustrezajo njihovemu znanju in spretnostim ter omejujejo njihovo sposobnost, da delo opravijo. Neskladja so povezana s pritiski in zahtevami, ki se navezujejo na čas, količino ali težavnost dela, pa tudi na čustveno in fizično zahtevnost dela (Kanjuro Mrčela & Ignjatović, 2012, str. 4).

Parker in DeCotiis (v Cameron Montgomery, Blodgett, & Barnes, 1996, str. 24) stres na delovnem mestu definirata kot občutek osebne motnje, ki je posledica položaja na delovnem mestu, ter psihološke in fiziološke reakcije na nezaželeno delovno pogoje. Posamezniki se ob prisotnosti stresa na delovnem mestu začnejo oddaljevati od svojega normalnega obnašanja, kar začne vplivati na njihove rezultate pri delu.

Dandanes stres na delovnem mestu postaja vedno večja težava. S seboj prinaša posledice, ki se vidijo v zdravstvenih težavah, konkurenčnosti, storilnosti in ustvarjalnosti. Do stresa na delovnem mestu pa ne prihaja le zaradi stresnih dogodkov povezanih z delom, temveč tudi zaradi stresnih dogodkov, ki se pojavljajo v privatnem življenju (Jereb & Mijulkov, 2012, str. 3).

2.1 Vzroki stresa na delovnem mestu

Na razvoj stresa lahko vplivajo določena nesorazmerja med delavci in delovnimi pogoji, ki še dodatno sprožajo pritiske. Ti so lahko posledica neprimernega vodenja, načrtovanja dela in neprimernih delovnih razmer. To se izraža v tem, da delavci nimajo kontrole nad svojim delom in z njim povezanim ukazovanjem, saj od svojih nadrejenih dobijo premalo podpore (Leka, Griffiths, & Cox, 2003, str. 1).

Vzrokov za pojav stresa na delovnem mestu je veliko, največkrat pa mednje štejemo roke, ki niso realni, pomanjkljiv opis delovnih nalog, veliko odgovornost, pritožbe niso mogoče, pristojnosti in pooblastila niso jasno razdeljena in opredeljena, vpliva na odločanje je malo, za dobro opravljeno delo ni priznanj in nagrad, pri sodelovanju in delu je prisotno pomanjkanje podpore, delo se opravlja v neugodnih delovnih razmerah itd (Meško, 2011, str. 12). Stres na delovnem mestu je pogosto prisoten zaradi napačnega načina obveščanja, metode dela in vodenja, pomanjkanja pristojnosti in zaupanja, oblikovanja delovnega mesta ter normiranosti dela.

Stres pri delu lahko opišemo tudi z več dejavniki. Seličeva (1999, str. 120–122) navaja naslednje stresne dejavnike na delovnem mestu: 1) pomanjkanje nadzora dela: ta ne dopušča avtonomije, časovne razporeditve, prostega odločanja in ne vključuje soodločanja, 2) delovni položaj: je med glavnimi povzročitelji stresa na delovnem mestu, 3) nevarnost: sem uvrščamo nekatere poklice, kot npr. policijski, vojaški, gasilski, 4) stresorji okolja: vročina, hrup, onesnaženost zraka in 5) ponavljajoče se naloge: značilni sta prenasičenost in pomanjkanje nadzora. Zaviršek Mikolič (2013, str. 32) dodaja še: 1) nerazumevanje z nadrejenimi, sodelavci ali podrejenimi, 2) premalo časa za dokončanje delovne naloge, 3) za opravljeno delo ne dobimo pričakovanega priznanja, 4) nimamo možnosti pritožb, 5) prevelika odgovornost in 6) nezanesljivost službe.

Raziskave kažejo, da se največ stresa pojavi pri delu, kjer zaposleni niso sposobni izpolniti zahtevanih nalog in niso sposobni prenesti pritiskov zaradi pomanjkanja znanja, sposobnosti in podpore ostalih zaposlenih. Možnosti, da pride do stresa pri delu je manj, če so delavci sposobni izpolniti zahtevane naloge, imajo znanje in nadzor nad delom, ki ga opravljajo, ter določeno stopnjo odločitev pri delu (12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu, 2009).

Prav tako so raziskave pokazale, da zaposleni doživljajo večji psihološki stres na delovnih mestih, kjer (Rauber et al., 2015, str. 49): 1) se spoprijemajo s slabo organizacijo dela, časovnimi pritiski in neodložljivimi termini, 2) imajo slab nadzor nad delovnim procesom, 3) opravljajo dela z večjo odgovornostjo, 4) so izpostavljeni nevarnostim ter okoljskim stresorjem, in sicer hrupu, prahu, vročini, onesnaženosti zraka ter 5) imajo majhen vpliv pri sprejemanju odločitev, te pa so nepošteno in pristranske.

Vse prej omenjene značilnosti delovnega mesta imajo neke posledice. Privedejo lahko do zmanjšane zadovoljstva zaposlenih, nižje produktivnosti, povečane odsotnosti z dela ter odhoda starih in prihoda novih delavcev.

Zaposleni lahko stres občutijo zaradi različnih dejavnikov, kamor uvrščamo delovne pogoje, delovno obremenitev, delovni čas, organizacijsko strukturo, klimo in kulturo, konflikte med vlogami, odgovornost za zaposlene, razvoj kariere, status in plačilo, svobodo odločanja in nadzor, medsebojne odnose na delovnem mestu, izpostavljenost nasilju in nadlegovanju na delovnem mestu, razne spremembe ter stres, ki izhaja iz vloge in odgovornosti v organizaciji (Mesner Andolšek, 2002, str. 16).

Zaposleni na delovnem mestu so lahko izpostavljeni različnim **delovnim pogojem** oz. fizičnim stresorjem, kot so hrup, vročina, delo z nevarnimi snovmi, ki povzročijo, da zaposleni postanejo bolj občutljivi. V fizičnem delovnem okolju so prisotni dejavniki, ki imajo na zaposlenega direkten vpliv, tako fizično, psihično kot tudi psihosocialno. Fizični stresorji vplivajo na učinkovitost, produktivnost, delovno storilnost ter zdravje posameznika in organizacije (Sutherland & Cooper, 2000, str. 86).

Večini organizacij v sodobni družbi je skupno, da želijo delo opraviti s čim manj zaposlenimi. To se kaže na tri načine, in sicer delo postaja vedno bolj intenzivno, zahteva več časa in postaja bolj zapleteno (Ihan & Simonič Vidrih, 2005, str. 24).

Med najpogostejše povzročitelje stresa na delovnem mestu sodijo **delovne obremenitve**. Pojavijo se, ko so zahteve delovnega mesta večje ali manjše od zmožnosti zaposlenih, da jih premagajo. Ko zaposleni delujejo na optimalni stopnji delovanja, se počutijo ustvarjalne, mirne in motivirane. Ko pa enkrat obremenitve postanejo večje od zmožnosti, se pojavi občutek izpraznjenosti, utrujenosti in izgorevanja (Sutherland & Cooper, 2000, str. 69).

Poznane so kvalitativne in kvantitativne delovne obremenitve. Kvalitativne govorijo o tem, da se posameznik ne čuti sposobnega za opravljanje določene naloge zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj, medtem ko o kvantitativnih govorimo, kadar mora zaposleni opraviti preveč ali premalo nalog v določenem času.

Na zaposlenega stresno delujejo različni dejavniki, kamor uvrščamo nočno delo, nove oblike **delovnega časa**, nadurno delo, daljši delovni čas, dvojne službe, deljen delovni čas ipd.

Na pojav stresa na delovnem mestu vplivata predvsem dve značilnosti delovnega časa, izmensko in nadurno delo. **Izmensko delo** v večji meri povzroča utrujenost, slabšo motivacijo in zaspanost. To pa povzroči zmanjšano stopnjo koncentracije, pade stopnja previdnosti, poveča se število napak, zmanjšata pa se tudi učinkovitost in produktivnost (Sutherland & Cooper, 2000, str. 70–85).

Pogoste vzroke stresa predstavlja oslABLJENO socialno okolje, za katerega je značilno pomanjkanje podpore sodelavcev, nadrejenih ter slaba medsebojna komunikacija. Zaposleni mora pri opravljanju dela čutiti pripadnost organizaciji. V nekaterih primerih nadrejeni in podrejeni ne komunicirajo med seboj ter si ne nudijo pomoči in podpore, kar lahko še dodatno povečuje pritiske in stresne situacije med njimi (Levi & Levi, 2000, str. 9).

Organizacijska klima je pomemben element, pri katerem morajo biti skupni cilji jasni vsem zaposlenim, vsi jih morajo sprejeti ter poznati svoje zmožnosti in zmožnosti sodelavcev. Klima vpliva na to, kako se zaposleni vedejo, prav tako pa predstavlja stanje kulture v organizaciji. Dobra klima pomeni podporo vodji, skupnim ciljem in ustvarjalni naboj za reševanje težav. Najpogostejša naloga managementa v organizacijah je iskanje ustvarjalnega delovnega okolja, ki spodbuja zadovoljstvo na delovnem mestu in inovativnost. Pravičnost je del organizacijske klime, ki kaže, da zaposleni dojemajo, da jih organizacija obravnava pošteno (Riad, Labib, & Navar, 2016; Zaviršek Mikolič, 2013).

Černigoj Sadarjeva (2002, str. 95) je **organizacijsko kulturo** označila kot skupek vrednot, pričakovanj, prepričanj in pomenov, ki so članom določene skupine skupne. Predstavljala naj bi ključ za primerno obnašanje in reševanje problemov. Novincem in novinkam, ki ravno prihajajo v organizacijo, pa sprejemanje organizacijske kulture in njeno učenje pomeni stresno preizkušnjo. Organizacije s svojo pozitivno kulturo poskrbijo za varnost, dobro počutje in zdravje svojih zaposlenih. Veliko organizacij deluje v okviru negativne kulture, kjer je management organizacije nenaklonjen spremembam, zaposleni pa se počutijo nemočne pri vseh poskusih uveljavljanja idej za spremembe. To se odraža z občutkom nemoči, cinizmom do managementa in stresom med zaposlenimi. Pomembno je prepoznati, da organizacijska kultura ne more biti spremenjena glede na načrt ali preko zahtev višjega managementa (Stranks, 2005, str. 26).

Neobičajen izvor stresa na delovnem mestu je lahko tudi **nadlegovanje na delovnem mestu** (angl. *bullying, mobbing*), do katerega največkrat pride, ko se zlorabi moč. Gre za ponavljajoče se neprijetno obnašanje, usmerjeno proti določenemu delavcu, ki ga lahko počne en sam posameznik ali pa vsi sodelavci. Za to neprimerno obnašanje ni pravega razloga, ogroža pa tako zdravje kot tudi varnost zaposlenih. Neprimerno obnašanje razumemo kot besedno (šikaniranje, poniževanje, blatenje, grožnje) ali fizično napadanje. Bolj prefinjeni pritiski na zaposlene so v obliki neizvedljivih nalog, postavitve po hierarhični lestvici navzdol in družbeni osamitvi (Treven, 2005, str. 27).

Na delovnem mestu se lahko pojavljata dve obliki nadlegovanja. Prva oblika je nadlegovanje vezano na delo, ki oteži delovni položaj žrtve nadlegovanja. Druga, bolj pogosta oblika nadlegovanja, pa je vezana na osebne odnose, pri katerih gre za določene oblike ljubosumnega delavca (običajno nadrejenega) na drugega (Teržan, 2002, str. 6).

Ljudje se srečujemo z različnimi vlogami, tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. V slednjem smo možje ali žene, starši, bratje ali sestre, prijatelji in sosedje, medtem ko na delovnem mestu opravljamo vlogo nadrejenega, podrejenega ali pa sodelavca. Do **konflikta vlog** pripelje ravno razdvojenost med odgovornostjo do dela in družine, ko skušamo izpolnjevati zahteve vseh teh vlog. Oseba se znajde pod različnimi pritiski, kar povzroča povišanje krvnega tlaka (Bilban, 2009, str. 25).

Delo zaposlenih je učinkovitejše, če so zaposleni seznanjeni s pričakovanji nadrejenih in če se njihove obveznosti v delovnem okolju med seboj ne razlikujejo. Do razlikovanja vlog na delovnem mestu namreč pride, ko zaposleni dobi različne in nekonsistentne naloge oz. navodila. V konflikt s samim seboj pa pride, ko se zaradi nezmožnosti pri sodelovanju pomembnih odločitvenih procesov, počuti negotov. Če govorimo o odgovornem zaposlenem to lahko privede do intenzivnega stresa (Nekoranec & Kmošena, 2015; Treven, 2005).

Številni stresni dogodki so povezani tudi s slabim upravljanjem, negativnimi odnosi med sodelavci in negativnimi reakcijami na odločitve, ki jih sprejme management (Kendal, Murphy, O'Neill, & Bursnall, 2000, str. 36).

Značilne fiziološke simptome za stres in s tem posledično več stresa bolj občutijo posamezniki, ki so **odgovorni za druge zaposlene** kot pa tisti, ki v podjetju opravljajo ostale, manj pomembne aktivnosti. Ljudje, odgovorni za druge, morajo ostale motivirati, nagradjevati pa tudi kaznovati ter z njimi komunicirati. To so predvsem managerji, vodstvo in nadrejeni. Največjo odgovornost nosijo ravno managerji, saj se morajo pri določanju politike podjetja in drugih strateških odločitvah ukvarjati tudi s stroški človeških virov. Odgovorni so tudi za urejanje konfliktov med zaposlenimi. Poslušati morajo pritožbe, posredovati v primeru sporov, spodbujati sodelovanje in skrbeti za vodenje. Te naloge so za managerje zelo zahtevne in še bolj povečujejo stres, ki ga občuti posamezni manager (Treven, 2005, str. 25).

Po mnenju Černigoj Sadarjeve (2002, str. 94) stres na delovnem mestu vpliva na padce in vzpone v karieri zaposlenih. Med potencialne izvore stresa pri delu uvrščamo slabo plačilo za delo, omejeno napredovanje, negotovost glede dela, hitre spremembe in pomanjkanje priložnosti za rast. Ob nastopu dela imajo zaposleni različne upe glede plače, avtonomije, napredovanja ter varnosti zaposlitve. V kolikor pa ti upi niso uresničeni pa zaposleni izgubijo samospoštovanje in pripadnost. Pogost izvor stresa je tudi ocena delovne uspešnosti, ki pa v nobenem pomenu ni prijetna ne za ocenjevalca kot tudi za tistega, ki je ocenjevan.

Pri ustvarjanju dela v organizaciji se kot pomembni komponenti upoštevata **svoboda odločanja in nadzor na delovnem mestu**. To pomeni, da imajo zaposleni velik vpliv na način opravljanja svojega dela. Imeti morajo dovolj nadzora za načrtovanje svojega dela in odločanje o tem, kako naj bi se delo opravljal. Zmožni morajo biti najti rešitve na svojem

delovnem mestu. K samemu nadzoru sodijo tudi struktura poteka dela, avtonomija, učenje ter povratna informacija zaposlenim v organizaciji (Jereb & Mijulkov, 2012, str. 5).

Učenje življenja z drugimi ljudmi predstavlja enega izmed najbolj stresnih vidikov v življenju. **Odnose na delovnem mestu** uvrščamo v tri skupine, in sicer: odnose s sodelavci, odnose s podrejenimi ter odnose s šefom. V vseh primerih so raziskave pokazale zaskrbljujoče faktorje. Osebni konflikti, tekmovalnost ter posamezniki, ki so usmerjeni izredno storilno in tehnično, vplivajo na odnose med sodelavci negativno. Z dobrimi medsebojnimi odnosi se lahko doseže tako osebne cilje posameznikov kot tudi cilje podjetja. Slabi medsebojni odnosi pa so pogosto vzrok stresa v podjetju, kar vpliva na rezultate dela tako posameznikov, oddelkov in tudi celotnega podjetja. Pri ravnanju s podrejenimi se kažejo kot nesposobnost odnosa z ljudmi, še posebej pri tehničnem in raziskovalno naravnemu kadru. Pri odnosu z nadrejenim se težave kažejo pri složnem spoštovanju in zaupanju. Preredka komunikacija in pomanjkljivo sodelovanje v podjetju je tisto kar povzroča stres med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Tudi interakcije s strankami povzročajo precej stresa, saj delo z njimi zahteva poseben pristop, izkazovanje in kontroliranje lastnih čustev, kot jih pričakuje podjetje (Božič, 2003; Černigoj Sadar, 2002; Nekoranec & Kmošena, 2015).

2.2 Modeli za določitev stresa na delovnem mestu

Na področju proučevanja poklicnega stresa je nastalo že veliko število teorij, modelov in konceptov. Nastali so z namenom ločevanja stresa na delovnem mestu od drugih stresnih dejavnikov.

Stres na delovnem mestu lahko merimo tudi z različnimi instrumenti. Jerebova in Mijulkova (2012, str. 2) izpostavljata, da se med najpogostejšimi instrumenti uporabljajo lestvica stresa v poklicnem delu (angl. *The Professional Life Stress Scale*), inventar poklicnega stresa (angl. *Occupational Stress Inventory*) in PMI (angl. *Pressure Management Indicator*).

