

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**TJAŠA ČUK**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ASERTIVNOST IN ZAZNAVANJE STRESA NA DELOVNEM  
MESTU: ANALIZA NA PRIMERU RAČUNOVODSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2018

TJAŠA ČUK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Čuk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Aserktivnost in zaznavanje stresa na delovnem mestu: analiza na primeru računovodskega podjetja, pripravljene 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

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ASERTIVNO KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opredelitev in izvor pojma asertivnost.....	3
1.2 Pomen in namen asertivnosti.....	6
1.3 Vpliv različnih dejavnikov na asertivnost .....	8
1.3.1 Spol.....	8
1.3.2 Vpliv družine in kulturnega okolja.....	8
1.3.3 Mediji .....	9
1.4 Tehnike asertivne komunikacije.....	9
1.5 Trening asertivnosti .....	13
1.6 Povezava med asertivnostjo in stresom na delovnem mestu.....	17
<b>2 ZAZNAVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>18</b>
2.1 Opredelitev in vzroki stresa na delovnem mestu.....	18
2.2 Splošne vrste stresa in viri stresa na delovnem mestu.....	20
2.2.1 Splošne vrste stresa.....	20
2.2.2 Viri stresa na delovnem mestu .....	21
2.3 Posledice stresa na delovnem mestu.....	25
2.3.1 Posledice stresa na individualni ravni posameznika.....	26
2.3.2 Posledice stresa na ravni organizacije .....	27
2.3.3 Stroški stresa.....	29
2.4 Obvladovanje stresa na delovnem mestu.....	30
2.4.1 Obvladovanje stresa na ravni posameznika.....	30
2.4.2 Obvladovanje stresa na ravni organizacije .....	31
2.5 Zaznavanje stresa na delovnem mestu računovodij v računovodskih servisih ..	33
2.5.1 Poklic in znanja, ki jih potrebuje računovodja .....	33
2.5.2 Vzroki stresa na delovnem mestu računovodij.....	34
2.5.3 Posledice stresa računovodij.....	36
2.5.4 Načini odprave in obvladovanja stresa pri računovodjih v računovodskem servisu.....	37

<b>3 RAZISKAVA O ASERTIVNOSTI IN ZAZNAVANJU STRESA V RAČUNOVODSKEM PODJETJU .....</b>	<b>38</b>
3.1 Predstavitev problematike, glavne teze in hipotez .....	38
3.2 Analiza odgovorov in omejitve raziskave .....	40
3.3 Rezultati raziskave .....	41
3.4 Preverjanje raziskovalnih vprašanj in hipotez.....	49
<b>4 DISKUSIJA REZULTATOV .....</b>	<b>55</b>
4.1 Predlogi in priporočila za nadaljnje raziskave .....	56
4.1.1 Predlogi za asertivno vedenje in zmanjšanje stresa na delovnem mestu .....	56
4.1.2 Priporočila za nadaljnje raziskave.....	57
<b>SKLEP.....</b>	<b>57</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>60</b>
<b>PRILOGE</b>	
<b>KAZALO TABEL</b>	
Tabela 1: Razlike v asertivnem vedenju glede na stopnjo izobrazbe.....	49
Tabela 1: Razlike v asertivnem vedenju glede na stopnjo izobrazbe (nad.) .....	50
Tabela 2: Razlike v asertivnem vedenju glede na starost zaposlenih .....	52
Tabela 2: Razlike v asertivnem vedenju glede na starost zaposlenih (nad.) .....	53
Tabela 3: Povezava med asertivnostjo in zaznavanjem stresa .....	54
Tabela 4: Regresijski model.....	55
Tabela 5: Koeficienti regresije .....	55
<b>KAZALO SLIK</b>	
Slika 1: Zaznavanje asertivnosti v medosebnih odnosih v vsakdanjem življenju.....	5
Slika 2: Dejavniki stresa, ki so povezani s stresnimi in zdravstvenimi tveganji.....	22
Slika 3: Starost zaposlenih v računovodskem podjetju (v %) .....	42
Slika 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v računovodskem podjetju (v %) .....	42
Slika 5: Pomen besede asertivnost (v %) .....	43
Slika 6: Rezultati trditve »Če sem negotov/a z lahkoto vprašam za pomoč.« .....	45

Slika 7: Rezultati trditve »Če me nekdo prosi za dovoljenje, a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.« .....	45
Slika 8: Rezultati trditve »Če sem negotov/a, z lahkoto vprašam za pomoč.«.....	46
Slika 9: Rezultati trditve »Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).« .....	46
Slika 10: Dejavniki stresa v računovodskem podjetju (v %)	47
Slika 11: Vpliv stresa na zaposlene .....	48





## UVOD

Ljudje komuniciramo na različne načine, nekateri se večkrat nagibajo k pasivni komunikaciji, drugi pa k manipulativni, agresivni ali pa asertivni komunikaciji. Uspešna komunikacija ni pomembna le v zasebnem življenju ampak tudi v organizaciji in med zaposlenimi. Komunikacija med zaposlenimi je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na dobre odnose in počutje med njimi.

V zadnjih obdobjih se vedno bolj uveljavlja asertivna komunikacija. Beseda asertivnost je v slovenskem jeziku neznana in tuja, za prevod se uporabljajo različne besedne zveze, kot so samouresničevanje, samozavest, samozavedanje in podobno (Žnidarec & Erlah, 1998, str. 296). Asertivnost se opredeljuje kot način vedenja, kjer se priznavajo naše pravice in pravice drugih. Gre za veščino, ki bi se jo morali vsi naučiti bolje (Garner, 2012, str. 10). Ko posameznik deluje asertivno se mora izražati odkrito, vestno in jasno. Pri tem mora čuvati svoje pravice na način, da ne okrne pravic ostalih ljudi. Asertivna oseba deluje po principu »jaz sem O.K., ti si O.K.«. Kadar osebe delujejo asertivno, se počutijo dobro, hkrati pa lahko dosegajo svoje cilje, spodbujajo svojo rast in se izražajo nezavrto (Rungapadiachy, 2003, str. 304–305).

Z asertivnostjo lahko odpravimo stres in strah, ki se vsakodnevno pojavlja tako v življenju kot na delovnem mestu, med nadrejenimi, strankami in sodelavci. Odnosi, ki temeljijo na stresu, v nas samih ustvarjajo različne reakcije. Posledično nas to vodi v bolezn, izčrpanost in nelagodje. Asertivne veščine nam pomagajo tako, da se naučimo, da strah ne obstaja, lažje pa se spopademo tudi s stresnimi situacijami (Garner, 2012, str. 13).

Stres lahko torej povzročijo pritiski na delovnem mestu kot tudi doma. Delodajalci lahko zaposlene zaščitijo pred stresom, ki se pojavi na delovnem mestu, zato je dobro upravljanje najboljše oblika preprečevanja stresa. Ozkan in Ozdevecioglu (2013, str. 2786–2787) navajata, da je stres, ki v organizacijah vpliva na zaposlene, največkrat posledica pomanjkanja časa, delovnih obremenitev, negotovih vlog, odnosov med posamezniki in strahom pred izgubo službe.

Glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je asertivnost in njen pomen na zaznavanje stresa na delovnem mestu v računovodskem podjetju. Pomembne so predvsem povezave med pojmom asertivnost in stres, saj sta oba kar dobro raziskana, medtem ko je zaslediti zelo malo ali skoraj nič raziskav, ki bi se neposredno osredotočale na njuno povezanost.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali tisti zaposleni, ki so bolj asertivni, pri svojem delu zaznavajo stres manj. Najprej bom proučila problematiko na podlagi del domačih in tujih avtorjev, nato pa s pomočjo raziskovalno metodološkega pristopa proučila asertivnost in zaznavanje stresa v računovodskem podjetju. Raziskala bom tudi, ali zaposleni sploh poznajo pojem asertivnosti, kakšna je njihova samoocena asertivnosti, kateri so tisti

dejavniki, ki so najbolj povezani z viri stresa pri opravljanju računovodskega poklica in kako se zaposleni soočajo v primeru, da zaznavajo stres na delovnem mestu. Na koncu bom na podlagi analize predstavila priporočila in predloge za prihodnje raziskave.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali v podjetju poznajo pojem asertivnosti, ali prevladujejo bolj ali manj asertivni zaposleni, kako in na kakšen način zaposleni zaznavajo stres na delovnem mestu ter na koncu poiskati rešitve in podati priporočila za izboljšave v preučevanem računovodskem podjetju.

V nalogi se bom posvetila tudi dvema raziskovalnima vprašanjem, in sicer 1) Ali višja stopnja izobrazbe vpliva na bolj asertivno vedenje in 2) Ali spremembe računovodskih in drugih zakonodaj vplivajo na stres zaposlenih pri njihovem opravljanju računovodskega poklica?

**Za doseg cilja postavljam glavno tezo** magistrskega dela: »Bolj asertivni ljudje manj zaznavajo stres na delovnem mestu«, na katerega se navezujeta naslednji hipotezi:

- Hipoteza 1: Asertivni način razmišljanja in vedenja vpliva na zaznavanje stresa.
- Hipoteza 2: Asertivno vedenje zaposlenih je povezano z njihovo starostjo.

Magistrska naloga je razdeljena na tri poglavja, in sicer sta prvo in drugo poglavje sestavljeni iz teoretičnega dela, kjer sistematično pregledam domačo in tujo relevantno literaturo, zberem podatke in ugotovitve, ki jih analiziram ter pripravim sklep. Ti dve poglavji izhajata iz sekundarnih virov. Tretje poglavje je sestavljeno iz empiričnega dela.

Prvo poglavje se osredotoča na asertivnost, njeno opredelitev, pomen in namen. Opisane so različne tehnike in treningi asertivnosti, vplivi različnih dejavnikov na asertivnost in kratka predstavitev povezave med asertivnostjo in stresom na delovnem mestu.

Drugo poglavje se posveča zaznavanju stresa na delovnem mestu, kjer je opredeljen stres na delovnem mestu ter njegovi vzroki, podrobno so predstavljeni viri in vrste stresa, posledice stresa, navedeni pa so tudi načini za obvladovanje stresa na delovnem mestu. V tem poglavju je opisano tudi, kako stres zaznavajo računovodje v računovodskem podjetju.

Tretje poglavje je zasnovano metodološko in empirično, saj podrobneje predstavi rezultate raziskave, ki so bile izvedene na podlagi lastnega anketnega vprašalnika in kjer podrobno opišem problematiko in predstavim hipoteze. V tem delu je predstavljena analiza odgovorov, prikazani so dobljeni rezultati ter omejitve raziskave.

V četrtem poglavju je predstavljena diskusija rezultatov ter predlogi in priporočila za nadaljnje raziskave.

# 1 ASERTIVNO KOMUNICIRANJE

## 1.1 Opredelitev in izvor pojma asertivnost

Eksperimentalne študije asertivnosti so se začele sredi prejšnjega stoletja in so bile povezane s klinično prakso. Klinični psihologi so sprejeli negotovost kot vzrok za nekatere duševne bolezni, ki jih je bilo potrebno zdraviti. Z namenom razvoja asertivnosti so izvajali različne treninge usposabljanja. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je pojavila humanistična psihologija, s tem pa je raslo zanimanje za zavestno motivacijo, samoupravljanje in razvoj osebnega potenciala. V sedemdesetih letih, ko so Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) povečale gibanje za državljanske pravice, so bili številni psihologi pozorni na asertivnost kot zaščito posameznih pravic. Med pomembnimi značilnostmi asertivnega ravnanja je bila zmožnost zaščite lastnih človekovih pravic brez poseganja v temeljne pravice drugih. V osemdesetih in devetdesetih letih dvajsetega stoletja pa so družbeni in politični odnosi povečali zanimanje za asertivnost kot sredstvo za krepitev človeškega potenciala in doseganje največje osebne izpolnitve (Peneva & Mavrodiev, 2013, str. 3–4).

Asertivnost oziroma uveljavljanje samega sebe je nastala v okolju druge svetovne vojne in po njej kot naklonjenost enakosti pravic rasnih manjšin. Neposredni navdih za asertivnost sta predstavljalta kultura nenasilja in Ghandijevo delo. Kasneje so asertivne tehnike privzele zveze potrošnikov v Kanadi in ZDA. Prav tako se je, preko zveze potrošnikov iz ZDA, asertivnost razširila v Evropo ter se vzpostavila med izobraževalci in strokovnjaki na področju človeških virov (Chalvin, 2004, str. 7).

Willis in Daisley (v Černelič Bizjak, 2009, str. 31) pojasnjujeta, da je asertivnost nov pojem, katerega zametki segajo v gibanje za človekove pravice v šestdeseta leta dvajsetega stoletja v ZDA. Po njunem mnenju se je asertivnost vzpostavila kot logičen izbor zaradi preprostega treninga asertivnosti, ki je vodil do povečanja samospoštovanja. Čez desetletje, konec sedemdesetih let, je bilo v porastu gibanje za pravice žensk kot posledica diskriminacije spola in neenakopravnosti. Zaradi treningov asertivnosti, ki so bili namenjeni ženskam, se asertivnost vpelje tudi v Evropo. Sprva so treningi zanimali le strokovno javnost, medtem ko so v devetdesetih letih treningi asertivnosti dobivali bistveno vlogo v zmanjševanju stresa (Zarevski & Mamula, v Černelič Bizjak, 2009, str. 31).

Pojem asertivnost v slovenščini nima pravega prevoda, najpogosteje se uporabljajo besede, ki pojmujejo določen sklop veščin asertivnosti, kot so odločnost, samozaupanje, prodornost, samozavestnost in podobno (Rojs Viskovič, 2002, str. 40).