- **Lestvica stresa v poklicnem delu** je namenjena ugotavljanju stopnje stresa, povezanega z delom, ki ga doživljajo zaposleni. Vsebuje postavke, ki se preko psihičnih, telesnih in vedenjskih simptomov ter odnosov s sodelavci in nadrejenimi kažejo v doživljanju stresa.
- **Inventar poklicnega stresa** je kratka in jedrnata mera treh dimenzij poklicne prilagoditve, ki so poklicni stres, psihološke obremenitve ter viri za spopadanje s stresom na delovnem mestu. Gre za sklop treh vprašalnikov (vprašalnik poklicnih vlog, vprašalnik osebne obremenitve, vprašalnik osebnih virov), od katerih vsak izmed njih meri eno od prej omenjenih dimenzij.
- **PMI** je samoocenjevalni vprašalnik, razvit na podlagi prvotnega inventarja poklicnega stresa. Predstavlja integrirano in kompaktno mero glavnih dimenzij poklicnega stresa,

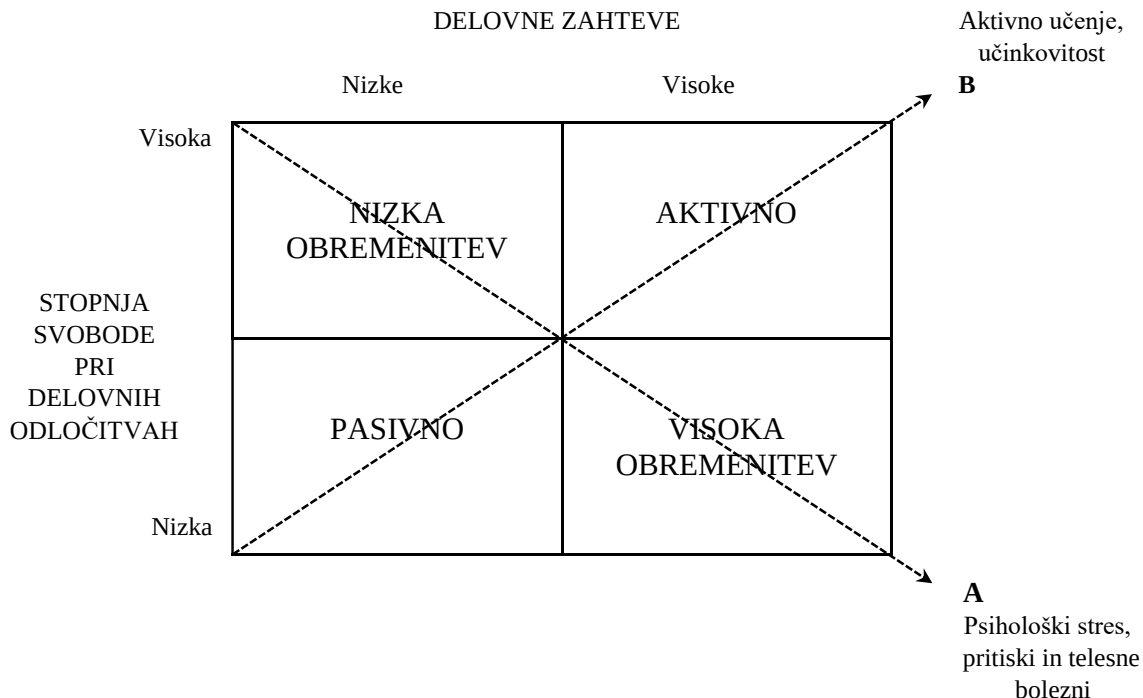
hkrati pa ponuja mehanizem za razumevanje individualnih razlik v stresu na delovnem mestu ter v njegovih posledicah za posameznika, skupino ali nivo organizacije.

Najpogosteje uporabljena konceptualna modela za določitev stresa na delovnem mestu v medicinskih raziskavah sta model zahtev in nadzora (angl. *Demand/Control Model*) oz. Karasekov model ter model neskladja med trdom in nagrado (angl. *Effort Reward Imbalance Model*) oz. Siegristov model. Stres v organizaciji pa obravnavata tudi Michiganski model in Cooperjev dinamični model.

2.2.1 Karasekov model

Model zahtev in nadzora ali Karasekov model je eden najbolj znanih psiholoških modelov stresa na delovnem mestu. Temelji na predpostavki, da interakcija med delovnimi zahtevami in nadzorom dela v pomenu svobode pri odločitvah v zvezi z delom, pomembno določa psihološke pritiske, ki so povezani z delom. Model predpostavlja, da zaposleni, katerih delovno mesto ima visoke zahteve in nizek nadzor, najbolj trpijo zaradi stresa (Michael et al., 2009, str. 268). Slika 6 prikazuje Karasekov model zahtev in nadzora.

Slika 6: Karasekov model zahtev in nadzora



Vir: M. Rauber, M. Bilban, & R. Starc, *Stres na delovnem mestu in variabilnost srčne frekvence*, 2015, str. 50.

Model loči med štirimi različnimi izpostavljenostmi stresu, in sicer visokimi delovnimi zahtevami, visokim nadzorom dela, nizkimi delovnimi zahtevami in nizkim nadzorom dela (Rauber et al., 2015, str. 49).

Delovne zahteve uvrščamo med psihološke stresorje, ki so lahko prisotni v vsakem delovnem okolju. To so (Dernovšček Hafner, 2012, str. 18):

- kako hitro je treba delati, da se določene naloge izdelajo;
- ali imamo dovolj časa, da so naloge izpolnjene;
- kakšna je količina dela, ki ga je treba opraviti;
- koliko dela je treba opraviti v primeru velikega časovnega pritiska;
- kakšna je prisotnost konfliktnih zahtev;
- kolikokrat je delo prekinjeno ali upočasnjeno zaradi soodvisnosti dela drugih.

Psihološki pritiski, ki jih povezujemo z delom, učinkujejo na zdravje in vedenje zaposlenih. Psihološki stres in možnosti za nastanek bolezni se povečujeta, ko imamo opraviti z visokimi delovnimi zahtevami in nizko možnostjo svobode pri delovnih odločitvah. Značilno je, da so delavci, ki delajo na takih delovnih mestih, bolj izpostavljeni boleznim povezanim s stresom. To na Sliki 6 prikazuje smer puščice A (Dernovšček Hafner, 2012; Rauber et al., 2015).

Kadar imamo opraviti z visokimi delovnimi zahtevami in visoko možnostjo svobode pri delovnih odločitvah, pa lahko pričakujemo povečanje aktivnega učenja, učinkovitosti ter sodelovanja in angažiranja pri opravljanju dela. Takšne delovne razmere delavcu omogočajo priložnost za učenje in rast, saj je stopnja stresa ravno pravišnja in pomaga spodbuditi aktivnost. To na Sliki 6 prikazuje puščica B (Dernovšček Hafner, 2012; Rauber et al., 2015).

Do zmanjšanja interesa za delo pa privedejo nizke delovne zahteve in visoka možnost odločanja. Povezane so z nizko ravnijo doživljanja napetosti (Dernovšček Hafner, 2012). Nizke zahteve delovnega mesta in majhne možnosti odločanja povezujemo z nizko motivacijo, ki vodi do pasivnosti in dolgočasje. Zaposlenemu na takem delovnem mestu ne ponuja priložnosti za razvoj svojih potencialov in pridobitev novih znanj (Dernovšček Hafner, 2012).

Model zahtev in nadzora daje glavni poudarek, da visokih obremenitev pri delu ne povzročajo visoke zahteve delovnega mesta same po sebi, temveč v kombinaciji z nizko možnostjo odločanja. Visoke zahteve namreč povzročajo napetost, pri kateri posameznik nima možnosti odločanja ali pa je ta nizka. Napetost se pri posamezniku kaže kot utrujenost in izčrpanost, ali pa privede do psihičnih težav, kot so anksioznost, depresija ter poseg po alkoholu in drogah (Dernovšček Hafner, 2012).

2.2.2 Siegristov model

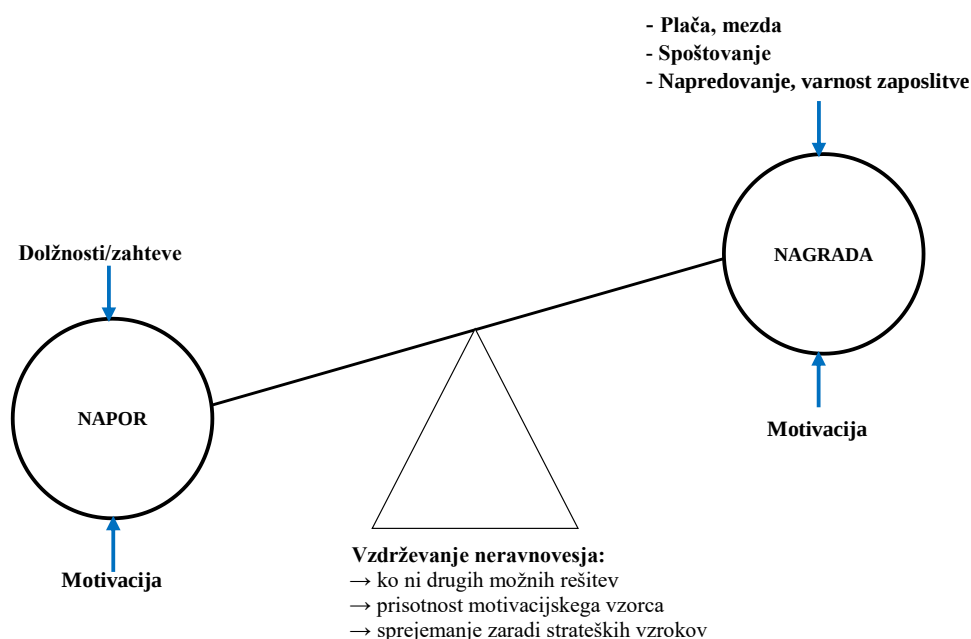
Med pogosto uporabljene modele uvrščamo tudi model neskladja med vloženim trdom in nagrado za opravljeno delo, ki ga je razvil Siegrist s sodelavci. Predpostavlja, da so ugodnosti, ki so povezane z delom, odvisne od odnosa med delovnimi napori in nagradami pri delu. Osredotoča se na družbeno vzajemnost, ki temelji na medosebnem vedenju in družbeni izmenjavi. Spodletela vzajemnost pod pogoji visokega truda in zanj dobljene nizke nagrade, pripelje do ponavljajočih se negativnih čustev in trajnih stresnih odzivov pri zaposlenih (Rauber et al., 2015; Siegrist, 2012).

Zahteve in obveznosti, ki jih imajo zaposleni pri delu, predstavljajo delovne napore, med katere uvrščamo nadurno delo ter časovne pritiske, ki se največkrat kažejo v upoštevanju skrajnih rokov. Med nagrade pri delu pa se štejejo plačilo za delo, denarne nagrade, spoštovanje, možnost poklicnega napredovanja in varnost zaposlitve. Podeljene so tako s strani delodajalca kot tudi s strani širše družbe (Rauber et al., 2015, str. 49).

Delo, za katero so značilni veliki napori in nizke nagrade, predstavlja neskladje, ki lahko pripelje do negativnih čustev in stresa pri zaposlenih. Med primere stresnega neravnovesja med drugim štejemo tudi trdo delo brez primernega priznanja, pravične obravnave in nagrade (Rauber et al., 2015, str. 49–50).

Siegristov model neskladja truda in nagrade je prikazan na Sliki 7.

Slika 7: Siegristov model neskladja truda in nagrade



Vir: J. Siegrist, *Effort-reward imbalance at work – theory, measurement and evidence*, 2012, str. 3.

Siegrist (2012, str. 2) pri modelu neskladja med vloženim trdom in nagrado pri delu trdi, da je neravnovesje med visokim trdom in nizko nagrado vzdrževano pod naslednjimi pogoji:

- delovne pogodbe so slabo opredeljene ali pa zaposleni nimajo velike izbire alternativnih delovnih mest, zaradi nizke ravni znanja, pomanjkanja mobilnosti ter negotovega trga dela;
- zaposleni to neravnovesje lahko sprejmejo iz strateških razlogov (ta strategija je v glavnem izbrana za izboljšanje prihodnjih obetov z vnaprejšnjimi naložbami);
- izkušnja z visokimi stroški in nizkimi dobički ali zaslužki pri delu je pogostejša pri ljudeh, ki kažejo specifične kognitivne in motivacijske vzorce značilne za pretirano predanost delu. Moški in ženske, ki so preveč predani delu, pogosteje trpijo zaradi neustreznih zahtev in lastnim obvladovanjem virov kot pa njihovi sodelavci.

Iz modela neskladja med vloženim trdom in nagrado so izpeljane tri hipoteze, in sicer (Siegrist, 2012, str. 3):

- neravnovesje med visokim trdom in nizkim plačilom brez vzajemnosti povečuje zdravstveno tveganje, ki je povezano z vsemi komponentami;
- delu preveč predani ljudje imajo večjo možnost za zdravstveno tveganje ne glede ali jim to predpisujejo službene zadolžitve;
- relativno najvišje zdravstveno tveganje se pričakuje pri osebah, ki se najdejo pod opisom pri prvih dveh alinejah.

Siegristov model je lahko uporaben pri oblikovanju programov za preprečevanje stresa in za promocijo zdravja na delovnih mestih.

2.2.3 Michiganski model

Michiganski model organizacijskega stresa je bil razvit na Inštitutu za socialna raziskovanja na Univerzi v Michiganu, njegovo veljavnost pa so preverjali tudi na drugih inštitutih in univerzah.

Model obravnava stres kot rezultat odnosa med posameznikom in okoljem. Med ogrožajočimi vrstami stresa sta dve vrsti, in sicer neskladje med zahtevami okolja in viri posameznika ter to, da okolje ne daje zadostnih možnosti, ki bi posamezniku omogočale zadovoljevanje potreb.

Černigoj Sadarjeva (2002, str. 88) pojasnjuje, da model v ospredje postavlja okolje, kot ga razume zaposleni. Stresorje pa opredeljuje kot zahteve v delovnem okolju, ki jih človek lahko zazna kot problematične. V subjektivnem okolju se srečamo z naslednjimi stresorji:

konfliktnost vloge in nejasnost vloge, pomanjkanje sodelovanja, odgovornost do drugih, nejasnost glede delovnega mesta v prihodnosti, napetosti v odnosih, neuporaba veščin in sposobnosti ter delovna obremenitev.

Model vsebuje šest skupin spremenljivk (Černigoj Sadar, 2002, str. 88):

- Objektivno okolje se nanaša na organizacijske spremenljivke, med katere štejemo velikost podjetja, hierarhično strukturo, strukturo funkcij in produkcijske spremenljivke.
- Subjektivno okolje se nanaša na subjektivno zaznavo ter organizacijske karakteristike, kot so delitev vlog, sodelovanje, odnosi in odgovornost za ljudi.
- Med vse subjektivne in objektivne simptome stresa uvrščamo napetosti ali stresne reakcije.
- Do različnih bolezni privedejo napetosti, ki predstavljajo tvegane dejavnike.
- Osebnostni tip A je povezan z vedenjskim slogom, za katerega so značilni predanost delu, tekmovalnost, naglica, nepotrpežljivost in drugi. Posamezniki s takšnim slogom vedenja se nenehno zapletajo v spopade z okoljem, saj ga hočejo imeti stalno pod nadzorom.
- Socialna podpora je definirana kot zaznava pripadnosti eni ali več primarnim skupinam. V teh skupinah se človek počuti varnega, saj je v njih deležen različnih vrst podpor.

Vsak model ima določene pomanjkljivosti. Pri Michiganskem modelu se kažejo v tem, da ne upošteva dovolj objektivnega okolja ter da obravnava stres kot subjektiven, individualen fenomen. Pri strategijah povezanih s preprečevanjem stresa daje večji poudarek na posameznika kot na delovno okolje (Černigoj Sadar, 2002, str. 88).

2.2.4 Cooperjev model

Cooperjev dinamični model poklicnega stresa sta razvila avtorja Cooper in Marshall. Model temelji na dinamiki odnosov med različnimi stresorji in posledicami njihovega delovanja tako na organizacijo kot tudi na posameznika. Cooperjev model, ki povzema proces stresa je prikazan na Sliki 8.

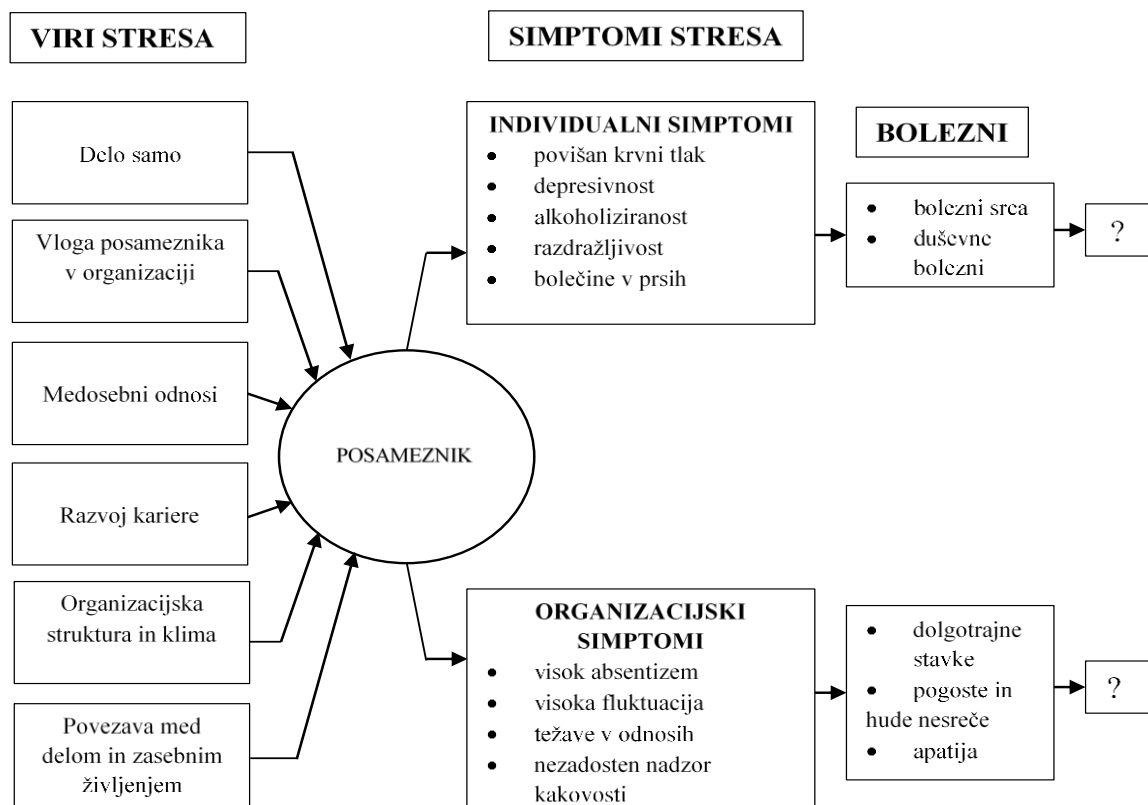
Vire stresa, ki so prisotni na delovnem mestu, lahko razdelimo na šest večjih skupin, in sicer: delo samo, vloga posameznika v organizaciji, medosebni odnosi, razvoj kariere, organizacijska struktura in klima ter povezava med delom in zasebnim življenjem.

Vsi prej navedeni viri stresa se lahko pojavijo v stresnem profilu posameznika in organizacije kot celote, spreminja se le stopnja vzročne povezanosti vsakega od navedenih virov stresa z organizacijo ali določenim delom.

Del procesa stresa so odnosi med objektivnim delovnim okoljem in zaznavanjem dela s strani zaposlenega, razmerja med temi zaznavanji in izkušnjami stresa ter razmerja med izkušnjami, spremembami v vedenju, psihosocialnim delovanjem in zdravjem. Obvladovanje stresa je pomemben sestavni del pri procesu stresa, vendar je relativno slabo razumljen. Stres se na eni strani lahko pojavi kot posledica izpostavljenosti širokemu razponu delovnih zahtev, na drugi strani pa prispeva k širokemu spektru zdravstvenih rezultatov, ki so povezava med tveganji in zdravjem (Cox, Griffiths, & Rial Gonzales, 2000, str. 45).

Dinamičnost mora biti prisotna v vedenju posameznika, sam celotni proces poklicnega stresa pa mora biti interaktiven. To pomeni, da npr. varnost delovnega mesta spada tudi k organizacijski strukturi in ne le k razvoju kariere.

Slika 8: Cooperjev model



Vir: T. Cox, A. Griffiths, & E. Rial Gonzales, *Research on work-related stress*, 2000, str. 44.

2.3 Posledice in stroški stresa na delovnem mestu

Zaposleni v številnih organizacijah pogosto niso obveščeni o posledicah in stroških, ki nastanejo zaradi prisotnosti stresa na delovnem mestu. Običajno se ne zavedajo posledic stresa ali pa jih določajo drugim dejavnikom (Meško, 2011, str. 25). Posledice stresa na

delovnem mestu lahko vplivajo na dobro počutje, zmogljivost ter učinkovitost na individualni ravni posameznika, ravni organizacije in tudi na ravni celotne družbe (George & Jones, 2007, str. 248).

Na **individualni ravni posameznika** se posledice stresa kažejo kot vedenjski simptomi (potreba po alkoholu, pretirano kajenje, odsotnost z dela, izmikanje obveznostim povezanih z delom ipd.), psihološki simptomi (nespečnost, razdražljivost, nezadovoljstvo z delom, družinske težave, sistem izgorevanja) in fiziološki simptomi (bolezni srca, povečan krvni tlak, zmanjšana imunska sposobnost, glavobol). Vsi omenjeni simptomi lahko pripeljejo do mentalnih ali trajnih telesnih bolezni.

Delo na zdravje in počutje posameznika lahko vpliva pozitivno in negativno. Pozitiven vpliv se kaže v spodbujanju ustvarjalnosti in zmogljivosti pri posamezniku, medtem ko se negativen vpliv kaže v zmanjšani zmogljivosti na delovnem mestu, z upadom motivacije ter poslabšanjem zdravju posameznika (Černigoj Sadar, 2002; Levi & Levi, 2000).

Pri posameznikih, ki so pogosto podvrženi stresu, je prisotnih več simptomov. Te je preprosto ugotoviti pri osebah, s katerimi smo v vsakdanjem odnosu. Kažejo se z različnimi znaki, kot so vzkipljivost, spremembe v prehranjevalnih navadah, poslabšanje zunanjega videza ter umikanje iz družabnih dejavnosti.

Vedenjski odziv posameznika je eden od najpomembnejših in potencialno najučinkovitejših odzivov za učinkovito prilagajanje na okoliščine in odstranitev stresnega vzroka. Posameznik se lahko odzove na dva načina. Prvi način je povezan s posameznikovo odločitvijo za odzivanje in s tem povezano razrešitvijo stresne situacije. Pri drugem načinu pa se posameznik ne odzove pravilno, hkrati pogloblja svoje stresne situacije in sam sebi dela škodo. Slednje ga vodi k pretiranemu uživanju hrane, kajenju, pitju ali zapravljanju denarja (Ihan, 2004; Heller & Hindle, 2001).

Psihološke posledice so ene izmed tistih, ki so tesno povezane z vedenjskimi odzivi posameznika na stres. Pojavijo se, ko posameznikova psihosocialna potreba že dalj časa ni zadovoljena, posameznik pa je tudi že izgubil upanje za uresničitev svojih teženj. Slednje so lahko bodisi posledica zunanjih ovir bodisi posledica notranjih blokad, ki se pri posamezniku kaže kot zavrtost (Rakovec Felser, 2002, str. 58).

Določene fiziološke posledice pri posameznikih pogosto povzročijo neustrezni dejavniki v delovnem okolju. Ne smemo zanemariti tudi vpliva drugih dejavnikov, ki so prisotni v njihovem življenju. Stresni mehanizem se v možganih začne kot posledica številnih signalov, ki jih telo zaznava kot nevarnosti. Dolgo trajajoče delovanje stresnih dejavnikov lahko prizadene imunski sistem, da ne opravlja več svoje osnovne vloge (Ihan, 2004; Treven, 2005).

Rakovec Felser (2002, str. 52) v svojem delu navaja, da je reakcija posameznika na stres odvisna od intenzivnosti stresa in trajanja njegovih dejavnikov. Odvisna je tudi od odzivnosti posameznika na stres, ki jo določajo spol, starost ter genetski, socialni in kognitivni dejavniki posameznika. Stresne situacije so lahko zelo intenzivne ali ponavljajoče se ter se pogosto kažejo tako v fizioloških in psiholoških posledicah posameznika kot tudi v spremembi njegovega obnašanja (Dernovšek, Gorenc, & Jeriček, 2012, str. 9). Vse prej omenjene posledice združeno delujejo na organizem, saj ne obstaja niti ena posledica stresa, ki bi lahko sama vplivala na organizem posameznika.

Na **ravni organizacije** se posledice stresa kažejo z izgorevanjem, izostajanjem zaposlenih z delovnega mesta oz. absentizmom, v odhajanju zaposlenih iz delovne organizacije oz. fluktuacijo, v zmanjšani produktivnosti in učinkovitosti na delovnem mestu oz. prezentizmom, z zamujanjem, disciplinskimi težavami, nadlegovanjem, nezgodami, napakami, povečanimi stroški za zdravstveno varstvo in nadomestila, v konfliktih med managementom in zaposlenimi pa tudi v slabem upravljanju kakovosti (Černigoj Sadar, 2002; Planinc, 2013a; Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002a). Omenjene posledice lahko pripeljejo do pogostih in hudih nesreč, različnih oblik stavk pa tudi do dezorganizacije.

Izgorevanje mnogi enačijo s stresom na delovnem mestu, depresijo in utrujenostjo. Stres je vsekakor poglavitni dejavnik pri izgorelosti, vendar pa se pojmi ne smejo enačiti. Izgorelost je posledica dolgotrajnega stresa, pri kateri gre za psihološki pojav dolgotrajne fizične, čustvene in miselne izčrpanosti. Prizadene predvsem tiste zaposlene, ki doživljajo visoko raven stresa pri delu dan za dnem v daljšem časovnem obdobju. Prav tako pripelje do razvoja negativnih vidikov ter odnosa do dela in organizacije ter v razvoj čustvenega konflikta in utrujenosti.

Izgorevanje poteka v treh stopnjah. Za prvo je značilno navdušenje in predanost delu. Druga stopnja pripelje do stagnacije, v kateri se posameznik začne zavedati dolgih ur dela in slabe plače. V tretji stopnji se težave samo še stopnjujejo, posameznik ne more več izpolniti vseh pričakovanj, izgubi motivacijo ter postane čustveno, duševno in telesno izčrpan. Izgorelost povečuje fluktuacijo, absentizem in prezentizem, kar pa predstavlja precej visoke stroške za posameznika in delovno organizacijo (Planinc, 2013a; George & Jones, 2007; Treven, 2005).

Absentizem lahko opredelimo kot začasno odsotnost od dela zaradi zdravstvenih vzrokov, kamor uvrščamo razne poškodbe, bolezni, nege družinskih članov, pri kateri je njegova zmanjšana delovna zmožnost omejena. Absentizem povzroča številne negativne posledice, prisotne tako pri zaposlenih kot tudi pri sami organizaciji. Pri zaposlenih se kažejo pri nižjem dohodku, manjših možnostih napredovanja, nezadovoljstvu v delovnem okolju ter izgubi delovnih navad in spretnosti (Vučković, 2010).

Fluktuacija je izraz, s katerim opisujemo odhajanje zaposlenih iz organizacije. Obstajajo tri vrste fluktuacije: prostovoljna, neprostovoljna in potencialna. Pri prostovoljni fluktuaciji se zaposleni sami odločijo zapustiti organizacijo, medtem ko pri neprostovoljni zaposleni organizacijo zapustijo na željo delodajalcev ali po določbah zakonov. V primeru, da zaposleni organizacijo zapustijo zaradi ugodnejše zaposlitve, pa govorimo o potencialni fluktuaciji (Šprah, Sedlar, & Novak, 2012).

Prezentizem je pojav, s katerim opisujemo prisotnost zaposlenega na delovnem mestu oz. opravljanje dela kljub bolezni, poškodbi, slabemu počutju, z obolenji ali drugimi možnimi dejavniki, zaradi katerih zaposleni niso popolnoma učinkoviti in produktivni. Nekateri zaposleni pogosto kažejo zaskrbljenost zaradi otrok, zdravja bližnjih in ostarelih družinskih članov. To se odraža v zmanjšani učinkovitosti in storilnosti pri samem delu, saj so na delovnem mestu raztreseni, uporabijo čas za plačevanje računov, telefonske klice ipd (Planinc, 2013a; Šprah et al., 2012).

Z izrazom nadlegovanje označujemo ponavljajoče se nedopustno ravnanje z zaposlenim ali skupino zaposlenih. Namen nadlegovanja je zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali grožnje nadlegovani osebi. Nadlegovanje lahko vključuje verbalne in fizične napade ter socialno izključenost. Razloge za nadlegovanje največkrat povezujemo z osebnim dostojanstvom, strokovno usposobljenostjo, zasebnim življenjem, telesnimi značilnostmi, raso, spolom in spolno usmerjenostjo. V nekaterih primerih nadlegovanje lahko povzroči tesnobo, depresijo, razdražljivost, motnje spomina in spanja, posttravmatsko motnjo in celo samomor (Planinc, 2013b, str. 35).

Posameznik je na delovnem mestu in izven njega izpostavljen različnim tveganjem, kar vpliva na številne vidike njegovega psihofizičnega zdravja. To lahko vpliva na »zdravje« organizacije, kar pa se odraža v pojavih absentizma, prezentizma in fluktuacije ter posledično zmanjšuje njeno uspešnost, produktivnost in njen ugled. Zdravje in slabo počutje zaposlenih na delovnem mestu pogosto povzročata težave tudi na drugih življenjskih področjih zaposlenega, kot so npr. pomanjkanje socialnega življenja, nezdrav življenjski slog ter težave v partnerskih odnosih (Šprah et al., 2012, str. 10).

Stres ne vpliva negativno samo na zaposlene v organizaciji, temveč tudi na organizacijo kot celoto. Na individualni ravni se stroški povezani s stresom kažejo z izgubo dohodka in stroški zdravljenja, medtem ko se na ravni organizacije kažejo s prezgodnjimi upokojitvami, stroški absentizma, manjšo produktivnostjo, izgubo dobrega ugleda in imena ter stroški nadomeščanja (Treven, 2005, str. 98–99).

Stres na delovnem mestu postane organizacijska težava, ko začne povzročati višje stroške, upad produktivnosti in večje izgube prihodkov. Stres torej lahko vpliva na manjšo uspešnost organizacije, povzroči finančne izgube in zmanjša donosnost (Leka et al., 2003, str. 9).

Za organizacijo, ki se sooča s posledicami stresa je pomemben tudi stroškovni vidik. Pettinger (2002, str. 2) navaja naslednje stroške, ki so povezani s stresom na delovnem mestu:

- stroški povezani z odsotnostjo zaradi bolezni in poškodb, ki so povezane s stresom;
- stroški zahtevkov za odškodnine zaposlenih, ki se jim je zaradi stresa na delovnem mestu zdravstveno stanje poslabšalo ali zmanjšala kvaliteta življenja;
- stroški managerjev in organizacije, povezani z zagovorom pred pritožbami o čutenju stresa;
- stroški zaradi zmanjšanja ugleda in poslovnih izgub;
- stroški, ki nastanejo zaradi pojava negotovosti, zmanjšanja motivacije in morale, ko zaposleni spoznajo, da se je zdravstveno stanje sodelavcev, ki so podvrženi stresu, poslabšalo.

Murdock in Scutt (1995, str. 163–164) navajata, da na poslovni rezultat organizacije vplivajo tudi stroški delovanja organizacije (stroški nesreč, discipliniranja, napačnih odločitev), stroški, povezani z zaposlenimi (stroški uvajanja, stroški povezani z odsotnostmi) ter stroški, povezani z odnosi v organizaciji (stroški, ki zaradi nesoglasij vodijo v izgubo poslov, stroški, ki jih zaposleni pod stresom povzročajo drugim zaposlenim).

Stroške, ki so posledica stresa na delovnem mestu, je težko natančno opredeliti, zato jih največkrat le ocenimo oz. predvidevamo njihovo višino. Nastale stroške povezujemo z odsotnostjo z dela, slabimi rezultati, visoko fluktuacijo kadrov, slabim ugledom podjetja, nizko kakovostjo storitve in nezadovoljnimi zaposlenimi (Meško, 2011, str. 27).

Neposredne zdravstvene stroške predstavljajo bolezni, ki večinoma prizadenejo starejše delavce in zahtevajo njihovo intenzivno zdravljenje ter bolniško odsotnost. V nasprotju pa prezentizem povzroča predvsem prikrite in posredne stroške, ki so delodajalcem pogosto nevidni. Prisotnost zaposlenega z bolezenskim stanjem na delovnem mestu povzroča manjše zdravstvene stroške na eni strani ter velike izgube na področju produktivnosti na drugi strani (Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije, 2011, str. 30).

Stroški, povezani s fluktuacijo, se nanašajo predvsem na kadrovanje, na samo prekinitev delovnega razmerja, nadomeščanje dela zaradi odhoda ter na uvajanje in usposabljanje na novo zaposlenih. Za organizacijo zapolnjevanje vrzeli predstavlja dodatne stroške, ki so povezani z administrativnimi postopki, odhodnimi intervjuji za ugotavljanje razlogov odhoda delavcev, izplačili neporabljenega dopusta, oglaševanjem prostega delovnega mesta, selekcijskimi postopki, izobraževanjem in usposabljanjem na novo zaposlenega ter slabšo delovno učinkovitostjo v začetni fazi nove zaposlitve (Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije, 2011, str. 38).

Med glavne vrste stroškov, ki jih povezujemo z zdravjem in počutjem zaposlenih, uvrščamo predvsem stroške bolniške odsotnosti, prezentizma in fluktuacije. Po podatkih Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije zaradi bolezni in poškodb od dela izostane skoraj 40.000 ljudi na dan, stroški nadomestil med začasno zadržanostjo od dela pa znašajo približno 450 milijonov evrov letno. Med letoma 1990 in 2007 so se bolezni, povezane s stresom pri delu, podvojile, kar dokazuje, da je stres drugi največji vzrok za odsotnost zaposlenega (Podjed, 2016; Snežič, Ažman, & Pungartnik, 2011).

Na podlagi obstoječih študij naj bi organizacijske posledice stresa na delovnem mestu vključevale tako posredne kot tudi neposredne stroške. Posredni stroški so povezani z nizko predanostjo delu, nezadovoljstvom, nezaupanjem, sovraštvom in agresivnostjo, medtem ko neposredni vključujejo odsotnost z dela, ustavitev dela, nesreče ter kakovost in količino proizvodnje (Snežič et al., 2011, str. 281).

2.4 Obvladovanje stresa na delovnem mestu

Dandanes se skoraj v vsaki organizaciji zaposleni srečujejo s stresom. Stres, ki je povezan z delom, lahko predstavlja nevarnost tako za organizacijo kot zaposlene in celotno družbo. Njegove posledice so nizka produktivnost in konkurenčnost gospodarstva, pri zaposlenih pa zdravstvene težave in odsotnost z dela (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002b).

Komunikacija, odnos do zaposlenih znotraj organizacije ter pripadnost so tri komponente, s katerimi se je možno izogniti stresu na delovnem mestu (Isnaini Janipha, Mustapha, & Ismail, 2012, str. 185).

Po zakonu je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje pri delu, hkrati pa mora ugotoviti vzroke, zakaj do stresa pri delu pride, oceniti tveganje ter preventivno ukrepati, še preden pri zaposlenih nastane bolezen (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002b).

Za zmanjševanje oz. obvladovanje stresa na delovnem mestu je treba združiti individualno in organizacijsko raven, saj se na obeh pogledi na stres razlikujejo. Določene organizacije od svojih zaposlenih pričakujejo, da bodo stres sposobni obvladovati sami, spet druge jim pri reševanju tovrstnih težav na pomoč priskočijo same. Organizacija svoj interes za zmanjševanje stresa pokaže z različnimi pristopi, kot so šolanje in razvoj, nagrade in napredovanje, kadrovanje in izbiranje delavcev, pokojninski sklad ter z izobraževalnimi in praktičnimi programi za obvladovanje stresa pri delu. Izobraževalni programi so namenjeni poučevanju zaposlenih o vzrokih stresa, njegovem vplivu na zdravje in sprostitevni tehniki. V primeru, da si organizacija zatiska oči in stresa na delovnem mestu ne opazi, lahko zaposleni sami stopijo v stik z vodilnimi in jim predstavijo, kako resno je težava

povezana s stresom. Poudarek lahko dajo na nižje stroške, ki nastanejo kot posledica izostajanja zaposlenih z delovnega mesta ter da z zadovoljstvom zaposlenih produktivnost v organizaciji lahko samo še narašča (Heller & Hindle, 2001, str. 794–795; Volčič, 2003).

Pri obvladovanju stresa na individualni ravni ločimo med tremi skupinami dejavnikov (Bilban, 2009, str. 29–30): osebnostnimi lastnostmi, kot so samospoštovanje, nagnjenost k depresivnosti, čustvena stabilnost in naučenost slogov spoprijemanja s stresom; prehodnimi osebnostnimi lastnostmi, kot so okolje, čustveno stanje, razpoloženje, ocenitev obremenjujočih situacij, izpovedovanje negativnih občutkov ter situacijskimi in drugimi zunanjimi dejavniki, kot so sredstva, empatija, socialna opora.

Žunec (2004) predlaga zaposlenim, ki se s stresom srečujejo vsakodnevno, naj se mu ne poskušajo izogibati in naj sprejmejo vse dejavnosti, ki so povezane z njihovim delom. Priporoča jim tudi nekaj sprememb, ki vplivajo na zmanjšanje stresa. Povezane naj bodo s smehom, zdravim načinom prehranjevanja, rekreacijo, pozitivnim razmišljanjem, organizacijo svojega časa za najpomembnejša opravila, časom, ki ga namenijo samemu sebi ter druženju z osebami, ob katerih se dobro počutijo.