Po mnenju Žnidarec in Erlah (1998, str. 296) je beseda asertivnost v slovenskem prostoru neznana in tuja. Za prevod besede avtorici uporabljata različne besedne zveze kot so samozavest, jasna komunikacija, dostojanstvo, zavedanje sposobnosti, samouresničevanje,

sposobnost zavzemanja zase, samozavedanje. Beseda asertivnost se deli na tri korene, in sicer:

- biti asertiven (angl. *be assertive*) pomeni, da oseba kaže pozitivno zaupanje, samozavest in gotovost;
- »assertion« se kaže kot vztrajnost pri določeni stvari, na primer pri izjavi, pravici;
- »assert« pa je tretji koren besede in pomeni samozavest, uveljaviti se, zahtevati nekaj ter se zagovarjati.

Hribar (2001, str. 73) opredeljuje asertivnost kot: 1) zmožnost pokazati svoje občutke in mišljenje, tako negativne kot pozitivne, na odkrit in direkten način, 2) zmožnost stati za svojimi pravicami, pri tem pa spoštovati tudi pravice ostalih ljudi, 3) zmožnost sprejeti odgovornost za sebe in svoje ravnanje, brez da pri tem obsojaš druge, 4) zmožnost najti rešitev, kadar pride do konfliktnih situacij.

Asertivnosti se ne da vedno definirati, saj pojem opisuje številne različne vidike. Gre za proces, spretnost in način vedenja, kjer se priznavajo tako pravice drugih kot pravice nas samih. Asertivnost predstavlja bistven ključ do vseh produktivnih ter dobrih odnosov in je spretnost, ki bi jo morali vsi boljše poznati (Garner, 2012, str. 10).

Rungapadiachy (2003, str. 304–305) povzema, da je lastnost asertivne osebe ta, da mora biti sposobna se izražati odkrito, jasno in vestno. Pri tem mora čuvati svoje pravice na način, da ne okrne pravic ostalih ljudi. Asertivna oseba deluje po principu »jaz sem O.K., ti si O.K.«. Z asertivnim vedenjem torej osebe spodbujajo svojo rast, same izbirajo stvari, izražajo se nezavrti, v svoji koži se počutijo dobro in lahko dosegajo svoje cilje.

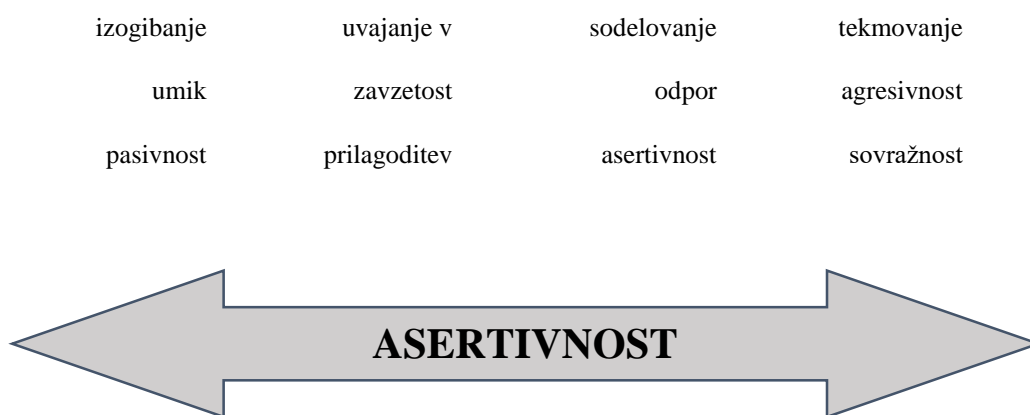
Asertivnost lahko opišemo kot način, ki temelji na filozofiji spoštovanja pravic ostalih ljudi in osebne odgovornosti. Pomembna je tako poštenost do drugih, kot poštenost do sebe. Z asertivnostjo povezujemo razumevanje stališč drugih ljudi, pozitivno usmerjenost in samozaupanje. Gre torej za odraslo in odgovorno ravnanje ter zmožnost, da se pogajamo in dosežemo ugodne rešitve (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 423).

Chalvin (2004, str. 6–8) opredeljuje asertivnost kot tehniko, ki omogoča učinkovitejše komuniciranje. Gre za enostavno tehniko, ki temelji na proučevanju in spreminjanju vedenja in se ne zateka k obširnimi teorijam. Po mnenju avtorice smo asertivni takrat, kadar smo to, kar smo. Pri tem se moramo osvoboditi notranjih ograd, zavor in kompleksov, hkrati pa si upamo vzeti, narediti, govoriti, prositi, sprejeti, delati, jasno oceniti, biti inovativni, ne da bi se pri tem več ozirali na mnenja drugih ljudi. Na takšen način nam torej asertivnost omogoča samouveljavitev in osebno rast.

Asertivnost je interpretacija, kako se oseba odziva v položaju, v katerem so njeni interesi v nasprotju s stališči in interesi drugih. Avtor nadalje opredeljuje asertivnost kot dimenzijo v

vsakdanjem zaznavanju, ki odraža posameznikovo medosebno pripravljenost, da stoji za svojimi lastnimi interesi in idejami ter da uresničuje svoje cilje. Kot je prikazano na Sliki 1, ena stran tega spektra prinaša pasivnost, medtem ko druga stran prinaša agresivnost in sovražnost. Med njimi pa so stopnjevanja, ki segajo od zavzetosti in uvajanja do sodelovanja in odpornosti.

Slika 1: Zaznavanje asertivnosti v medosebnih odnosih v vsakdanjem življenju



Področje	Primer naravnosti ali vedenja		
<b>Konflikti</b>	Zmanjševanje, izogibanje pomena	Konstruktivnost in iskrenost	Bojevitost in zahteve
<b>Pogajanja</b>	Šibek uvod, pripravljenost na odpuščanje	Močan uvod, združevalne rešitve	Ekstremen uvod, agresivne strategije
<b>Delo v timu</b>	Ne izraža mnenj	Zavzet, odprt, enakovreden	Nasprotuje, išče oblast
<b>Vplivanje</b>	Zadovoljuje, ponižno prosi	Odprt, prepričljiv	Ustrahovanje, dobrikanje
<b>Odločanje</b>	Neodločno, dvoumno	Proaktivno, vključevalno	Enostransko, egoistično

Vir: D. Ames, *Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics*, 2009, str. 114.

Pojem asertivnost ima v vsakdanji rabi dvojno vlogo; na eni strani se nanaša na splošen spekter vedenja (npr. mora zmanjšati svojo asertivnost), prav tako pa predstavlja srednjo do zmerno visoko mejo na spektru (npr. je odločna). Avtor tudi dodatno pojasni, kako različni nivoji asertivnosti vplivajo na nekatere položaje (npr. na pogajanja, odločanje, timsko delo, konflikte). Medosebno vedenje, ki je prikazano v tem spektru (Slika 1) pa se ne razlikuje samo v vrsti, temveč tudi v stopnji. Osrednja razsežnost je vsakodnevno dojetanje posameznikove asertivnosti v vedenju, ki se izraža v očeh opazovalca ali očeh posameznika

ter glede na situacijo dejanskega ali potencialnega medosebnega spora. Kot primer avtor navaja, da se zaznava asertivnosti povečuje s povečanjem stopnje vedenja (npr. če nam prodajalec poveča ponudbo za 10 % več kot je bila prvotna ponudba kupca, bo le-ta zaznan kot malo asertiven; v primeru, da pa zahteva 100 % več, pa bo zaznan kot izjemo asertiven). Vendar pa so lahko razlike v vrstah vedenja povezane s povečevanjem zaznavanja asertivnosti. Vodja je lahko opazen kot relativno neasertiven, če hvali sodelavca in ga prosi, da se strinja z njegovim načrtom. V kolikor pa isti vodja postavlja zahteve in uporablja grožnje, pa je zaznan kot izjemno asertiven (Ames, 2009, str. 112–114).

## **1.2 Pomen in namen asertivnosti**

Pomen asertivnosti se kaže v tem, da asertivne osebe zadovoljujejo svoje potrebe na produktiven in pozitiven način. So uspešni komunikatorji, ki izražajo svoje potrebe in misli, govorijo jasno in imajo dober očesni stik. Asertivni ljudje so neposredni, pošteni, samozavestni, hkrati pa vedo, da imajo verjetnost izbire. Sprejemajo in priznavajo različne vidike ter spoštujejo pravice drugih. Zavedajo se, da bodo rezultate dosegli z zavestnim odločanjem in logiko, ne pa z agresivnostjo, gospodovalnostjo in pasivnim govorom (Kolb & Stevens Griffith, 2009, str. 32–33).

Vatankhah, Daryabari, Ghadami in Naderifar (2013, str. 886) navajajo, da asertivnost vključuje vedenje, ki omogoča osebi delovanje v skladu z lastnimi interesi ter odločanje o svojih pravicah brez občutkov krivde. Pri odločanju o svojih pravicah se trudi po svojih najboljših močeh, ne da bi s tem ogrozila pravice drugih.

Pipas in Jaradat (2010, str. 649) pojasnjujeta pomen asertivnosti kot sposobnost predstaviti se svetu, kaj v resnici smo in pri tem izraziti čustva, ko se nam to zdi potrebno. Gre tudi za sposobnost izraziti svoja čustva in pravice na način, da spoštujemo čustva in pravice drugih. Tisti, ki obvladujejo asertivnost, lahko zmanjšajo medosebne konflikte v življenju in odstranijo glavni vir stresa. Asertivno vedenje kaže na spoštovanje do sebe in drugih, spodbuja samokontrolo in je najučinkovitejši način reševanja težav v medosebnih odnosih. Neposredna komunikacija, odprtost in poštenost omogočajo sprejemanje sporočil brez popačenja, kar pa ohranja odnose z drugimi.

Firtchie (v Možina et al., 2004, str. 424–425) opisuje, da asertivno vedenje prinaša koristi tako za organizacijo kot za posameznika. Z uporabo asertivnosti obstaja večja verjetnost, da posamezniki dobijo tisto, kar želijo in posledično oblikujejo dobro mnenje o svojem vedenju in o sebi. Asertivno vedenje pri posameznikih povzroča koristi, kot so večje zadovoljstvo s samim seboj, boljše obvladovanje situacij, kjer se pojavijo konflikti, zmanjšanje stopnje stresa na delovnem mestu, povečanje učinkovitosti ter lažje doseganje ciljev. Koristi asertivnega vedenja pa se kažejo tudi za organizacije, saj so zaposleni komunikacijsko bolj spretni in samozavestni, medosebni odnosi in sodelovanje med posamezniki se izboljša,

problemi in konflikti se rešujejo že v začetnih fazah, komuniciranje je bolj neposredno, podjetje pa dosega večji ugled in uspešnost.

Opredelitev asertivnega vedenja je, da smo pošteni, odprti, da poslušamo in kažemo razumevanje do ostalih. Kljub temu da asertiven življenjski stil prinaša tudi določene nevarnosti (na primer, da nas drugi ponižajo zaradi naše iskrenosti in poštenosti), pa je to edina pot do spoštovanja samega sebe in ostalih (Garner, 2012, str. 12–13).

Garner (2012, str. 13) navaja tudi, da je asertivnost glavna socialna veščina in ima vpliv na številna področja našega življenja. V osebnih odnosih učinkuje na področju iskanja izhoda v konfliktih in reševanju težav, medtem ko je na delovnem mestu temelj za spretnosti, ki jih potrebujemo pri sodelovanju z ostalimi – pogajanje, vodenje, komunikacija. Po mnenju avtorja je ena glavnih koristi asertivnosti ta, da pripomore odpravljati stres in strah, ki sta danes najpogostejša dejavnika v naših odnosih, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. Veščine asertivnosti nas naučijo, da strah ni potreben, prav tako pa nam vrača osebni nadzor in dovoljuje, da ostale vidimo kot sebe – s spoštovanjem in ljubeznijo.

Romih (2015, str. 332) opisuje asertivnost kot vedenje, ki sledi intuiciji ter omogoča okušanje veselja, moči, ljubezni, svobode, ki so znotraj nas samih. Ta proces nam lahko da zmožnost srečnega življenja, brez želje, da nas obvladujejo drugi in da mi obvladujemo njih, prav tako pa nam daje najvišjo obliko svobode. Sama pot asertivnosti kot izbire vedenja ni lahka, vendar pa nas na koncu vodi k sebi – k osebi, kakršni želimo biti.

Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005, str. 67) opredeljujeta, da z asertivnostjo utrdimo samozupanje in občutke lastne vrednosti ter povečamo sposobnosti za izkoriščanje socialnih mrež. Gre za metodo, kjer okrepimo moč v socialnih mrežah in povečamo učinek pri definiranju, nadzorovanju in načrtovanju lastnega življenja. Kljub zgoraj naštetim vplivom pa asertivnost sama po sebi še ni rešitev, saj se je potrebno odločiti, ali jo želimo uporabljati ali pridobiti.

Asertivno vedenje že skozi nebesedno govorico o osebi razkriva marsikaj. Z razvitim asertivnim vedenjem pozitivno vplivamo na nas same in na druge. Z njim znamo še bolj prisluhniti svojim potrebam, občutkom ter jih pokazati na odkrit in spoštljiv način. Zadovoljivo asertivno vedenje ima izjemen učinek tudi na ostale – tako plahe kot močne in ambiciozne ljudi. Plahi ljudje se lažje odprejo in so pripravljeni več povedati o svojih potrebah, občutkih in o sebi. Pasivnim in odločnim osebam pa je pri asertivnem vedenju vseč neposrednost, odkritost in odločnost. Avtor izredno vrednost asertivnega vedenja vidi v tem, da le-ta vodi v pravičnost za vse udeležence – nas same in ostale (Račnik, 2010, str. 102–103).