Posameznik se lahko v boju proti stresu odloči za različne strategije, ki jih povezujemo z zdravim življenjskim slogom, redno telesno dejavnostjo, meditacijo in drugimi sprostitevniimi tehnikami.

Zdrava prehrana spada med najučinkovitejše načine premagovanja stresa ter je pomemben vir energije za ohranjanje telesnega in duševnega zdravja. Prehrana mora biti prilagojena potrebam posameznika, ki se spreminjajo glede na starost, delo in druge dejavnosti, bolezni in mnoge življenjske okoliščine (Ihan, 2004; Treven, 2005).

Z **redno telesno dejavnostjo**, kot so tek, kolesarjenje, aerobika, hoja se lahko posameznik zaščiti pred stresom in boleznimi, ki jih ta prinaša. Telesna aktivnost pripomore k izboljšanju kakovosti opravljenega dela in boljšemu zdravstvenemu stanju (Treven, 2005, str. 61–62).

Meditacija je ena od tehnik, ki se uporablja za lajšanje mnogih bolezni, ki jih povezujemo s stresom in pri zmanjševanju čustvenih ali duševnih težav. Gre za tehniko, pri kateri se posameznik lahko popolnoma sprosti in psihično umiri, se znebi napetosti in si poveča energijo, hkrati pa mu pomaga povečati ustvarjalnost, sposobnost koncentracije in učinkovitost. Meditacija je primerna za vsakega posameznika, saj je odlično sredstvo za razgradnjo stresa (Lindemann, 1982; Treven, 2005).

Joga je metoda, ki se uporablja kot terapija za obvladovanje stresa, ter povezuje vse prvine telesa in uma. Povezuje gibanje, ki ga človek potrebuje za fizično zdravje, ter dihalne in meditacijske tehnike, ki pomirjajo duha. Dihalne in telesne vaje sestavljajo fizični del,

medtem ko psihični del joge zajema meditacijo, ki nas pripelje do globokih spoznanj (Battison, 1999; Treven, 2005).

Terapevtska masaža posamezniku pomaga odpraviti napetosti, ki jih povezujemo s preobremenjenostjo na delovnem mestu ali z drugimi stresnimi dejavniki, ter pri fizičnem in mentalnem sproščanju. **Aromaterapija** pa za razliko od terapevtske masaže omogoča masažo celega telesa ali pa le masažo nog in podplatov, pri kateri se uporabljajo eterična olja. Za odstranitev tenzij, ki nastanejo kot posledica stresa, se uporabljajo predvsem olja s pomirjujočim vplivom (Treven, 2005, str. 67–68).

Organizacije z zadovoljnimi in produktivnimi zaposlenimi, konkurenčno in donosno osnovo ter minimalno stopnjo stresa so prizadevne na dveh glavnih področjih, in sicer na področju organizacijskih sprememb in področju učinkovitega upravljanja stresa (Volčič, 2003).

Na področju organizacijskih sprememb je treba opredeliti vidike stresa (negativno ozračje, pomanjkanje komunikacije, prevelika obremenitev, premajhna in prevelika pričakovanja itd.) ter hkrati oblikovati strategije za zmanjšanje vzrokov za njegov nastanek. Volčič (2003) predlaga naslednje:

- zadolžitve delavca naj bodo v skladu z njegovimi zmožnostmi, sposobnostmi in viri, ki so mu na voljo;
- naloge naj bodo oblikovane smiselno, spodbudno ter naj zaposlenemu dajejo priložnost za dokazovanje svojega talenta;
- vloga in odgovornost pri delu zaposlenega naj bosta jasno in natančno opredeljeni;
- možnost sodelovanja pri odločanju in dejanjih, ki imajo vpliv na delovno mesto zaposlenega;
- izboljšanje komunikacije, s katero se lahko prepreči nejasnost povezana s kariero zaposlenega;
- delovni urnik naj bo ustvarjen glede na potrebe zaposlenega tudi izven njegovega delovnega časa.

Trevnova (2005, str. 75–76) poudarja, da so strategije namenjene nadzoru dejavnikov, ki stres povzročajo, pomembne predvsem zaradi zmanjševanja ali popolne odprave stresa na delovnem mestu. Organizacija mora najprej analizirati delovno okolje in dejavnike, ki stres povzročajo ter šele nato pravilno ukrepati in proučiti, katera strategija je zanjo najprimernejša.

Za izvajanje preventivnih programov v povezavi z obvladovanjem oz. zmanjševanjem stresa v organizaciji, ni nekega priročnika ali standardnega pristopa, po katerem naj bi se organizacija ravnala. Na samo oblikovanje primernih rešitev vpliva več dejavnikov, in sicer velikost in kompleksnost organizacije, razpoložljivi viri, predvsem pa edinstveni tipi težav,

s katerimi se sooča organizacija (National Institut for Occupational Saftey and Healt, b.l., str. 16).

Bistvenega pomena je, da organizacija ukrepe izvaja na vseh ravneh. Po mnenju mnogih avtorjev se kot najprimernejša metoda za zmanjšanje stresa na delovnem mestu uporablja metoda intervencij, ki je sestavljena iz treh ravni: primarna, sekundarna in terciarna intervencija. Na primarni ravni je treba identificirati in obravnavati težave na ravni organizacije in okolja. Sekundarna raven je usmerjena v pomoč zaposlenim, ki se srečujejo s stresom na delovnem mestu. Tretja, terciarna raven pa se osredotoča na tiste zaposlene, ki potrebujejo pomoč pri zdravljenju (Di Martino & Musri, 2001, str. 14).

2.4.1 Primarna intervencija

Primarna intervencija je namenjena identifikaciji in obravnavanju stresnih situacij na ravni organizacije in okolja. Cilj organizacije je, da z ozaveščanjem in širjenjem znanja stremi k preprečevanju učinkov psihosocialnih tveganj na delovnem mestu, preden se ti pojavijo (Šprah & Dolenc, 2014, str. 20).

Osredotoča se predvsem na zaposlenega (gre za usposabljanje, namenjeno zmanjševanju stresa) in delovno mesto (gre za preoblikovanje delovnega mesta in strategij za poklicno zdravje in varnost) ali pa na povezavo med zaposlenim in delovnim mestom (npr. izbirni postopek pri zaposlitvi). Primarna intervencija si prizadeva spremeniti vire stresa, saj s svojim pristopom želi preprečiti, da bi stres v organizaciji še bolj narasel ali se povečal (Blaug et al., 2007; Kendal et al., 2000).

Pristope primarne intervencije delimo na dve metodi. Prva, reaktivna metoda, skuša identificirati in spremeniti stališča tako pri delavcu kot tudi pri delovnih mestih, ki so bolj nagnjena k povzročitvi stresa. Druga, proaktivna metoda pa se bolj kot na delavca osredotoča na delovno mesto in poskuša ustvariti delovno okolje, ki zmanjšuje stres kakorkoli le more. Vendar pa se organizacije raje odločijo za pristop, ki je usmerjen v delavca kot pa v delovno mesto, saj je slednji za organizacijo pogosto predrag (Blaug et al., 2007, str. 71).

Pristopi, usmerjeni v delavce, običajno vključujejo različne tehnike, kot so napotki za sprostitev, izobraževanja o prehrani ter treniranje in razvoj veščin spoprijemanja s stresom. Takšne tehnike so uspešne le na kratek rok, medtem ko se dolgoročno z njimi delavci ne morejo spopadati v potencialnih stresnih situacijah. Organizacija mora vpeljati temeljite spremembe, s katerimi mora ugotoviti vire stresa in jih tudi zmanjšati (Blaug et al., 2007, str. 72). Pri obvladovanju oz. zmanjševanju stresa lahko že s samim pogovorom med managerji, predstavniki delavcev in zaposlenimi pridemo do bogatih virov informacij glede stresnih situacij.

Tak pogovor v majhnih organizacijah po navadi zadošča za pravočasno ugotavljanje stresa in hitro ukrepanje. V večjih organizacijah pa takšna diskusija pomaga oblikovati formalne raziskave za zbiranje informacij o stresnem stanju na delovnem mestu, k čemer pripomore večje število zaposlenih. Na podlagi zbiranja teh informacij lahko organizacije lažje ugotovijo kakšna je stopnja stresa, zadovoljstvo in zdravje zaposlenih na delovnem mestu (National Institut for Occupational Saftey and Healt, b.l., str. 17).

2.4.2 Sekundarna intervencija

Sekundarna intervencija je usmerjena v zaposlene. Njen namen jih je naučiti, kako naj se spopadajo s stresnimi dejavniki. Osredotoča se predvsem na zmanjševanje že nastalih posledic stresa, še preden privedejo do še večjih težav, povezanih s stresom. V nasprotju s primarno intervencijo je sekundarna usmerjena predvsem v posameznika, z nudenjem programov za pomoč zaposlenim, medicinskimi terapijami in svetovanjem. Zanj je značilno, da so vanjo vključeni tudi zdravniki, psihologi in svetovalci, med katerimi pa se pogosto pojavijo nestrinjanja glede samega soočenja s stresom na delovnem mestu.

Za zelo uspešno strategijo sekundarne intervencije v povezavi z ukrepi pri samem stresu se je izkazala strategija EAP (angl. *Employment Assistance Programme*). Gre za sistematično in organizirano svetovanje ter pomoč, ki sta vodeni s strani zaposlenih. Strategija delavcem ponuja spopadanje z različnimi težavami, ki lahko vključujejo obvladovanje stresa, težave z duševnim zdravjem ter finančne in pravne skrbi (Blaug et al., 2007, str. 76).

2.4.3 Terciarna intervencija

Pristopi terciarne intervencije se pojavijo, ko so zaposleni že tako pod stresom, da je zanje potrebna rehabilitacija. Strategije so usmerjene predvsem v zdravljenje in izboljšanje identificiranega stanja, da se zaposleni čim prej vrnejo na delo.

Pogosto reševanje stresnih situacij onemogočajo finančne in druge omejitve, ki delujejo v organizaciji. Med druge omejitve pogosto uvrščamo zakonske zahteve, preobremenjenost s primeri ter neizkušene managerje, ki vodijo takšne primere.

Managerji se morajo pri vodenju primerov osredotočati na pet funkcij: ocena potreb zaposlenega, načrtovanje in določanje ciljev, kombinacija potrebnih storitev in zdravljenja za doseg teh ciljev, implementacija načrtov ter nadzorovanje rezultatov povezanih z načrtom in stopnjami uspeha (Blaug et al., 2007, str. 77–78).

3 STRES NA DELOVNEM MESTU FINANČNEGA URADA: EMPIRIČNA PREVERBA

V drugem delu magistrske naloge teorijo preučujem s praktičnega vidika. Empirični del naloge je osredotočen na konkretne dejavnike, ki vplivajo na stres zaposlenih na delovnem mestu. Najprej so predstavljeni problematika in raziskovalna vprašanja, nato analiza anketiranja in omejitve raziskave, vzorec ter interpretacija rezultatov.

3.1 Predstavitev problematike, osrednji problem in raziskovalna vprašanja

Stresu je podvržen prav vsak. Določena količina stresa je lahko koristna za vsakogar, saj spodbuja k večji učinkovitosti, medtem ko preveč stresa deluje ravno nasprotno. Stres je torej lahko pozitiven pojav, ki povečuje energijo in izboljšuje učinkovitost. Po drugi strani pa premajhna stresna obremenitev povzroča počasnost in neučinkovitost, medtem ko previsoke zahteve iz okolja pripeljejo do zdravja nevarnem stresu (Powell, 1999, str. 6–7).

Stres je težava, ki je danes prisotna že na vsakem delovnem mestu in vseh ravneh hierarhične piramide, tako na najnižji kot na najvišji. Po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu danes skoraj vsak četrti delavec trpi zaradi stresa (Planinc, 2013b, str. 34).

Vzrokov za pojav stresa med zaposlenimi je veliko, največkrat pa mednje štejemo nerealne roke, nejasen opis delovnih nalog, neopredeljenost pristojnosti, nepristnost priznanj in nagrad, nezmožnost pritožb, veliko odgovornost, pooblastila oz. pristojnosti, nezadosten vpliv na sprejemanje odločitev, premalo pomoči pri sodelovanju in delu, delo v nevarnih in katastrofalnih delovnih razmerah itd. Do stresa na delovnem mestu najpogosteje pripeljejo pomanjkanje zaupanja in pristojnosti, različne metode dela in vodenja, neprimerna politika obveščanja, normiranost dela in oblikovanje delovnega mesta.

Raziskava stresa v Sloveniji študentov Ekonomske pravne fakultete v Novi Gorici odkriva številna nova spoznanja o vplivu stresa na zaposlene v slovenskih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo 500 anketiranih, zaposlenih na različnih položajih moči, različnih starosti in izobrazbe širom Slovenije. Rezultati kažejo, da 30 % zaposlenih pogosto doživlja stres na delovnem mestu, 6,8 % stres doživlja vsak dan, 16 % pa stresa ne doživlja nikoli ali pa zelo redko. Občasno doživlja stres kar 47,2 % anketiranih zaposlenih. Na podlagi rezultatov je bilo ugotovljeno, da je raven stresa v Sloveniji relativno visoka in da je stres res eden največjih razlogov za bolezni in s tem povezano odsotnostjo z dela, ki vse bolj narašča (Snežič et al., 2011, str. 284).

Pomen stresa na delovnem mestu ima lahko različne vplive tako na posameznika kot tudi na organizacijo in celotno družbo. Nekatere posledice stresa pri posamezniku lahko

sistematiziramo v tri skupine, in sicer fiziološki simptomi, kamor uvrščamo bolezni srca, glavobol, visok krvni tlak, bolečine v hrbtenici itd. Med psihološke simptome uvrščamo nespečnost, depresijo, nočne more, fobije, družinske težave. Vedenjski simptomi pa se kažejo kot motnje v apetitu, potreba po alkoholu, pretirano kajenje ipd.

Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana (v Podjed, 2014) navaja, da so zaposleni v Sloveniji glede doživetja stresa v samem vrhu EU, saj jih kar 37,7 % meni, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi stresa na delovnem mestu. Prav tako tudi opredeljuje, da je Slovenija glede občutenja stresa, po kazalnikih bolniške odsotnosti, pri vrhu držav EU, medtem pa je glede produktivnosti dela in konkurenčnosti managerjev močno pod povprečjem EU 28 (Podjed, 2014, str. 81).

Anketa, ki je bila opravljena v Peti evropski študiji o delovnih razmerah v Sloveniji, poroča, da je 42,9 % anketiranih v zadnjih dvanajstih mesecih trpelo predvsem zaradi splošne utrujenosti. Zaradi tesnobe ali depresije pa je trpelo slabih 10,1 % anketiranih. Splošno utrujenost največkrat povezujejo z izkušnjo dodelitve večje količine dela, kolikor so jo sami sposobni opraviti, motnjami spanja, mišično napetostjo in živčnostjo. Najvišji delež anketirancev, ki so poročali o doživljanju stresa izhaja iz treh sektorjev, in sicer šolstva, javne uprave in sektorja finančnih storitev (Kanjuro Mrčela & Ignjatović, 2012, str. 22).

Vsi zgoraj navedeni podatki torej prikazujejo, da je stres na delovnem mestu danes velika težava. S problematiko stresa pa se srečujejo tudi na Finančnem uradu. Treba se je zavedati, da gre za težavo, ki se v prihodnosti pri zaposlenih lahko le še povečuje, zato je pomembno, da se o njej začne govoriti in jo čimprej začeti preprečevati oziroma odpravljati. Vsa področja s katerimi se zaposleni soočajo pri delu, želim preučiti tudi na Finančnem uradu, saj želim pridobiti podatke, kaj je vzrok za prisotnost stresa v javni upravi, kakšne posledice prinaša zaposlenim, kako rešujejo in se spopadajo s problematiko stresa ter ali se vodilni zavedajo težave stresa in njegovih posledic.

Pomembna težava se kaže v preobremenjenosti uradnikov z delom, saj po Zakonu za uravnoteženje javnih financ (Ur.l. RS, št. 40/2012, v nadaljevanju ZUJF) javni sektor ne sme zaposlovati novih zaposlenih oziroma obstajajo omejitve zaposlovanja, ki jih določa ZUJF. Uradniki se posledično srečujejo s povečanim delom, kar pripelje do preobremenjenosti in stresa, zamud in dolgih čakalnih vrst. Problem zaposlovanja lahko traja še kar nekaj časa, zato je treba preučiti najprej, kakšen stres predstavlja to zaposlenim in na kakšen način bi se ga lahko omililo.

Zaposleni na Finančnem uradu se v zadnjem obdobju srečujejo tudi s spremembami v organizaciji, in sicer selitvami, novimi programi in premestitvami na druga delovna mesta. Želim preveriti, ali jim to predstavlja velik stres ali pa vidijo v tem priložnosti za nova znanja. Učenje novih stvari je v veliki meri težava pri starejših ljudeh, medtem ko mladim to

predstavlja izziv. Pomembne bodo torej ugotovitve, na katerih ravneh hierarhične piramide je stres najbolj prisoten, in ali je raven stresa povezana s stopnjo položaja zaposlenega.

Da bi preverila in predstavila trenutno situacijo na Finančnem uradu, sem oblikovala osrednji problem in raziskovalna vprašanja, ki so podana v nadaljevanju.

Osrednji problem magistrske naloge: Vodilni na Finančnem uradu se zavedajo problema stresa na delovnem mestu, vendar se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij, s katerimi se srečujejo zaposleni.

Za lažjo analizo in dokazovanje osrednjega problema, sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja.

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali se je v času gospodarske krize začela povečevati preobremenjenost in s tem povezan stres na delovnem mestu?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali zaposlenim pri delu največ stresa povzročajo spremembe v organizaciji?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali so za stres zaposlenih odgovorni nadrejeni?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Ali se zaposleni in vodilni zavedajo stresa na delovnem mestu in ga tudi obvladujejo?

3.2 Analiza anketiranja in omejitve raziskave

V empiričnem delu magistrske naloge je uporabljena statistična metoda analize primarnega vira podatkov. Za proučevanje raziskovalnega dela v magistrski nalogi sem se odločila za neposredni pristop in na podlagi že uporabljenih anketnih vprašalnikov oblikovala svoj lastni anketni vprašalnik (Priloga 1), s katerim sem zbrala potrebne podatke za nadaljnjo ugotovitev rezultatov in analize. Z anketnim vprašalnikom sem želela pridobiti čim bolj širok in celovit pregled nad temo, ki jo proučujem.