### **1.3 Vpliv različnih dejavnikov na asertivnost**

Žlak, Žlak in Saje (2012, str. 93) navajajo, da se pri komuniciranju odzovemo s pristopom, ki je v nas prisoten že od otroštva, preko odraščanja do poklicne usmeritve. Naš odziv je lahko pasiven, agresiven, manipulativen in asertiven.

Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar (2004, str. 38) navajata, da na stopnjo naše asertivnosti vplivajo tudi naše misli, da ravnamo nezaželeno in napačno. V tem primeru gre za povezavo misli, ki jih uporabljamo pri razmišljanju in so povezane s starostjo, spolom, etično pripadnostjo, z vrednotami kulture, življenjskimi situacijami in izkušnjami.

Stojanović, Milenović in Marković (2012, str. 69) pojasnjujejo, da asertivno vedenje ni pasivno, podrejeno ali agresivno. Po njihovem mnenju gre za način komuniciranja med tema dvema skrajnostma, ki pomeni enakost vseh udeležencev, ne glede na spol, etično pripadnost, barvo kože, družbeni položaj ali poklicno kvalifikacijo.

Na asertivnost lahko vplivajo različni dejavniki, kot so spol, starost, vpliv družine in kulturnega okolja ter mediji. Vsem tem dejavnikom smo na nek način izpostavljeni v okolju, v katerem živimo, prav tako pa nam narekujejo, kako bomo komunicirali z drugimi.

#### **1.3.1 Spol**

Ličen in Plazar (2013, str. 149) opisujeta, da je asertivnost predvsem moška značilnost in jo opredeljuje tudi kot učinkovitost, neodvisnost, agresivnost, dominantnost in ambicioznost. Primarno se dimenzija ženskosti nanaša na skrb za dobro drugih, njene ključne lastnosti pa so vdanost, skrbnost, negovanje, sočutnost, prijaznost, pripravljenost pomagati in podobno.

Nesporazumi med moškimi in ženskami izvirajo iz tega, da vsaka skupina posebej doživlja določeno vedenje druge strani kot nespoštljivo. Glavno načelo moške komunikacije je hitro reševanje težav in hiter prenos informacij, medtem ko ženske želijo predvsem nekaj besed nameniti izražanju svojega čustvenega stanja. V odnosih, kjer sta vključena moški in ženska, je pomembno, da se naučimo odzvati se drugače, kot smo se do sedaj (Račnik, 2010, str. 60).

Černelič Bizjak (2009, str. 33) navaja, da ženske težje izrazijo asertivno vedenje kot moški, saj socialno okolje od njih ne pričakuje takšnega vedenja, ampak asertivno vedenje celo potlačuje. Ženske se tako že v začetku srečujejo s stereotipno spolno vlogo, saj današnje družbene vrednote povzdigujejo statusne simbole uspeha in moči.

#### **1.3.2 Vpliv družine in kulturnega okolja**

Že s prihodom na svet nas zaznamujejo družina, pravila in kultura, ki vladajo v njej. Če družina želi zagotoviti, da se bo otrok uspešno vključil v družbo, mu mora zagotavljati



ključne vrednote. Fante vzgajajo bolj agresivno, saj si lahko z agresivnostjo zagotovijo mesto v svetu, medtem ko punce vzgajajo, da se agresivno vedenje obnese bolj kot pa manipulativno ali pasivno. Oboji pa prenašajo družinska pravila, čeprav jim takšne zahteve preprečujejo pot k samostojnosti, osebni rasti, samouresničevanju ter iskrenosti (Chalvin, 2004, str. 23).

### 1.3.3 Mediji

Mediji v zadnjih obdobjih krojijo vedenje posameznikov, saj televizija v vse domove prinaša prizore verbalnega in fizičnega nasilja. Nekateri prizori močno vplivajo na mlade, saj jih razumejo kot dovoljenje za lastno agresivnost (Chalvin, 2004, str. 24).

## 1.4 Tehnike asertivne komunikacije

Nekaterim asertivnost predstavlja večščino, ki se jo morajo še naučiti, medtem ko nekateri asertivno ravnajo že intuitivno in po svoji naravi. Tehnika asertivnosti prikazuje tri pomembne korake dobre komunikacije, kjer je pomembno aktivno poslušanje sogovornika, kjer mu dokažemo, da razumemo, kaj nam želi povedati. Drugi korak je jasno izražanje občutkov in mnenj, v tretjem koraku pa povemo in opišemo tisto, kar si želimo, da se zgodi. Najboljši način za učenje asertivnosti je vaja vseh treh korakov v poslovnih in vsakdanjih komunikacijah (Možina et al., 2004, str. 425–427).

Pogoj za izpeljavo prvega koraka asertivnosti je **aktivno poslušanje**, kjer sogovorniku pokažemo, da skušamo razumeti njegovo stanje ter mu izkažemo zanimanje za njegove občutke in mnenja. Sprejeti moramo tisto, kar nam sogovornik pošilja, torej vse njegove misli in besede, ki stojijo za njim. Pozorni moramo biti na koordinacijo nebesedne in besedne komunikacije, saj je ravno ta kombinacija ključna za ugotavljanje namenov našega sogovornika. Pri aktivnem poslušanju je bistvena predvsem motivacija poslušalca, ki mora odstraniti vse moteče faktorje ter se tako bolje osredotočiti na sogovornika. Pri aktivnem poslušanju je govornica telesa vzravnana, potrebno se je izogibati kretnjam, ki so moteče za sogovornika, potrebno je vzdrževati tudi očesni stik. Pozornost usmerjamo na sogovornika, prav tako sprejemamo njegove ideje in čustva ter z njim sočustvujemo. Sogovorniku zastavljamo odprta vprašanja in ga spodbujamo, da nam o stvareh pove še več, hkrati pa ga vprašamo tudi za pojasnila, da preverimo pravilno razumevanje in občasno povzamemo izrečeno (Možina et al., 2004, str. 427–429). S tehniko poslušanja informacij sogovornika in nato sodelovanja v pogovoru kažemo na to, da aktivno poslušamo druge. S tem, ko aktivno in empatično poslušamo, postanemo nemudoma privlačni za druge sogovornike. Pogovor nato postane kot nekakšen ples, kjer je ena oseba vodilna, druga pa ji sledi (Garner, 2012, str. 39).

Sestavni del nebesedne komunikacije je **govornica telesa**, saj z njo povečamo usklajenost med nebesednimi in besednimi obvestili. Pomembne veščine asertivnosti so umirjene geste

in gibanje, vzravnan drža, sproščena drža, dvignjena glava, pogosti in neposredni očesni stik, izrazi obraza so skladni z besedami, glasnost govora je prilagojena vsebini, roke se gibljejo sproščeno, hoja pa je umirjena in prilagojena dejavnosti (Možina et al., 2004, str. 429–430). Po mnenju Garner (2012, str. 21) se asertivno vedenje prenaša z naslednjimi signali telesa: 1) oči – stalni očesni stik brez strmenja, 2) obraz – nasmejani, kadar smo zadovoljni in vznemirjeni, 3) drža, roke, hoja – sproščena drža, odprte roke, izogibanje nepotrebnim potezam.