Uvod v anketni vprašalnik predstavlja spremno besedilo, v katerem je nekaj besed namenjenih moji predstavitvi in predstavitvi proučevanega pojava. Ključni del spremnega besedila pa se nanaša na prošnjo po iskrenih in natančnih odgovorih ter poudarek, da je vprašalnik popolnoma anonimen in namenjen izključno v raziskovalne namene.

V nadaljevanju je anketni vprašalnik sestavljen iz desetih vprašanj, ki so vezana na obravnavano tematiko ter dve vprašanji vezani na demografske lastnosti anketiranca, in sicer starost in spol. Večina vprašanj je oblikovanih na podlagi nominalne lestvice, dve izmed vprašanj v anketnem vprašalniku sta oblikovani na podlagi petstopenjske Likertove lestvice, eno vprašanje pa na podlagi štiristopenjske Likertove lestvice.

Prvo vprašanje se navezuje na delovno mesto zaposlenega, pri katerem anketiranec lahko izbira med že ponujenimi odgovori, ali pa vpiše svoj odgovor. Slednjega vpiše v primeru, da delovno mesto, ki ga anketiranec zaseda, ni navedeno med ponujenimi odgovori.

Pri nadaljnjih treh vprašanjih me je zanimalo, ali so zaposleni že doživeli stres na delovnem mestu, kako pogosto se srečujejo s stresnimi situacijami in ali menijo, da preobremenjenost in povečane zahteve v zadnjih letih povečujejo stres na delovnem mestu. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, s poudarkom da anketiranec lahko izbere samo en odgovor.

Pri petem vprašanju, ki se nanaša na mnenje o tem, kdo je kriv za stres na delovnem mestu, je anketirancu ponujena možnost izbire več odgovorov, lahko pa za odgovor vpiše svoje mnenje.

Pri šestem in sedmem vprašanju sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico, saj menim, da s to lestvico lahko pridobim stališča anketirancev za področje, ki ga proučujem. Vprašanja se nanašata na dejavnike, ki povzročajo stresne situacije pri delu, in na to, kako stres vpliva na samo delovno zmogljivost.

Pri vprašanju glede spoprijemanja s stresnimi obremenitvami pri delu lahko anketiranec izbira med enim ali več odgovori, ali pa ima možnost, da vpiše svoje mnenje. Sledi vprašanje o namenjanju pozornosti organizacije glede preprečevanja stresa pri delu. Vprašanje je zaprtega tipa in ima možnost izbire le enega odgovora.

Pri desetem vprašanju sem uporabila štiristopenjsko Likertovo lestvico. Zanimalo me je strinjanje ali nestrinjanje zaposlenih o tem, koliko se vodilni zavedajo stresa na delovnem mestu in ali se zavzemajo za njegovo premagovanje in obvladovanje.

Anketni vprašalnik sem oblikovala s pomočjo orodja za spletne ankete Ika in ga posredovala na Finančni urad. Tam so ga z dovoljenjem direktorice razposlali naprej med zaposlene na uradu. Anketni vprašalnik je izpolnilo 55 oseb, od tega je vprašalnik popolnoma izpolnilo 42 oseb, odgovore katerih sem tudi vključila v nadaljnjo analizo.

Število oseb, ki so anketo izpolnili, ni veliko v primerjavi s številom vseh zaposlenih na uradu. Podatki torej niso reprezentativni v takšni meri, kot bi lahko bili, če bi bila anketa posredovana večjemu številu zaposlenih na različnih delovnih mestih, saj je bilo že predhodno dogovorjeno, da anketo lahko izpolni le določeno število zaposlenih, saj bi sicer motili njihov potek dela. Omejitve raziskave so bile torej omejenost glede števila rešenih anket kot tudi dolžina anketnega vprašalnika in s tem števila vprašanj.

Med omejitve raziskave štejem tudi neiskrene odgovore anketirancev, saj zaradi sklopa vprašanj o osebnem mnenju, anketiranci raje prikažejo boljše kot pa dejansko stanje. Prav

tako pa nekateri verjetno ne zaupajo v anonimnost ankete in izberejo odgovor, ki ga sicer ne bi. V prejetih odgovorih anketirancev je torej prisotno njihovo subjektivno mišljenje.

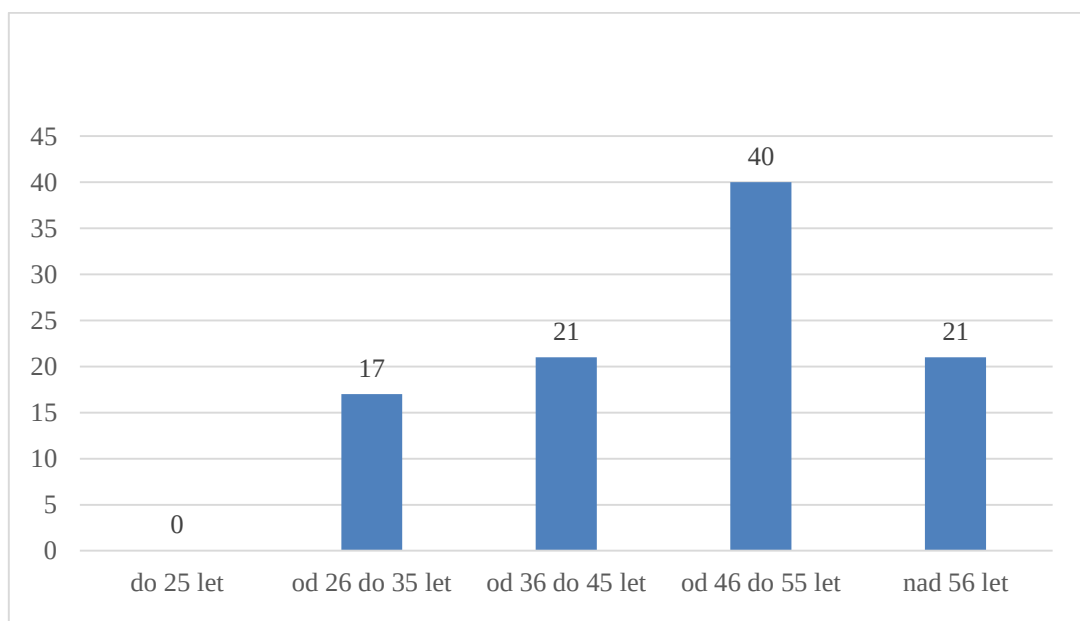
3.3 Rezultati raziskave

Uvodoma predstavljam osnovne socio-demografske značilnosti anketirancev, temu pa sledi razčlenitev rezultatov po vsebinskih področjih ter preverjanje raziskovalnih vprašanj.

Izmed 42 anketirancev, ki so v popolnosti odgovorili na vsa zastavljena vprašanja v anketnem vprašalniku, je 24 % oz. 10 predstavnikov moškega spola in 76 % oz. 32 predstavnic ženskega spola.

Glede na starost so najštevilčnejšo starostno skupino sestavljali anketiranci stari od 46 do 55 let (40 %). V starostni skupini od 26 do 35 let je bilo 17 % anketirancev, medtem ko 21 % anketirancev sodi v skupino od 36 do 45 let. Starejših od 56 let je bilo 21 % vprašanih. Mlajših od 25 let zanimivo ni bilo, kar lahko pripisujemo temu, da se večina ljudi takrat še izobražuje in niso iskalci zaposlitev na takih področjih. Starost anketiranih je razvidna na Sliki 9.

Slika 9: Grafični prikaz po starosti anketiranih

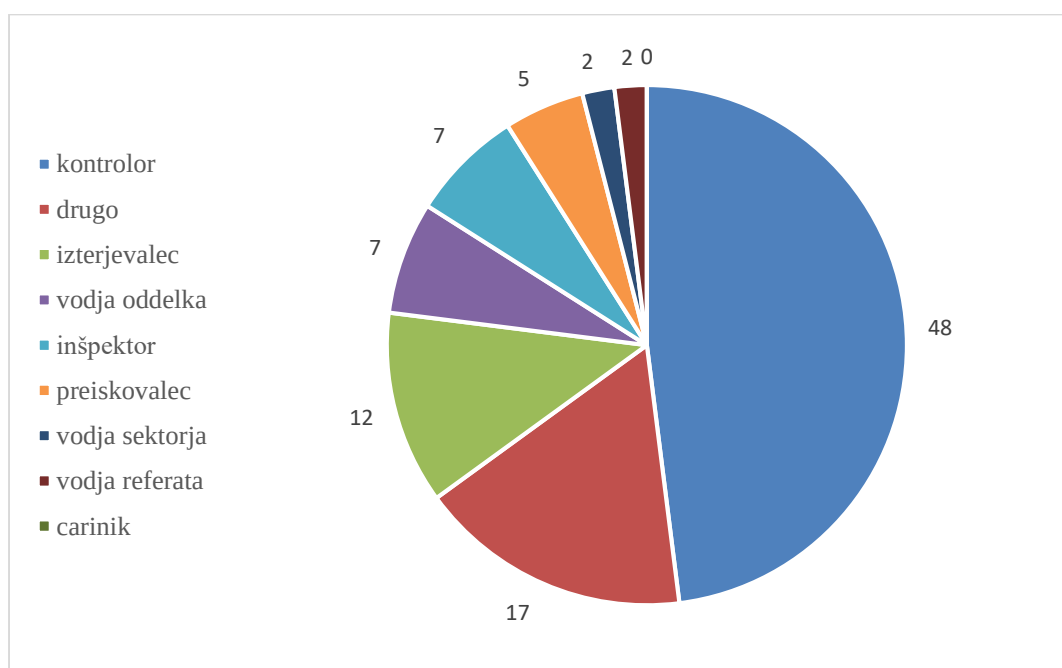


Vprašalnik je bil sestavljen tudi iz vprašanj, ki so bila oblikovana po nominalni lestvici. Analiza odgovorov na ta vprašanja je predstavljena v nadaljevanju, kjer pa so prikazani tudi grafični prikazi rezultatov.

Z enim od vprašanj sem želela izvedeti, na katerih delovnih mestih so anketiranci zaposleni, saj sem tako lahko prišla do odgovorov, zakaj in kako pogosto se zaposleni srečujejo s stresom na delovnem mestu, in ali je ta odvisen od zahtevnosti njihovega delovnega mesta.

Iz strukturnega kroga na Sliki 10 je razvidno, da je večina anketirancev, to je 48 %, zaposlenih na delovnem mestu kontrolorja. Glede na sistemizacijo delovnih mest na Finančnem uradu so vprašani anketiranci zaposleni tudi na delovnih mestih izterjevalec (12 %), vodja oddelka (7 %), inšpektor (7 %), preiskovalec (5 %), vodja referata (2 %) in vodja sektorja (2 %). Možnost drugo je izbralo 17 % anketirancev, kjer zaposleni svoje delo opravljajo na delovnih mestih pripravnika, administratorja, višjega svetovalca, svetovalca ter poslovnega sekretarja. Med anketiranci pa žal vprašalnika ni izpolnil nihče na delovnem mestu carinik.

Slika 10: Delovno mesto (v %)

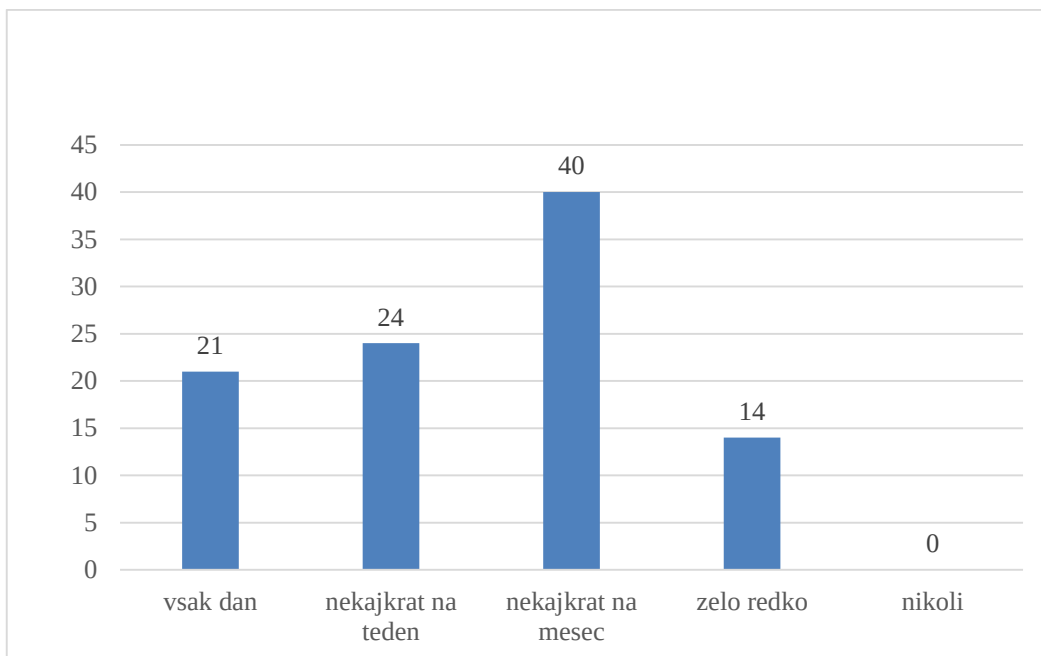


Anketni vprašalnik zajema tudi vprašanja, ki se nanašajo na pogostost stresnih situacij na delovnem mestu, dejavnike stresa, vpliv stresa na delovno obremenitev, soočanje s stresnimi obremenitvami itd. Vprašanja so zaprtega tipa, kjer je pri nekaterih na voljo več možnih odgovorov, ter vprašanja iz katerih so bile izpeljane trditve povezane s stresom na delovnem mestu, za katere je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica.

Iz rezultatov je razvidno, da je na vprašanje, ali ste že doživeli stres na delovnem mestu, pritrdila večina anketiranih, kar 95 %. Le slabih 5 % anketiranih, stresa pri delu še ni doživela. Rezultati na slednje vprašanje so bili pričakovani, saj smo dandanes večinoma vsi podvrženi stresu, ne glede na to, v kakšni situaciji se znajdemo.

Anketirance sem povprašala tudi o tem, kako pogosto se srečujejo s stresnimi situacijami, ter ali menijo, da je povečan stres na delovnem mestu posledica povečanih zahtev in preobremenjenosti z delom. Pogostost stresa na delovnem mestu prikazuje Slika 11.

Slika 11: Grafični prikaz pogostosti stresa na delovnem mestu (v %)



Glede pogostosti stresa na delovnem mestu so bili med anketiranimi najštevilčnejši tisti, ki se s stresnimi situacijami srečujejo nekajkrat na mesec, in sicer je takih anketirancev 40 %. Sledijo tisti, ki se s stresnimi situacijami srečujejo nekajkrat na teden, teh je 24 % anketiranih. Dnevno se s stresnimi situacijami srečuje 21 % anketiranih, medtem ko je tistih, ki se z njimi srečujejo zelo redko, le 14 %. Nihče od anketiranih pa ni podal odgovora, da se ne srečuje s stresnimi situacijami.

Povečane zahteve in preobremenjenost na delovnem mestu dandanes povzročajo vse večji stres, s katerim se vsak dan srečujejo organizacije in njeni zaposleni. Zaposleni se namreč velikokrat znajdejo v situaciji, ko preprosto niso zmožni opraviti predvidenega dela v določenem časovnem roku. Vse to pa lahko vpliva tudi na njihovo zasebno življenje. Iz prikazanih rezultatov razberemo, da se vsi anketirani strinjajo s tem, da povečane zahteve in preobremenjenost z delom v zadnjih letih povečujejo stres na delovnem mestu.

Anketiranci so na vprašanje, kdo je odgovoren za njihov stres, imeli na izbiro več podanih odgovorov. Pri vprašanjih z več možnimi odgovori zato seštevam število pri odgovorih ni enak številu anketiranih, ki so odgovarjali na posamezno vprašanje, saj je vsak anketiranec imel možnost izbire več različnih podanih odgovorov.

Za lažjo analizo pri tem vprašanju sem delovna mesta razdelila v tri skupine, kar je razvidno iz Tabele 2. Skupine sem sestavila tako, da sem jih združila glede na zahtevnost delovnega mesta. V prvo skupino sem združila delovno mesto inšpektorja, izterjevalca in preiskovalca. Drugo skupino sestavljajo vodje na Finančnem uradu, in sicer vodja oddelka, vodja referata in vodja sektorja. V tretjo skupino pa sem postavila delovno mesto kontrolorja in ostale zaposlene, kot so administrator, pripravnik, svetovalec itn.

Tabela 2: Odgovornost za stres po skupinah zaposlenih

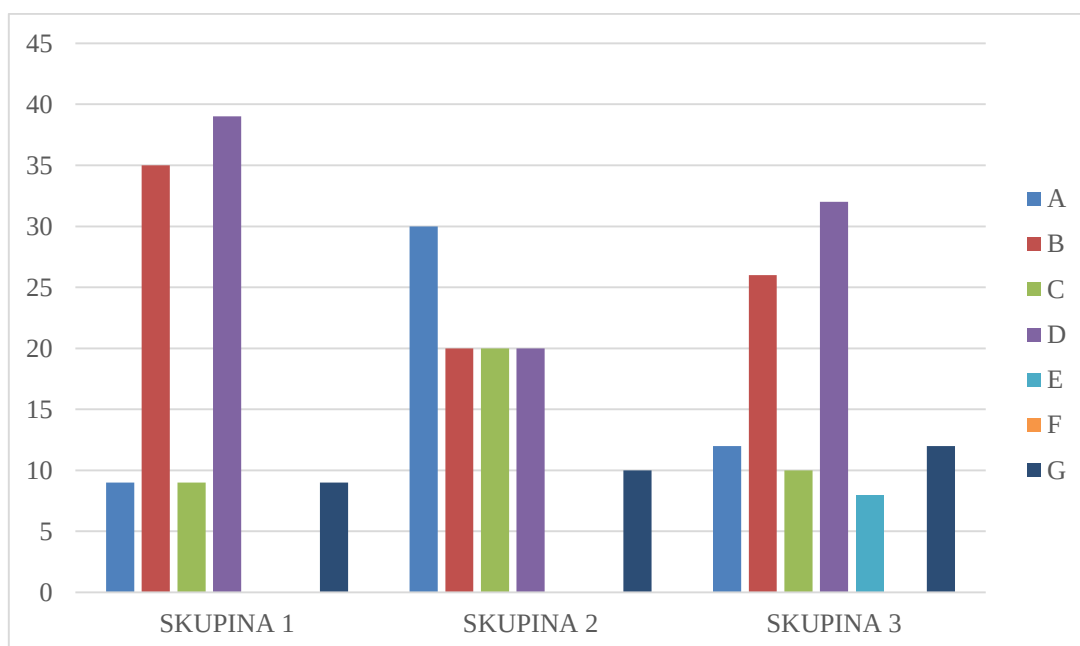
		SKUPINA 1 (v %)	SKUPINA 2 (v %)	SKUPINA 3 (v %)
A	Sam	9	30	12
B	Stranke	35	20	26
C	Sodelavci	9	20	10
D	Nadrejeni	39	20	32
E	Delo, ki ga opravljam mi ni všeč	0	0	8
F	Nisem pod stresom	0	0	0
G	Drugo	9	10	12

Iz spodnjega grafikona na Sliki 12 je razvidno, da je prva skupina odgovornost za stres v 39 % prevabila na nadrejene. Da so za stres krive stranke meni 35 % anketiranih. Slabih 9 % pa meni, da so za stres krivi tako sami kot tudi njihovi sodelavci. Prav tako je 9 % anketiranih podalo drugo mnenje, in sicer naj bi bila za njihov stres odgovorna prevlada kapitala ter sistem, ki je z uvedbo varčevalnih ukrepov postal preobremenjen zaradi ne-nadomeščanj upokojenih zaposlenih in tistih, ki so dalj časa bolniško odsotni. Noben anketiranec pa ni izbral možnosti odgovora, da mu delo, ki ga opravlja, ni všeč.

Druga skupina je odgovornost za stres v 30 % prevabila sama nase. Da so za njihov stres odgovorne stranke, sodelavci in nadrejeni meni 20 % anketiranih. Tudi v tej skupini je ena oseba podala drugo mnenje, in sicer naj bi bil ravno sistem, ki ni postavljen racionalno, odgovoren za njegov stres. Tudi v tej skupini noben anketiranec ni izbral možnega odgovora, da mu delo, ki ga opravlja, ni všeč.

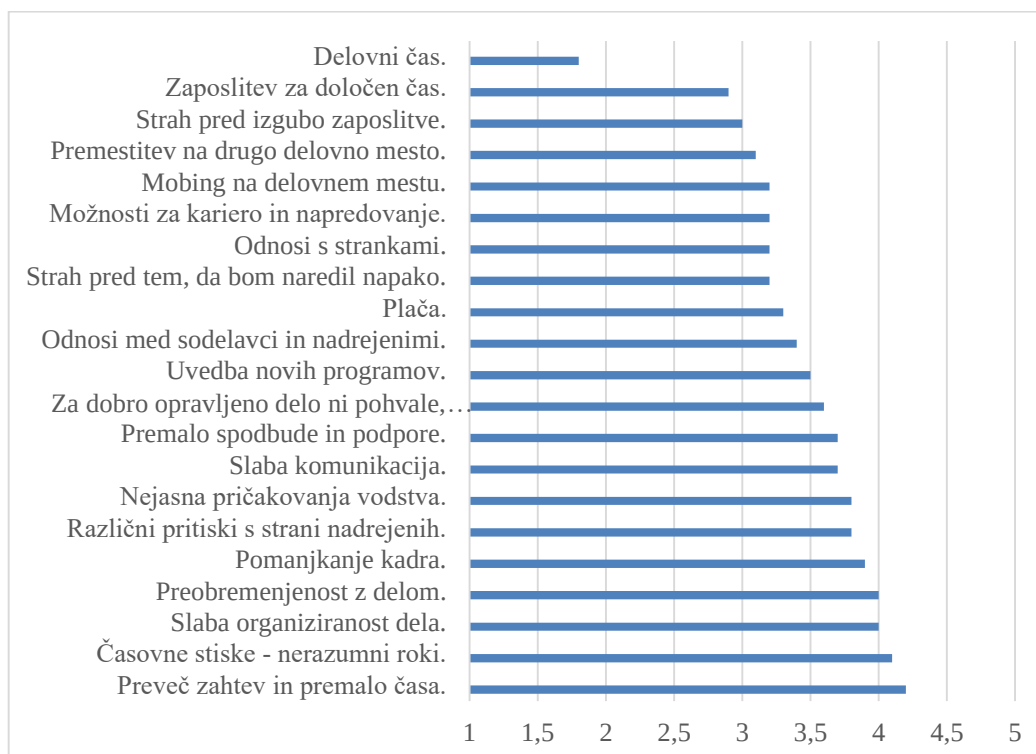
Tudi v tretji skupini največ anketiranih, kar 32 % meni, da so za stres najbolj odgovorni nadrejeni. Za stres krivi stranke 26 %, 12 % jih je odgovornost prevabilo nase, nekaj manj (10 %) pa na svoje sodelavce. Nekaterim anketiranim pa največjo odgovornost za stres predstavlja ravno delo, ki ga opravljajo. Takšnih je 8 %. Nekateri posamezniki so izbrali tudi možnost »drugo« in pri tem navedli različne odgovore, kot npr. kratki zakonski roki za odgovor na določeno vlogo, prenizke plače, preobremenjenost itd. Izmed vseh anketiranih pa nobeden ni izbral možnosti odgovora, da ni pod stresom.

Slika 12: Grafični prikaz glede odgovornosti po skupinah zaposlenih (v %)



Pri naslednjih dveh vprašanjih sem želela ugotoviti, kateri so najpogostejši dejavniki stresnih situacij pri delu in tudi, kako stres vpliva na samo delovno zmogljivost. Pri vsakem od vprašanj sem postavila trditve, na podlagi katerih so anketiranci izbirali svoje odgovore.

Slika 13: Dejavniki stresnih situacij pri delu, glede na pogostost povzročitve stresa pri anketiranih osebah



Iz grafičnega prikaza na Sliki 13 je razvidno, da večini anketiranih najpogosteje stres povzročajo dejavniki, kot so časovne stiske, preveč zahtev in premalo časa, slaba organiziranost dela, preobremenjenost z delom, pomanjkanje kadra, različni pritiski s strani nadrejenih, nejasna pričakovanja vodstva, slaba komunikacija, premalo spodbude in podpore ter tudi, da za dobro opravljeno delo ne dobijo pohvale, priznanja ali nagrade. Med dejavniki, ki jim včasih povzročajo stres so uvedba novih programov, odnosi med sodelavci in nadrejenimi, plača, strah pred napačno opravljenimi nalogami, odnosi s strankami, možnosti za kariero in napredovanje, mobing na delovnem mestu, premestitev na drugo delovno mesto, strah pred izgubo zaposlitve ter zaposlitev za določen čas. Anketiranci pa zaradi delovnega časa niso nikoli pod stresom.

Z naslednjim vprašanjem sem hotela priti do odgovorov, kakšen vpliv ima stres na delovno zmogljivost anketirancev. Rezultate prikazuje Slika 14.

Slika 14: Vpliv stresa na delovno zmogljivost



Z vzorčnimi ocenami aritmetične sredine ugotavljam, da so tri izmed vseh navedenih trditev presegle sredino Likertove lestvice, ki v mojem primeru znaša 3. Na podlagi vzorčnih

podatkov lahko sklepam, da stres na delovnem mestu v precejšni meri vpliva na delovno zmogljivost zaposlenih.

Grafikon prikazuje, da se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da zaradi vpliva stresa na delovnem mestu delajo več stvari hkrati in z naglico. Iz tega je torej razvidno, da želijo več stvari opraviti naenkrat, da bi opravili svoje delovne naloge. Na delovno zmogljivost zaposlenih stres negativno vpliva tako, da za zaključitev nalog porabijo več časa, kot bi ga potrebovali za posamezno nalogo, prav tako pa postanejo razburljivi in občutljivi ter se jezijo že zaradi malenkosti. Anketiranci se delno strinjajo s trditvama, da se zaradi stresa težje osredotočijo in imajo občutek, da ne bodo kos situaciji, v kateri se znajdejo v danem trenutku. Niso pa se strinjali, da ima stres vpliv na njihovo površnost, da se težje in počasneje soočajo z odločitvami, da se njihova delovna zmogljivost poveča, da imajo občutek nesposobnosti ter da jim gre v stresnih situacijah na jok.

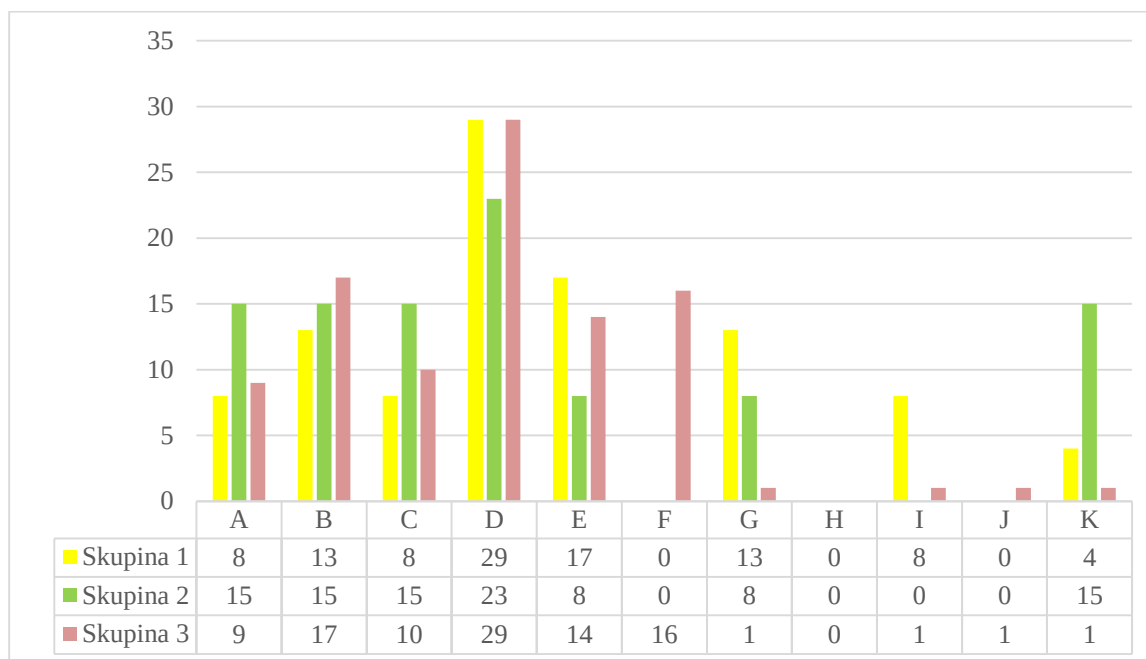
Od anketiranih sem želela pridobiti tudi odgovore na vprašanje, kjer je bilo podanih več odgovorov, s kakšnimi pristopi se spoprijemajo s stresnimi obremenitvami pri delu. Tudi pri tem vprašanju sem rezultate razdelila v tri skupine glede na zahtevnost delovnega mesta, kar prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu

		SKUPINA 1 (v %)	SKUPINA 2 (v %)	SKUPINA 3 (v %)
A	Znam reči ne	8	15	9
B	Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci	13	15	17
C	Vzamem si odmor	8	15	10
D	Določim si prednostne naloge in jih skrbno opravim, ostale si pustim za kasneje	29	23	29
E	Obremenitev vzamem kot izziv in ne kot grožnjo	17	8	14
F	Poiščem pomoč kadar je potrebno	0	0	16
G	Uporabljam sprostitvene tehnike (joga, meditacija, poslušanje glasbe)	13	8	1
H	Sem bolniško odsoten nekaj dni	0	0	0
I	Vzamem dopust	8	0	1
J	Zdravila	0	0	1
K	Drugo	4	15	1

Iz spodnjega grafikona je razvidno, da se v vseh treh skupinah zaposleni najpogostje spoprijemajo s stresnimi obremenitvami tako, da si izberejo prioritete naloge ter jih skrbno opravijo, ostale pa si pustijo za kasneje. V prvi in tretji skupini si je prej omenjeni odgovor izbralo 29 % anketiranih, medtem ko je v drugi skupini tak odgovor izbralo 23 % anketiranih.

Slika 15: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu (v %)



V prvi skupini se anketirani s stresnimi obremenitvami spoprijemajo tudi tako, da obremenitev vzamejo kot izziv in ne kot grožnjo. Takšnih anketiranih je 17 %. S 13 % jim sledijo tisti, ki se pogovorijo z vodstvom ali sodelavci, in tisti, ki za spoprijemanje uporabljajo sprostitvene tehnike, kot so joga, meditacija in poslušanje glasbe. Da znajo reči ne, si vzamejo odmor ali pa dopust, je takšnih 8 % anketiranih. Eden od anketiranih pa je med ponujenimi odgovori izbral tudi drugo, pri katerem je navedel, da stresne obremenitve zaenkrat »potlači« in najprej naredi tiste naloge, ki zahtevajo manj koncentracije in razmišljanja, da jih lahko hitro zaključi.

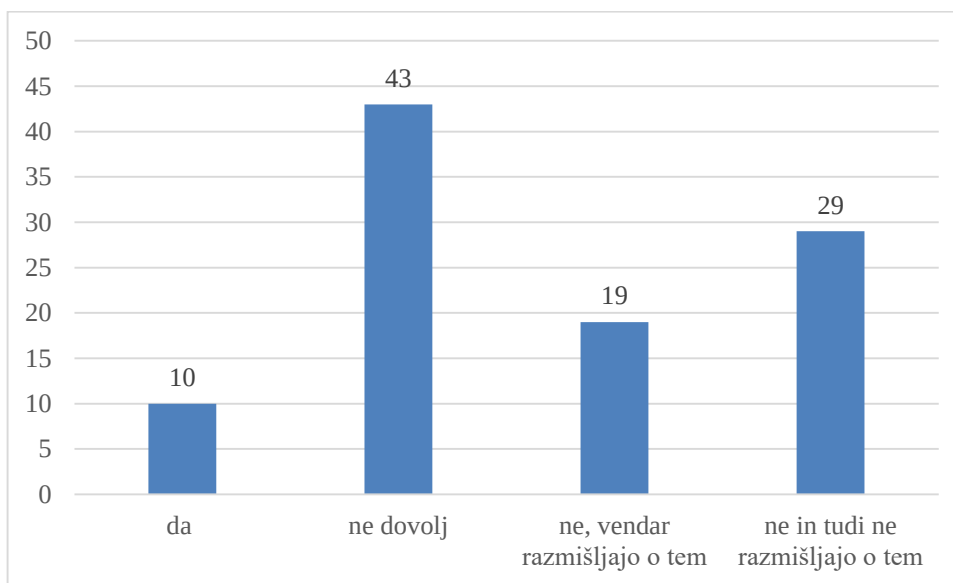
V drugi skupini so anketirani kot najpogostejši odgovor izbrali pogovor z vodstvom ali sodelavci ter odgovora, da si za spoprijemanje s stresnimi obremenitvami vzamejo odmor ali pa preprosto znajo reči ne v dani situaciji. Takšne odgovore je navedlo 15 % anketiranih. Prav tako je 15 % anketiranih izbralo možnost drugega odgovora, med katerim so kot odgovor navedli sprostitvene tehnike z načinom nespodobnega preklinjanja ter skrb za fizično aktivnost v prostem času. Stresne obremenitve vzame kot izziv 8 % anketiranih, ali pa pri soočanju z njimi uporabljajo različne sprostitvene tehnike.

V tretji skupini si 17 % anketiranih za način spoprijemanja s stresnimi obremenitvami izbere pogovor z vodstvom in sodelavci, 16 % jih poišče pomoč kadar jo potrebujejo, 14 % pa obremenitev vzame kot izziv in ne kot grožnjo. Odmor si vzame 10 % anketiranih, sledijo jim tisti, ki v dani situaciji znajo reči ne. Teh je 9 % anketiranih. Slab odstotek anketiranih pa za spoprijemanje s stresnimi obremenitvami uporablja sprostitvene tehnike, vzame dopust ali pa zdravila.

Zanimiv je podatek, da si v nobeni od skupin noben anketiranec ni izbral odgovora, da je v primeru stresnih obremenitev pri delu bolniško odsoten nekaj dni.

Z zadnjim vprašanjem sem želela izvedeti, ali na Finančnem uradu dovolj pozornosti namenjajo preprečevanju stresa pri delu. Rezultate prikazuje Slika 16.

Slika 16: Preprečevanje stresa pri delu (v %)



Da v njihovi organizaciji ne namenjajo dovolj pozornosti preprečevanju stresa meni 43 % anketiranih. Z 29 % jim sledijo tisti, ki menijo, da organizacija ne namenja pozornosti in tudi ne razmišlja o tem, da bi začela preprečevati stres. Da organizacija ne namenja pozornosti preprečevanju stresa, vendar razmišlja o tem je odgovorilo 19 % anketiranih, medtem ko jih 10 % meni, da organizacija namenja dovolj pozornosti preprečevanju stresa.

3.4 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

S pomočjo pregledane literature in izvedene raziskave lahko ovrednotim raziskovalna vprašanja, kjer za vsakega posebej navajam ugotovitve, ki izhajajo iz empirične raziskave.

Ali se je v času gospodarske krize začela povečevati preobremenjenost in s tem povezan stres na delovnem mestu?

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti, ali ima gospodarska kriza vpliv na preobremenjenost in stres na delovnem mestu.

Za vrednotenje vprašanja je bilo v pomoč več vprašanj iz raziskave. Najbolj pa je na raziskovalno vprašanje vplivalo vprašanje, ali povečane zahteve in preobremenjenost v

zadnjih letih povečujejo stres na delovnem mestu, saj so se z vprašanjem strinjali prav vsi zaposleni. Tudi vprašanje glede pogostosti doživljanja stresa nam da misliti, kako pogosto so zaposleni pod stresom in da je večina, 95 % vprašanih, že doživela stres.

Pomemben vpliv na raziskovalno vprašanje ima dejstvo, da od pojava gospodarske krize veljajo omejitve zaposlovanja, ki jih določa ZUJF. Zaposleni se posledično srečujejo s povečanim obsegom dela, kar pripelje do preobremenjenosti, zamud in dolgih čakalnih vrst. Vse to vpliva na delovno zmogljivost in predvsem na stres, ki ga zaposleni doživljajo.

Na podlagi pridobljenih rezultatov se torej v celoti strinjam z zgornjim raziskovalnim vprašanjem.

Ali zaposlenim pri delu največ stresa povzročajo spremembe v organizaciji?