Tehniko »**pokvarjena plošča**« uporabimo, kadar smo mnenja, da sogovornik ne želi sprejeti našega sporočila. S tem želimo ohraniti svoj ogled pred tem, ko nas nekdo ignorira ali presliši. Včasih so sogovorniki tako zavzeti v svojem razmišljanju, da niso pozorni na to, kaj jim želimo povedati. Z uporabo pokvarjene plošče se izognemo vsiljivosti in sporočilo ponavljamo toliko časa, da ga sogovornik ne more več ignorirati. Bistvo ponavljamo v različnih stavkih, saj to povečuje moč našemu sporočilu in preprečuje, da bi nas sogovornik odvrnil od bistvenih dejstev (Možina et al., 2004, str. 430). Tehnika ni uporabna v primerih, kadar smo nejasni ali neodločni in v situacijah, ko nekoga prosimo za kaj ali želimo podati dobronamerno kritiko. Prav tako ni primerna za občutljive osebne situacije (Petrovič Erlah & Žnidarec Demšar, 2004, str. 95).

**Reči ne** je tehnika, s katero ima težave največ ljudi. Včasih se znajdemo v situaciji, ko od nas kdo kaj zahteva ali pa nas prosi za uslugo, mi pa si ne upamo reči ne, še posebej, če gre za nadrejene in kadar gre za komunikacijo iz oči v oči. Prav tako težko rečemo ne brez izmikavanja, izmišljenih razlogov in na neposreden način. Tudi pri tej tehniki bomo lažje rekli ne, če bomo to izgovorili večkrat in bomo sami pri sebi prepričani, da so razlogi za zavračanje pravilni in da je »ne« pravi odgovor (Možina et al., 2004, str. 430–431). Neasertivni ljudje težko rečejo ne, še posebej če zahteve pridejo od ljudi, na katere želijo narediti vtis. Vendar pa stalna ustrežljivost, kljub temu da sami tega ne želijo, naredi naslednjo zahtevo še težjo. Najboljši način za »reči ne« je, da oseba trdno in brez strahu navede svoj »ne« že vnaprej in pojasni, da zahteve ne more izpolniti (Garner, 2012, str. 26). Zavračanje zahtev, ki jih ne želi ali ne more izpolniti, lahko stori brez očitkov vesti. V komunikaciji s sorodniki in prijatelji pa je zaželeno, da pove, zakaj je prošnjo zavrnila. Sogovorniku naj bi najprej pokazala, da je slišala prošnjo, jo ponovila in pojasnila razloge za zavrnitev, šele nato rekla ne (Bourne, 2014, str. 305–306).

Uporabni predlogi, ki nam koristijo pri zavračanju prošenj, prirejani iz knjige McKay, Rogers, McKay (v Bourne, 2014, str. 307) so:

- vzemite si čas – če ste oseba, ki težko kaj zavrne si vzemite čas in razmislite ter razjasnite, kaj želite doseči, preden se odzovete na prošnjo;
- ne opravičujte se preveč, saj s tem sporočate, da niste prepričani, da so vaše osebne potrebe enako pomembne kot njegove in vas lahko navdaja občutek krivde, ki ga oseba izkoristi, da dobi kaj drugega;

- bodite natančni in povejte česa ne boste in kaj boste naredili;
- uporabljajte asertivno govorico telesa, s katero se izogibajte čustvenosti in raje govorite z mirnim, a trdnim glasom, pri tem pa osebo glejte v oči;
- pazite se občutkov krivde in premislite preden ponudite, da bi naredili kaj drugega.

**Izvedljiv kompromis** izvedemo, kadar imamo tako mi kot sogovornik nasprotujoča si stališča. Strinjanje dosežemo s predlaganjem rešitve, ki je izvedljiva in sprejemljiva za obe strani. Da to dosežemo, morata obe strani popustiti pri svojih zahtevah, nato pa iz posamičnih pobud poiščemo skupno rešitev, kjer pa ne smemo pozabiti na cilj, ki ga hočemo razviti. Upoštevati moramo interese našega sogovornika, saj nekatere rešitve zahtevajo spremembe v vedenju, vendar pa so na koncu sprejemljive le tiste, ki prinašajo uravnotežene spremembe. Izvedljiv kompromis bomo hitreje dosegli, če izhajamo iz situacije zmaga-zmaga, kjer lahko obe strani pridobita, medtem ko pri poziciji zmaga-poraz lahko pridobi le eden na račun drugega. Bistvo asertivnega komuniciranja je, da rešitev iščemo s sodelovanjem drugih, saj jo le tako lahko najdemo in jo tudi dejansko izvedemo (Možina et al., 2004, str. 431–432).

Garner (2012, str. 30) pojasnjuje, da je **zameglitev** odločen odgovor na kritiko in sarkazem. Lahko ga uporabimo v primeru, ko nekdo posredno agresivno komentira in nasprotuje našemu početju. Možina et al. (2004, str. 433) opisujejo zameglitev kot izredno pomembno takrat, ko moramo umiriti čustva sogovornika, zlasti bes in jezo. Bistvo zameglitve se kaže v tem, da jasno izrazimo svoj vidik, pri tem pa se strinjamo tudi z delom trditve sogovornika. Sogovorniku moramo pustiti, da svojo agresivnost »izživi« in večkrat ponovi svoje, vendar pa ga pri tem vsakič znova poskušamo zamegliti. Ponavljamo in uporabljamo le prvi korak asertivnosti, vse dokler je sogovornik pripravljen poslušati naše predloge in mnenje za rešitev. S tehniko zameglitve ne zmanjšujemo resničnosti našega sporočila, hkrati pa sogovorniku priznamo, da razumemo njegovo čustveno reakcijo.

**Notranji dialog** je tehnika, kjer ima moč pozitivno mišljenje in kjer komuniciramo s samim seboj. Namen notranjega dialoga je predhodna analiza težke situacije in priprava učinkovitih rešitev. Ne smemo zaiti v krog negativnih spodbud in občutkov, saj drugače ne bomo nastopali asertivno. Potrebno je ponavljanje pozitivnih spodbud, saj si s takšnim vedenjem dvigujemo samozavest in premagujemo strah in posledično nastopamo asertivno (Možina et al., 2004, str. 432).

**Izpoved občutkov** je tehnika, katere namen je povedati, katera dejanja nas vznemirjajo, kaj nas prizadene, kaj čutimo o tem in kaj želimo, da se zgodi namesto tega. Mnogi ljudje lažje povejo, kaj si mislijo o nekaterih stvareh, kot pa da bi govorili o svojih občutkih. Uspešnost komunikacije lahko zmanjšajo negativna čustva, zato je pomembno, da svoje občutke primerno izrazimo (Možina et al., 2004, str. 433).