Drugo raziskovalno vprašanje je, ali spremembe pomembno vplivajo na stres, kjer pa lahko ugotovim tudi, ali so zaposleni dovzetni za nova znanja ali pa temu niso naklonjeni. Logično je namreč, da večini ljudem in prav tako zaposlenim določene nove spremembe povzročajo velik stres, in se sprememb bojijo.

Raziskava kaže, da se zaposleni na svojem delovnem mestu srečujejo z različnimi stresnimi situacijami. Rezultati so pokazali, da s srednjo vrednostjo 4,2 med najpogostejše dejavnike stresnih situacij v organizaciji anketiranih spadajo prevelike zahteve in premalo časa. Z vrednostjo 4,1 jim sledijo časovne stiske zaradi nerazumnih rokov ter preobremenjenost in slaba organizacija z vrednostjo 4,0. Trdim torej lahko, da spremembe v organizaciji, kot so npr. premestitev na drugo delovno mesto, uvedba novih programov pri anketirancih ne povzročajo stresa pri delu v tako veliki meri.

Zaradi ugotovljenih rezultatov lahko sklepam, da spremembe v organizaciji ne predstavljajo ključnega vzroka, da so zaposleni pod stresom.

Ali so za stres zaposlenih odgovorni nadrejeni?

S tretjim vprašanjem sem želela ovrednotiti, ali so nadrejeni zaradi njihove narave dela glavni krivci, da je na delovnem mestu prisoten stres. V družbi je pogosto prisotno mnenje, da so za stres odgovorni ljudje na višjih položajih, ki diktirajo tempo, nadzorujejo in delijo delovne naloge podrejenim. Hkrati pa se ne zavedamo, da se tudi nadrejeni lahko spopadajo s stresnimi boleznimi, saj so oni odgovorni za delo podrejenih.

Na vrednotenje raziskovalnega vprašanja so vplivali odgovori v Tabeli 2, kjer so delovna mesta razdeljena v tri skupine, in sicer glede na zahtevnost delovnega mesta. Iz tabele lahko povzamem, da v vseh treh skupinah menijo, da so za stres v večini odgovorni nadrejeni.

Zanimivo pa je, da skupina 2, ki jo sestavljajo vodje sektorja, referata in vodje oddelkov, priznava, da so za stres odgovorni prav sami. Menim, da je to dober pokazatelj, saj če se tega zavedajo, potem to znajo tudi hitreje in lažje odpraviti.

Nihče izmed vprašanih ni podal odgovora, da mu delo, ki ga opravlja, ni všeč. Torej vsi delo opravljajo radi, vendar so kljub temu izpostavljeni stresu. V večini, kot sem že omenila, so za stres odgovorni nadrejeni, stranke, sodelavci kot tudi zaposleni sami. Glede na ugotovljeno lahko sklepam, da nadrejeni zagotovo vplivajo na stres zaposlenih, vendar pa niso glavni krivci za njegovo prisotnost.

Ali se zaposleni in vodilni zavedajo stresa na delovnem mestu in ga tudi obvladujejo?

Z zadnjim raziskovalnim vprašanjem sem želela pridobiti podatke o zavedanju in obvladovanju stresa med zaposlenimi. Vsaka organizacija bi morala stresu posvečati vsaj malo pozornosti, ne le zaradi zadovoljstva svojih zaposlenih temveč tudi zaradi izgleda in uspešnosti same organizacije. Nekatere organizacije za obvladovanje stresa uporabljajo različne pristope, s katerimi v kar največji meri pomagajo zaposlenim, ko se znajdejo v stresni situaciji. Spet druge pa si raje zatiskajo oči in se stresu, ki ga doživljajo zaposleni, raje izognejo. Ko se bolj in hitreje obe strani zavedata stresa, ga lažje rešujeta in odpravljata ter prispevata k ugodni klimi ter delovni uspešnosti.

Tudi na Finančnem uradu zaposleni menijo, da organizacija ne namenja dovolj pozornosti preprečevanju stresa, kar pomeni, da ga tudi ne obvladuje. Kot sem že omenila, se nekateri zaposleni že zavedajo stresa, ki ga povzročajo sami, vendar pa je treba za njegovo odpravo seznaniti tudi ostale zaposlene in organizacijo kot celoto. Organizacija mora poskrbeti za zaposlene, da se počutijo varne in odpraviti pomanjkljivosti in slabosti, ki privedejo do stresa.

Osrednji problem: Vodilni na Finančnem uradu se zavedajo problema stresa na delovnem mestu, vendar se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij, s katerimi se srečujejo zaposleni.

Za ovrednotenje osrednjega problema sem uporabila naslednji trditvi iz anketnega vprašalnika: vodilni na Finančnem uradu se zavedajo problema stresa na delovnem mestu ter vodilni se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij, s katerimi se srečujejo zaposleni.

S prvo trditvijo, da se vodilni na Finančnem uradu zavedajo problema stresa na delovnem mestu, se ne strinja kar 90,5 % anketiranih zaposlenih, manj kot 10 % vprašanih je mnenja, da se vodilni zavedajo problema stresa na delovnem mestu. Z drugo trditvijo se je strinjala velika večina zaposlenih, in sicer kar 90,4 % anketiranih zaposlenih, le pičlih 9,6 %

zaposlenih pa meni, da se vodilni zavzemajo za premagovanje stresa in obvladovanje stresnih situacij na Finančnem uradu. Rezultati so priloženi v Prilogi 2.

Na podlagi pridobljenih anketnih rezultatov sem prišla do ugotovitve, da se problema stresa na Finančnem uradu vsekakor bolj zavedajo zaposleni kot pa njihovi vodilni. Sama menim, da bi se vodilni na Finančnem uradu morali bolj zavedati, da so njihovi podrejeni izpostavljeni stresu. Z obvladovanjem in premagovanjem stresnih situacij bi lahko že v začetni fazi stres zmanjšali ali celo odpravili, hkrati pa bi na ta način zaposleni postali srečnejši, produktivnejši, izboljšala bi se njihova komunikacija in medsebojni odnosi. To pa ne bi imelo vpliva le na zaposlene, temveč tudi na organizacijo kot celoto ter njeno uspešnost. V današnjem času je ravno slednje zelo pomemben dejavnik in merilo za dobro ime organizacije.

3.5 Diskusija rezultatov raziskave in predlogi za izboljšave

Analiza stanja stresa na delovnem mestu in rezultati raziskave so osnova za pripravo zadnjega dela magistrske naloge, kjer bom predstavila predloge za izboljšanje in zmanjševanje stresnih situacij na Finančnem uradu. Analiza prikazuje tako pričakovane kot nepričakovane rezultate.

Sprva sem navedla podatke o prisotnosti stresa na delovnem mestu, kjer vsi zaposleni menijo, da je na njihovem delovnem mestu prisoten stres. S stresom na delovnem mestu se srečujejo vsi anketiranci, prisoten je večkrat mesečno, pri nekaterih pa celo vsak dan. Strinjanje, zakaj prihaja do stresa, je različno, vendar pa prevladujejo dejavniki, ki se tičejo samega dela, in sicer preobremenjenost z delom, premalo časa, slaba organiziranost dela, nerazumni roki ipd. Že iz tega lahko povzamem, da za stres niso toliko odgovorne stranke in sodelavci kot pa organizacija kot celota. Prav tako stres različno vpliva na delovno zmogljivost zaposlenih, v pretežni meri nanjo vpliva z negativnim pristopom. To je tudi slab znak za Finančni urad, saj vpliva na njegove rezultate, delovno zmogljivost, ugled in še veliko ostalih pomembnih dejavnikov.

Povzamem lahko, da je stres na Finančnem uradu prisoten, za njega pa niso odgovorni le zaposleni, temveč tudi organizacija, ker se v prvi vrsti premalo zaveda, da stres dejansko je prisoten. Prav tako po mnenju zaposlenih premalo razmišlja o njegovem preprečevanju in odpravi. V nadaljevanju zato podajam nekaj predlogov za izboljšanje trenutnega stanja v organizaciji.

Nasveti Finančnemu uradu za odpravo in zmanjšanje stresa na delovnem mestu:

1. COACHING

Coaching v zadnjem času pridobiva pomen, saj velja za enega izmed najboljših procesov, ki pomaga tako organizacijam kot posameznikom (Podjed, 2014). Z njegovo uvedbo bi pridobila tako organizacija kot tudi zaposleni. Ena od podvrsti coachinga je coaching za zdravje in dobro počutje na delovnem mestu, kar sama vidim kot velik prispevek Finančnemu uradu. Z njegovo uveljavitvijo bi spodbujali osebno odgovornost, lažje bi prepoznali, obvladovali in premagovali stres, reševali spore, bolje sodelovali v timih ipd. Pri coachingu je pomembno, da se izbere pravi pristop in tehnika za upravljanje stresa. Glede na to, da raziskava ni pokazala, da zaposleni zaradi stresa jemljejo zdravniški dopust, menim, da zdaj še ne potrebujejo psihološke pomoči in je bolje, da se organizacija odloči za pristop coach, ki lahko zaposlenim v začetni fazi stresa pomaga odkriti moč, motivacijo in rešitve za izboljšanje počutja.

2. TEAMBUILDING

Finančnemu uradu priporočam, da najmanj štiri-krat na leto za zaposlene izvede teambuilding delavnice, kjer bi svojim zaposlenim predstavili stres, da bi ga še bolje spoznali ter se naučili z njim spoprijemati. Predlagam, da bi njihove teambuilding delavnice vključevale različne tehnike sproščanja, izbira pa bi temeljila na željah zaposlenih. Na voljo bi lahko bile delavnice proti stresu, delavnice komunikacije (v raziskavi se je pokazala kot problem), samozavesti, delavnice sproščanja ipd. S pestro izbiro bi zaposleni izbrali tisto delavnico, ki jim je najbližja in jo najbolj potrebujejo, ter za katero menijo, da bi jim uspešno pomagala pri preprečevanju in odpravi stresa. Pomembno je, da imajo zaposleni prosto izbiro, saj od delavnic za katere menijo, da jim ne bodo prinesle želenega učinka, ne bodo nič odnesli in jim lahko povzročijo še dodaten stres. Z načinom prostovoljne izbire pa bi pridobili koristi, kot so lažje in hitreje prepoznavanje prednosti in pomanjkljivosti, razvijanje vodstvenih sposobnosti, izboljšanje komunikacijskih tehnik, izboljšanje sposobnosti reševanja težav s strankami, s sodelavci in nadrejenimi.

3. STRESNA SOBA

Eden od mojih predlogov se nanaša tudi na t. i. stresno sobo oziroma nek tretji prostor v organizaciji. Ta naj bi predstavljal nekakšen domači prostor v organizaciji, kjer bi se zaposleni sproščali in odpočili. Seveda bi bil obisk stresne sobe nekako omejen, vendar pa vsakemu dostopen vsaj enkrat tedensko. V sobe bi namestila sproščujočo in pomirjujočo glasbo, masažni stol za sprostitev napetosti. Soba bi bila namenjena tudi za različne telovadne vaje, vaje za sprostitev mišic, meditacijo ipd. Tako bi imeli zaposleni na voljo prostor, kamor bi se zatekli ob najhujših obremenitvah, hkrati pa bi bila to lahko tudi

priložnost za sproščujoč pogovor s sodelavci in iskanje novih, še boljših rešitev za uspešno dokončanje nalog. Organizacija mora pri tem le poskrbeti, da bodo zaposleni enako časovno omejeno obiskovali sobo ter da na ta način ne bi prihajalo do zamud pri delu. Vsekakor pa bi zaposleni v takšnih sobah zagotovo pridobivali nove ideje, se sprostili in našli dodatno motivacijo za delo naprej. Finančnemu uradu predlagam, da s pomočjo zaposlenih opremijo stresno sobo, saj jo bodo le na ta način ustvarili zares učinkovito in koristno.

4. OPREMLJANJE PISARN PO MERI

Menim, da je za vse zaposlene pomembno, v kakšnem okolju delajo. Nekateri v službo pridejo z odporom, že samo zaradi prostora v katerem delajo. Finančnemu uradu predlagam, da se pri opremljanju pisarn osredotoča na zaposlene in njihove poglede, medtem ko naj bo pisarniška oprema prilagojena, da jo zaposleni lahko uporabijo na svoj način. To lahko storijo tako, da sta višina mize in stola prilagodljivi, da lahko za mizo tako sedimo kot stojimo in pri tem preklapljamo le ekran. Pomembna je tudi izbira stola, saj nekaterim ustreza trši stol, nekaterim mehkejši ipd. Prav tako je pomembno, da so prostori svetli, okna čim večja, skozi katera pride veliko svetlobe in sonca, pohištvo in stene pa naj bodo v barvah, ki pomirjajo oči in sproščajo. Prav tako naj bo v prostoru čim več zelenih rastlin, na stenah so lahko tudi slike različnih pokrajin, na katerih si zaposleni spočijejo oči. Zaposleni se s takšnim okoljem lahko poistovetijo z naravo, prav tako pa se bodo počutili udobno in domače.

Vsi ti predlogi so koraki do izboljšanja situacije stresa na delovnem mestu. Zavedati se je treba, da morajo poleg Finančnega urada korak naprej narediti tudi zaposleni, saj kljub temu da se bo organizacija potrudila za odpravo in preprečevanje stresa, je vse odvisno tudi od zaposlenih in njihove spremembe načina dela.

Zaposlenim predlagam, da z načrtovanjem lahko zmanjšajo stres, in sicer naj naredijo in uporabijo načrtovalni pristop, ki bo natančno opisoval, kdaj, kje in kako bi končali svoje naloge. Predlagam jim, da si ob koncu dneva naredijo seznam nepopolnih nalog, ustvarijo načrt za dokončanje delovnih nalog in kako bodo naslednji dan pristopili do njih. Večja in bolj zahtevna opravila naj začnejo opravljati prej oz. že takoj zjutraj, ko pridejo na delo in so spočiti, saj je večja verjetnost, da bodo naloge dokončali istega dne. Potrebni pa so tudi redni sestanki zaposlenih z nadrejenimi ter sprotno reševanje konkretnih težav, in sicer v času, ko je težava nastala in ne šele kasneje, ko se pojavijo še dodatne težave.

Ni torej tako pomembno, kakšen način izbire Finančni urad ter kakšen način za reševanje izberejo zaposleni, bolj je pomembno, da se stresa začnejo čimprej zavedati. Tu dodajam še priporočilo, da ni pomembno koliko denarja organizacija nameni obvladovanju in preprečevanju stresa, pomembno je le, da so zaposleni srce organizacije in vanje je potrebno

vlagati. Na dolgi rok se bo to gotovo izplačalo, saj bo povečalo produktivnost in učinkovitost zaposlenih, prav tako pa tudi rezultate in ugled Finančnega urada.

Na temo stresa je bilo narejenih že kar nekaj raziskav. Glavno priporočilo za nadaljnje raziskave je, da bi morale temeljiti na večjem vzorcu, saj žal zaradi omejitev Finančnega urada pri moji raziskavi to ni bilo mogoče. Bolj podrobno bi bilo treba raziskati vsak sektor zaposlenih posebej, še posebej tiste, ki se vsakodnevno srečujejo s strankami in so z njimi tudi v telefonskem stiku, saj so verjetno bolj izpostavljeni stresu. Glede na rezultate moje raziskave, kjer se je izkazalo, da je delo slabo organizirano, da so zaposleni izpostavljeni preveč zahtevam, imajo premalo časa, se srečujejo s slabo komunikacijo in da so za stres po mnenju zaposlenih večinoma odgovorni nadrejeni, bi bilo treba raziskati, zakaj so ravno nadrejeni tisti, zaradi katerih so zaposleni pod stresom.

SKLEP

Stres je v današnjem času med najbolj perečimi problemi pri ljudeh. Nekateri se z njim srečujemo vsakodnevno, tako v službi kot na individualnem področju. Za mnoge je stres postal največja težava šele v času pojava gospodarske krize. Stres je namreč ravno v tem času postal eden izmed najpogostejših vzrokov za nastanek bolezni pri zaposlenih. Zmanjšanje proračuna in odpuščanja sta postali pogostost na delovnem mestu, rezultat tega pa je seveda povečanje negotovosti, strahu in povišanje stopenj stresa (Snežič et al., 2011). Organizacija in zaposleni se morajo zavedati, kdaj je stres na delovnem mestu prisoten in skupaj najti ustrezne rešitve, s katerimi bi pripomogli do njegovega zmanjšanja, preprečevanja in obvladovanja.

Ne glede na to, kje vse je stres prisoten, pa v literaturi ni enotne opredelitve ali definicije stresa. Sama definicija se skozi raziskave spreminja, medtem ko večina definicij navaja, da stres pomeni neko napetost, ki lahko napade tako organizacijo kot njene zaposlene. Stres lahko deluje na pozitiven in negativen način, odvisno od ljudi samih. Viri stresa so odvisni od treh kategorij, in sicer so organizacijski stresorji posledica posebnosti organizacije, individualni izhajajo iz posameznika, družbeni stresorji pa so odvisni od tehnoloških, socialnih in ekonomskih sprememb. Vzrokov stresa na delovnem mestu je veliko, zato je ključno, da organizacija najde tistega pravega. Največkrat so to nerealni roki, nejasni opisi delovnih nalog, nerazumevanje z nadrejenimi, strankami in sodelavci ter organizacijska klima in kultura.

Stres na delovnem mestu lahko merimo z različnimi instrumenti, kamor se uvršča lestvica stresa v poklicnem delu, ki je namenjena ugotavljanju stresa povezanega z delom, ki ga doživljajo zaposleni. Obstaja tudi inventar poklicnega stresa, kjer gre za sklop treh vprašalnikov ter samoocenjevalni vprašalnik PMI, ki je razvit na podlagi prvotnega inventarja poklicnega stresa. Stres v organizaciji pa obravnavajo tudi različni modeli, med

katerimi se najpogosteje uporabljata Karasekov in Siegristov model, prav tako pa stres obravnavata tudi Michiganski in Cooperjev dinamični test.

Posledice stresa na delovnem mestu lahko vplivajo tako na zaposlene kot na organizacijo. Na zasebni ravni posameznika se lahko kažejo kot razdražljivost, odsotnost z dela, nezadovoljstvo z delom, nespečnost, glavoboli. Lahko pa vplivajo pozitivno, kar se kaže v ustvarjalnosti in še povečani zmogljivosti. Na organizacijski ravni se posledice stresa kažejo v zmanjšani produktivnosti, izgorevanju, nezgodah, bolniškimi odsotnostmi in podobno. Za organizacijo, ki se sooča s stresom, je pomemben tudi stroškovni vidik, saj se s stresom lahko pojavijo stroški zaradi izgube ugleda in poslovnih izgub, stroški bolniških odsotnosti, organizacijski in managerski stroški ter stroški fluktuacije.