Za razjasnitev prave težave in da opozorimo na zmešnjavo, se poslužujemo tehnike **nasprotja trditev**. V pogovorih se večkrat pojavijo nasprotujoče si trditve, še posebej ko

razpravljamo o določenih temah. S tem, ko opozorimo na nasprotje trditev, ki jih izreka posameznik, se odpre prostor za oblikovanje kompromisa, ki je vsekakor izvedljiv (Možina et al., 2004, str. 433).

Chambers (2009, str. 54–55) opisuje, da se v določenih okoliščinah lahko uporabi tudi tehnika asertivnosti, tako imenovana **DESC**. Gre za tehniko štirih korakov, katere kratica je sestavljena iz štirih črk angleških besed, in sicer D – describe (opisati), E – express (izraziti), S – specify (podrobno razložiti, navesti) in C – consequences (posledice). Prvi trije deli tega pristopa (opisovanje, izražanje, predlaganje) morajo biti znani, saj so del predlogov za rešitev. Nov element v močni tehniki vključuje prilagajanje posledic za neskladnosti. Avtor predlaga, da je pomembno zapisati vse štiri faze, saj nam to pomaga, da so ključne besede skrbno izbrane in da so vsi štirje elementi v harmoniji. Chalvin (2004, str. 90) navaja, da kratica DESC predstavlja štiri korake, ki jih vsebuje razpredelnica posredovanja, katera nam pomaga, da v primeru težav najdemo ugodno rešitev in izrazimo svoje občutke. Osnovni cilj tehnike DESC je, da izrazimo svoje težave in dosežemo spremembe, ne da bi pri tem prizadeli sogovornika. Prvi korak naj bi vseboval natančno opisana dejstva in vedenje, ki so vzrok za naše težave. Pomembno je, da gre za kratek in natančen opis, kjer pa podrobnosti izpustimo. V drugem koraku izrazimo nestrinjanje takega ravnanja ter spregovorimo o neprijetnih občutkih in nevšečnostih. V tretjem koraku razložimo, kako naj bi sogovornik spremenil svoje ravnanje, in sicer to storimo brez dvoumnosti, na natančen in jasen način. Pomembno je predlagati več rešitev, da se naš sogovornik odloči za tisto, ki mu je najbolj všeč. V zadnjem koraku pa opišemo pozitivne posledice, ki jih bo prinesla sprememba ravnanja in predstavimo pričakovane ugodnosti. Kljub temu pa v tem koraku predstavimo tudi nevšečnosti, ki so lahko posledica tega, da rešitve ne najdemo.

Zgodi se tudi, da poskusi s tehniko DESC niso uspešni, saj spoznamo, da nismo imeli jasno zastavljenega cilja ali pa ta sploh ne obstaja. Od cilja nas odvrča kritiziranje sogovornika in pa tudi izražanje jeze in zamere, ki nam jo je povzročilo njegovo vedenje. Tako se potem, ko dogodek opišemo (D) in izrazimo občutke (E), ustavimo in ne nadaljujemo z ustvarjalnimi predlogi, torej ne razložimo (S) niti ne opišemo posledic (C). Preden se lotimo komunikacije s pomočjo tehnike DESC, moramo upoštevati previdnostne ukrepe, in sicer moramo do sogovornika pristopiti na samem in ne v družbi, ne smemo odlašati, izbrati moramo primeren trenutek, govoriti o eni stvari naenkrat, potrkati moramo na prava vrata, ne smemo se klečeplaziti, poudariti moramo pozitivne stvari in se z njim dogovoriti za takrat, kadar je to možno (Chalvin, 2004, str. 90–94).

Tudi Možina et al. (2004, str. 434) pojasnjujejo, da asertivno komuniciranje ni vedno najboljše, saj se vedno najdejo situacije, ko asertivno vedenje ni smiselno. Potrebno je vnaprej proučiti, ali smo pripravljeni nositi posledice asertivnega vedenja in v kolikor jih nismo, je bolje delovati pasivno ali pa si pomagati z drugimi pristopi.

Bower, Bower in Barnette (v Možina et al., 2004, str. 427–428) opisujejo poleg zgoraj naštetih tehnik še nekaj drugih pristopov in poudarkov, ki lahko doprinesejo k asertivnosti:

- pot od vsebine h komunikacijskem procesu, kjer tehniko uporabimo, kadar se sogovornik od problema skuša oddaljiti ali pa za nas nima posluha;
- razpršitev, kjer sogovorniku dovolimo, da obvladuje svoja čustva, preden se lotimo obravnave problema. Potem v pogovor zajamemo čustveno bolj nevtralno temo in se k osnovnemu vprašanju vrnemo kasneje;
- prekinitev, kjer se skušamo ustaviti in ugotoviti, kaj se dogaja in kateri problem je dejansko v ozadju, saj nam ta način omogoča, da poiščemo prave težave;
- obravnava le ene točke naenkrat, kjer ne smemo dovoliti, da se vpeljejo nove ali stare točke, dokler ne rešimo tistih, s katerimi se ukvarjamo.

## 1.5 Trening asertivnosti

Trening samopotrditve ali asertivni trening je leta 1950 predlagal Satler. Gre za terapevtski pristop, kjer se od posameznika pričakuje, da se svojih občutkov in odprtega izražanja lastnih misli uči tako besedno kot z mimiko obraza. Pri vsem tem pa mora vedno uporabljati besedo »jaz«. Na ta način se od pacienta pričakuje, da bo dosegel spretnost in gotovost v drugačnih socialnih položajih, v katerih pa je bil do tega trenutka izgubljen, pasiven, umaknjen. Terapevt in posameznik skupno načrtujeta samopotrditveno vedenje v konkretnih situacijah, vendar mora biti pri tem načrt realističen, da posameznik ne občuti neuspeha (Hribar, 2001, str. 72–73).

Nakamura et al. (2017, str. 2) opisujejo, da so bili programi asertivnega treninga razviti z namenom, da bi posamezniku pomagali spremeniti pogled na samega sebe, izboljšati asertivnost, pravilno izražati svoje misli, občutke in mnenja. Izvedba programov asertivnih treningov traja dolgo časa, celoten paket programov pa zajema teme, kot so razumevanje ideje asertivnega vedenja, prepoznavanje posameznikovih pravic, razvrščanje asertivnega vedenja, poslušanje in postavljanje vprašanj, zavračanje nerazumnih zahtev, vlaganje prošenj, odgovarjanje za zahteve, ocenjevanje, izražanje kritike, ravnanje z jezo, izraziti strinjanje in naklonjenost. Uporabljajo se tudi verbalne in neverbalne komunikacijske spretnosti (stik z očmi, ton glasu, dolžina odgovorov, izrazi obraza).

Trening asertivnosti predstavlja nekakšno pot, na kateri nam naše želje postanejo bolj jasne. Pomembno je, da odkrijemo, kako se počutimo v določenih situacijah ter te občutke tudi izrazimo. Gre torej za učenje spretnosti in veščin, ki pripomorejo k razumevanju samega sebe ter boljšemu zavedanju lastnih sposobnosti (Petrovič Erlah & Žnidarec Demšar, 2004, str. 16).