Stres na delovnem mestu pa je treba obvladovati in ga preprečevati. Posamezniki lahko to storijo na različne načine, in sicer z zdravo prehrano, meditacijo, jogo, aromaterapijo, terapevtsko masažo in redno telesno aktivnostjo. Za izvajanje preventivnih programov z obvladovanjem stresa pa ni določenega pristopa, po katerem bi se organizacija ravnala. Ta mora ukrepe izvajati na vseh ravneh. Po mnenju nekaterih avtorjev pa se za obvladovanje stresa uporablja metoda intervencij, ki je sestavljena iz treh ravni. Primarna raven se osredotoča na organizacijo in okolje, sekundarna je usmerjena v pomoč zaposlenim, terciarna pa se osredotoča na tiste, ki potrebujejo pomoč pri zdravljenju.

Glede na predelano relevantno literaturo in teorijo sem prišla do spoznanja, da je stres prisoten pri večini zaposlenih in praktično v vseh organizacijah. Še vedno pa veliko težavo predstavlja njegovo reševanje in obvladovanje ter hkrati zavedanje organizacije, da je stres v organizaciji prisoten. Na tej podlagi je bil moj temeljni cilj magistrskega dela preveriti, ali je na Finančnem uradu prisoten stres, ali se ga zavedajo ter ga posledično uspešno obvladujejo in rešujejo.

Pomemben prispevek magistrskega dela je v izvedeni raziskavi, iz nje izpeljanem zaključku in predlogih za izboljšave. Rezultati so pokazali, da večina zaposlenih na Finančnem uradu doživlja stres na delovnem mestu in to večkrat mesečno, 21 % anketiranih pa celo vsak dan. Povečane zahteve in preobremenjenost z delom po njihovem mnenju v zadnjih letih stres le še povečujejo. Odgovornost za stres anketiranci prelagajo na nadrejene in stranke, medtem ko nekatere vodje menijo, da so za stres odgovorne prav one same. Zanimivo je tudi, da zaposlenim na najnižji ravni, kot so administratorji in pripravniki, stres povzroča delo, ki jim ni všeč. Med najpogostejše dejavnike stresnih situacij navajajo časovne stiske, slabo organizacijo, preveč zahtev, pritiske s strani nadrejenih ipd. Ti dejavniki so tudi v teoriji največkrat omenjeni kot vzroki stresa na delovnem mestu. Stres na delovno zmogljivost zaposlenih vpliva bolj v negativnem smislu, saj kadar so pod stresom, delajo več stvari hkrati, se težje skoncentrirajo, so bolj površni ter za dokončanje nalog porabijo preveč časa. Pozitivno je, da zaposleni zaenkrat zaradi stresa niso bolniško odsotni, ampak si pomoč znajo

poiskati pri drugih zaposlenih. Zaposleni se na nek način torej znajo spopasti s stresom, menijo pa, da Finančni urad temu ne namenijo dovolj pozornosti in ne razmišlja, da bi stres začel preprečevati.

Za ovrednotenje osrednjega problema sem uporabila dve trditvi iz vprašalnika in na njihovi podlagi prišla do zaključka, da se vodilni na Finančnem uradu premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij. Glede na rezultate raziskave sem podala nekaj predlogov, kako že v začetni fazi vplivati na stres, še preden je potrebna pomoč psihologov in strokovnjakov. Gre za preproste predloge kot so coaching, teambuilding, stresna soba in opremljanje pisarn po izbiri. Zagotovo nobena izmed teh stvari ni poceni in prinese stroške, vendar je potrebno stvari gledati na dolgi rok.

Veliko dejavnikov torej vpliva na stres na delovnem mestu, zaposleni sami pa morajo poskrbeti, da bo teh dejavnikov čim manj, če pa se bodo pojavili, pa jih je treba odpraviti. Ni torej pomembno, kateri vidik reševanja bo Finančni urad izbral, bolj je pomembno, da se stresa pri zaposlenih začne zavedati in s pomočjo zaposlenih sestavi predloge za zmanjšanje le-tega. V kolikšni meri bodo to storili, prepuščam Finančnemu uradu. Treba je vedeti, da le zdravi in zadovoljni zaposleni, ki niso pod stresom, lahko prispevajo k ciljem organizacije in njeni večji uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. 12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu. (2009, 9. december). *E-računovodstvo*. Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu/>
2. Alqahtani, A. A. (2012). Organizational stress: causes and management. *International Journal of Innovations in Business*, 1(1), 1–11.
3. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Bilban, M. (2009). Kako razpoznati stres v delovnem okolju. *Zbornik predavanj* (str. 21–34). Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
5. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
6. Blaug, R., Kenyon, A., & Lekhi, R. (2007). *Stress at work: a report prepared for work foundation's principal partners*. London: The Work Foundation.
7. Cameron Montgomery, D., Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A model of financial securities salespersons' job stress. *Journal of Services Marketing*, 10(3), 21–38.
8. Carnegie, D. (2012). *Premagajte skrbi in stres*. Tržič: Učila International.
9. Cox, T., Griffiths, A., & Rial Gonazels, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for official publications of the European communities.
10. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
11. Dernovšek Hafner, N. (2012). Stres pri srednjem menedžmentu. *Delo in varnost*, 57(5), 17–19.
12. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., & Jeriček, H. (2012). *Ko te strese stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
13. Di Martino, V., & Musri, M. (2001). *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia.
14. Evans, R., & Russel, P. H. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
15. Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu. (2002a). *Stres na delovnem mestu*. Najdeno 12. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/22.pdf>
16. Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu. (2002b). *Praktični nasveti za delavce o odpravljanju stresa v zvezi z delom in njegovih vzrokov*. Najdeno 12. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/31>
17. George, J. M., & Jones, G. R. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
18. Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations: understanding and managing the human side of work* (7th ed.). London: Prentice Hall International.
19. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Ihan, A. (2004). *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

21. Ihan, A., & Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?*. Ljubljana: Arx.
22. Isnaini Janipha, N. A., Mustapha, A. A., & Ismail, F. (2012). Workplace stress amongst consultants in practice. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 68, 183–191.
23. Jereb, J., & Mijulkov, J. (2012). Stres na delovnem mestu. Najdeno 15. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/stres-na-delovne-m-mestu1.pdf>
24. Kanjuo Mrčela, A., & Ignjatović, M. (2012). *Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
25. Kendall, E., Murphy, P., O'Neill, V., & Bursnall, S. (2000). *Occupational stress: factors that contribute to its occurrence and effective management*. Griffit University: Centre for human services.
26. Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726–744.
27. Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work organization and stress*. Geneva: World Health Organization.
28. Levi, L., & Levi, I. (2000). *Guidance on work-related stress »Spice of life or kiss of death?«*. Luxembourg: Office for official publications of the European communities.
29. Levovnik, D. (2014). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ.
30. Lindemann, H. (1982). *Premagani stres: človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
31. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
32. Luban-Plozza, B., & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
33. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
34. Mesner-Andolšek, D. (2002). »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
35. Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
36. Michael, O., Court, D., & Petal, P. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 266–288.
37. Murdock, A., & Scutt, C. (1995). *Personal effectiveness*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
38. National Institut for Occupational Saftey and Healt. (b.l.). *Stress ...at work*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>
39. Nekoranec, J., & Kmošena, M. (2015). Stress in the worplace – sources, effects and coping strategies. *Review of the Air Force Academy*, 28(1), 163–170.
40. Newhouse, P. (2000). *Življenje brez stresa*. Ljubljana: Tomark.
41. Pettinger, R. (2002). *Stress Management*. Oxford: Capstone Publishing.

42. Planinc, A. (2013a). Absentizem in prezentizem – ena težava z dvema obrazoma. *Delo in varnost*, 58(2), 33.
43. Planinc, A. (2013b). Stres na delovnem mestu (v EU in Sloveniji). *Delo in varnost*, 58(2), 34–37.
44. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
45. Podjed, K. (2014). Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu, *Zbornik 5. konference kariernih coachev* (str. 79–88). Ljubljana: Glotta Nova.
46. Podjed, K. (2016). *Vodnik v stroške in donosnost promocije zdravja na delovnem mestu*. Kranj: Inštitut za produktivnost.
47. Rakovec Felser, Z. (2002). *Zdravstvena psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
48. Rauber, M., Bilban, M., & Starc, R. (2015, januar). Stres na delovnem mestu in variabilnost srčne frekvence. *Zdrav vestnik* (84), 48–58.
49. Riad, L., Labib, A., & Nawar, Y. S. (2016). Assessing the impact of organizational climate on employees commitment. *The business and management review*, 7(5), 357–364.
50. Rollinson, D., Edwards, D., & Broadfield, A. (1998). *Organizational behaviour and analysis: an integrated approach*. Harlow: Addison-Wesley.
51. Ručigaj, T. (2005). *Stres na delovnem mestu: primer Institut »Jožef Štefan«* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (2002). *Organizational behaviour* (7th ed.). New York: Wiley.
53. Schmidt, A. (2003). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba.
54. Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
55. Siegrist, J. (2012, 5. november). Effort-reward imbalance at work – theory, measurement and evidence. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/ERI-Website.pdf
56. Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska sobota: Pomurska založba.
57. Snežič, K., Ažman, P., & Pungartnik, M. (2011). Soočanje s stresom v delovnem okolju slovenskih podjetij. *Anthropos (Ljubljana)*, 43(1/2), 277–294.
58. Starc, R. (2007). *Stres in bolezni: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius AP.
59. Starc, R. (2008). *Bolezni zaradi stresa. 1: od utrujenosti, pešanja spomina, razpoloženjskih motenj, glavobola, nespečnosti, razjede dvanajsternika in astme do rakavih obolenj*. Ljubljana: Sirius AP.
60. Starc, R. (2009). Stres in njegove posledice za srčno-žilni sistem. *Zbornik predavanj* (str. 11–15). Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
61. Stranks, J. W. (2005). *Stress at work: management and prevention*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
62. Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management*. Basingstoke, London: Macmillan.

63. Šprah, L., & Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Založba ZRC.
64. Šprah, L., Sedlar, N., & Novak, T. (2012, junij). Orodje za prepoznavanje obremenitev na delovnem mestu in oceno poklicnega stresa ter njegovih škodljivih posledic. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.zrc-sazu.si/sites/default/files/1_prirocnik_instrument_idts_v1_0.pdf
65. Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu: dobro se počutim, delo mi je v veselje*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
66. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
67. Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije. (2011). *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih: izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih*. Najdeno 16. oktobra 2016 na spletnem naslovu http://www.ir-rs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_na_delovnih_mestih.pdf?irrs_admin=rasqkug2haca5b89m4kg1b1qi4
68. Volčič, N. (2003, 5. junij). Zdrava organizacija – nizka stopnja absentizma in poškodb pri delu. *Finance*. Najdeno 16. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/49759/Zdrava-organizacija---nizka-stopnja-absentizma-in-po%C5%A1kodb-pri-delu?metered=yes&sid=447047632>
69. Vučković, R. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma – izziv za družbo. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primer iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 10–20). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
70. Zakon za uravnoteženje javnih financ. *Uradni list RS* št. 40/2012.
71. Zaviršek Mikolič, S. (2013). Stres na delovnem mestu. *Delo in varnost*, 58(2), 32.
72. Žunec, B. (2004, 16. januar). Stres je lahko naš zaveznik. *Finance*. Najdeno 16. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/99896/Stres-je-lahko-na%C5%A1-zaveznik?metered=yes&sid=447047632>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1

Priloga 2: Rezultati raziskave glede zavedanja in obvladovanja stresa na delovnem mestu 5

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

STRES NA VAŠEM DELOVNEM MESTU

Spoštovani! Sem Sandra Čuk, podiplomska študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in v svojem magistrskem delu proučujem stres na delovnem mestu. V ta namen sem oblikovala anketni vprašalnik, s katerim želim zbrati pomembne podatke za svojo raziskavo. Zato vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in čim natančneje in iskreno odgovorite na vsa zastavljena vprašanja, saj je vaše sodelovanje izjemno pomembno za uspešno izvedbo raziskave. Ker je stres na delovnem mestu občutljiva tema, želim poudariti, da je vprašalnik popolnoma anonimen in da bodo vsi podatki, pridobljeni s tem vprašalnikom, uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Rezultati raziskave bodo javno dostopni v moji magistrski nalogi. Za vaš čas in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

1 . Delovno mesto

- ☐ Inšpektor
- ☐ Carinik
- ☐ Preiskovalec
- ☐ Kontrolor
- ☐ Izterjevalec
- ☐ Vodja referata
- ☐ Vodja oddelka
- ☐ Vodja sektorja
- ☐ Drugo:

2. Ali ste že doživeli stres na delovnem mestu?

- ☐ Da
- ☐ Ne

3. Kako pogosto se srečujete s stresnimi situacijami na delovnem mestu?

- ☐ Vsak dan
- ☐ Nekajkrat na teden
- ☐ Nekajkrat na mesec
- ☐ Zelo redko
- ☐ Nikoli

4. Ali menite, da povečane zahteve in preobremenjenost z delom v zadnjih letih povečujejo stres na delovnem mestu?

- ☐ Da
- ☐ Ne

5. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za vaš stres? (možnih je več odgovorov)

- ☐ Sam
☐ Stranke
☐ Sodelavci
☐ Nadrejeni
☐ Delo, ki ga opravljam mi ni všeč
☐ Nisem pod stresom
☐ Drugo:

6. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši dejavniki stresnih situacij pri vašem delu? Na lestvici od 1 - Nikoli ne povzroča stresa do 5 - Pogosto povzroča stres ocenite naslednje trditve.

	Nikoli ne povzroča stresa	Redko povzroča stres	Včasih povzroča stres	Običajno povzroča stres	Pogosto povzroča stres
Preobremenjenost z delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Uvedba novih programov.	☐	☐	☐	☐	☐
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Odnosi s strankami.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlitev za določen čas.	☐	☐	☐	☐	☐
Časovne stiske-nerazumni roki.	☐	☐	☐	☐	☐
Slaba komunikacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
Različni pritiski s strani nadrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Plača.	☐	☐	☐	☐	☐
Mobing na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
Premestitev na drugo delovno mesto.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosti za kariero in napredovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Strah pred izgubo zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Slaba organiziranost dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Preveč zahtev in premalo časa.	☐	☐	☐	☐	☐
Premalo spodbude in podpore.	☐	☐	☐	☐	☐
Nejasna pričakovanja vodstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Strah pred tem, da bom naredil napako.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje kadra.	☐	☐	☐	☐	☐
Za dobro opravljeno delo ni pohvale, priznanja, nagrade.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu nisem nikoli v stresni situaciji.	☐	☐	☐	☐	☐

Vir: Povzeto po T. Ručigaj, *Stres na delovnem mestu: primer Institut »Jožef Štefan«*, 2005, str. 68-69.

7. Kako stres vpliva na vašo delovno zmogljivost? Na lestvici od 1 - Sploh se ne strinjam do 5 - Popolnoma se strinjam ocenite naslednje trditve.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
Delam več stvari hkrati in to z naglico.	☐	☐	☐	☐	☐
Za dokončanje nalog porabim več časa.	☐	☐	☐	☐	☐
Sem bolj površen.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam občutek, da ne bom kos situaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Sem razdražljiv in občutljiv ter se jezim zaradi malenkosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam občutek, da sem nesposoben.	☐	☐	☐	☐	☐
Počasi in težje sprejemam odločitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Težje se skoncentriram.	☐	☐	☐	☐	☐
Mi gre na jok.	☐	☐	☐	☐	☐
Kadar sem pod stresom se moja delovna zmogljivost poveča.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da stres ne vpliva na mojo delovno zmogljivost.	☐	☐	☐	☐	☐

Vir: Povzeto po T. Ručigaj, Stres na delovnem mestu: primer Institut »Jožef Štefan«, 2005, str. 68.

8. Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu? (možnih je več odgovorov)

- ☐ Znam reči ne
- ☐ Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci
- ☐ Vzamem si odmor
- ☐ Določim si prednostne naloge in jih skrbno opravim, ostale si pustim za kasneje
- ☐ Obremenitev vzamem kot izziv in ne kot grožnjo
- ☐ Poiščem pomoč kadar je potrebno
- ☐ Uporabljam sprostitvene tehnike (joga, meditacija, poslušanje glasbe)
- ☐ Sem bolniško odsoten nekaj dni
- ☐ Vzamem dopust
- ☐ Zdravila
- ☐ drugo:

Vir: Povzeto po T. Ručigaj, Stres na delovnem mestu: primer Institut »Jožef Štefan«, 2005, str. 70.

9. Ali menite, da v vaši organizaciji posvečajo dovolj pozornosti preprečevanju stresa pri delu?

- ☐ da
☐ ne dovolj
☐ ne, vendar razmišljajo o tem
☐ ne in tudi ne razmišljajo o tem

10. Ocenite kako se strinjate z naslednjima trditvama. Pri tem pomeni 1- sploh se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3- niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4- strinjam se, 5- popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Vodilni na Finančnem uradu se zavedajo problema stresa na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐
Vodilni se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij, s katerimi se srečujejo zaposleni.	☐	☐	☐	☐

11. V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 25
☐ od 26 do 35
☐ od 36 do 45 let
☐ od 46 do 55 let
☐ nad 56 let

12. Spol

- ☐ Moški
☐ Ženski

PRILOGA 2: Rezultati raziskave glede zavedanja in obvladovanja stresa na delovnem mestu

Tabela 1: Statistika

		Vodilni se zavedajo problema stresa na delovnem mestu	Vodilni se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij
N	Valid	42	42
	Missing	0	0
Mean		1,83	3,05
Std. Error of Mean		,102	,102
Median		2,00	3,00
Mode		2	3
Std. Deviation		,660	,661
Minimum		1	1
Maximum		4	4

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za trditev »Vodilni se zavedajo problema stresa na delovnem mestu«

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	12	28,6	28,6	28,6
	Ne strinjam se	26	61,9	61,9	90,5
	Strinjam se	3	7,1	7,1	97,6
	Popolnoma se strinjam	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za trditev »Vodilni se premalo zavzemajo za premagovanje in obvladovanje stresnih situacij«

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	2	4,8	4,8	4,8
	Ne strinjam se	2	4,8	4,8	9,5
	Strinjam se	30	71,4	71,4	81,0
	Popolnoma se strinjam	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	