Hribar (2001, str. 73) navaja, da je asertivni trening uporaben tako v skupini kot individualno, vendar ima slednji dve omejitvi, saj individualni trening ni tako učinkovit,

omejeno pa je tudi igranje vlog. Obliko individualnega treninga lahko vpeljemo preden se vključimo v skupino. Asertivni trening v skupini pa je uporaben za različne skupine ljudi, kot so anksiozni in depresivni, udeleženci z učnimi težavami, motnjami hranjenja in udeleženci, ki jecljajo.

Učenje posameznih spretnosti med člani poteka s predstavljanjem (domišljijo), opazovanjem in prakticiranjem teh spretnosti (eksperimenti vedenja v različnih razmerah, igranjem vlog). Skupina krepi posameznikove spretnosti na pozitiven način, prav tako pa je pridobivanje asertivnih spretnosti s skupinami bolj uspešno, saj udeleženci z drugimi člani delijo izkušnje ter se identificirajo tudi z njihovimi problemi in težavami. Asertivni trening se individualno zaključí, ko udeleženec obvladuje neko veščino, medtem ko literatura navaja, da je čas trajanja treninga drugačen: od par pa do dvajset ur (Hribar, 2001, str. 74).

Cilji asertivnega treninga so lahko postavljeni individualno, nekaj pa jih je lahko skupno vsem sodelujočim. Med cilje uvrščamo graditev samozaupanja, okrepitev samospoštovanja, povečanje lastnega spoznanja, kontroliranje stresnih situacij, razvijanje učinkovitih komunikacijskih spretnosti, vzpodbujanje izražanja občutkov, sprejemanje odgovornosti za svoje življenje in učenje taktik za spremembo vedenja (Hribar, 2001, str. 74).

Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar (2004, str. 16) kot cilje asertivnega treninga navajata učenje aktivne metode k življenju in globlje komunikacije, pri čemer je rezultat spoznanje, da je cilje mogoče doseči. S pomočjo treninga asertivnosti spreminjamo svoje vedenje, dejanja, mnenja in občutja v sebi. Cilji se osredotočajo tudi na spremembo dozdajšnje metode komuniciranja, ki je za posameznika težko sprejemljiva in moteča. Trening je naravnan akcijsko in vsebuje veliko vaj za razvijanje asertivnosti, prav tako pa nas uči, da so spremembe mogoče.

Parto (2011, str. 644–645) opisuje asertivni trening kot pristop zdravljenja za posameznike, ki trpijo v medosebnih situacijah, ter za posameznike, ki se soočajo z medosebnimi težavami. Asertivni trening tudi zmanjšuje medosebno anksioznost in se uporablja kot del programa za obvladovanje stresa ter kot mehanizem zmanjševanja fizioloških znakov stresa.

Asertivnega vedenja se lahko naučimo, tudi v primerih, da v življenju še nismo imeli možnosti, da se dokažemo in pokažemo svoje zmožnosti. Samo učenje asertivnosti izvira iz kognitivno-vedenjske teorije in gre za obliko socialnega učenja, ki je osnova za učenje novih večin in spretnosti, interpretacijo udeležencev ter preizkušanje vseh teh lastnosti v življenjskih situacijah. Vsebina treninga asertivnosti vključuje vaje, ki omogočajo učenje različnih oblik reagiranja in vedenja (Žnidarec Demšar & Petrovič Erlah, 2005, str. 68–69).

Trening asertivnosti je postopek in način krepitve moči posameznika, njegovih notranjih virov, hkrati pa je tudi prostor za iskanje in učenje opcij za pridobivanje nadzora nad lastnim življenjem. S treningom pridemo do boljšega zavedanja o svojih zmožnostih. Za

usposabljanje udeležencev z veščinami asertivnega vedenja je potrebno osvojiti enajst korakov treninga. Prav tako na ta način udeležence seznanjamo s konceptualnimi iztočnicami, zakaj je to nujno oziroma ali je sploh potrebno. Teme asertivnega treninga so: 1) prikaz asertivnega vedenja v primerjavi s pasivnim, agresivnim in posredno agresivnim vedenjem, kjer se pregleda različne tehnike neasertivnega vedenja in njihove posledice, 2) odgovornosti in pravice, kjer je potrebno raziskati in prepoznati osebne človekove pravice, 3) asertivna govorica telesa, ki nam pomaga razumeti sporočila drugih, 4) ravnanje s prošnjami, kjer jasno postavimo svoje meje, 5) sprejemanje kritike, 6) izražanje občutkov in čustev, kjer je priporočljivo, da se soočimo s svojimi čustvi, strahovi, 7) podajanje konstruktivne (dobronamerne) kritike, 8) pozitivna samopodoba in osebno negovanje, kjer se ustvarja prostor za razvijanje zaupanja vase, notranje moči, talentov posameznika, 9) ravnanje s komplimenti, 10) načrtovanje sprememb in 11) evalvacija, kjer ovrednotimo načine dela v skupini ter pomen in uporabnost novo naučenega znanja (Žnidarec Demšar & Petrovič Erlah, 2005, str. 70–76).

Garner (2012, str. 44–48) navaja, da se s situacijami tako v službi kot izven nje in kjer menimo, da nismo dovolj samozavestni, najbolj spopadamo s treningom asertivnosti. Tako lahko prekinemo svoje naučeno vedenje iz preteklosti in se ponovno programiramo za večjo asertivnost. Avtor našteva nekaj tehnik za ponovno asertivnost:

- Pazite na samogovore: običajno so v naših mislih ravno samogovori tisti, ki določijo, kako se bomo vedli v različnih situacijah. Denimo, da smo imeli v zgodnji karieri izkušnjo, kjer nas je šef v svoji pisarni ostro kritiziral. Naši možgani pa sedaj vsakokrat, ko nas šef pokliče v pisarno, ponovno odigrajo našo izkušnjo iz preteklosti. Naš samogovor nas pelje nazaj k zgodnjemu pripetljaju in mi ga obravnavamo enako. Edini način, da prekinemo ta krog, je z lastnim izvajanjem treninga, ki bo spremenili naš samogovor.
- Uporabite tehniko ABC: tehnika ABC je zelo uporabna za prekinitev starih vedenjskih vzorcev. A (activating) pomeni aktiviranje dogodka ali incidenta; B (belief) pomeni prepričanje, ki ga imamo za ta dogodek; ter C (consequences) pomeni posledice. Če vzamemo za primer pripetljaj opisan zgoraj, ne moremo spremeniti aktiviranja dogodka, lahko pa spremenimo svoja prepričanja. Namesto našega prepričanja, da je to slaba izkušnja, si rečemo, da je to dobra izkušnja. Tako bodo tudi posledice drugačne.
- Postavite nov sprožilec: sprožilci so dober način, ki nam pomaga do želenega stanja odločnosti. Najprej se spomnimo časa, ko smo se počutili in vedli samozavestno. Prikličimo si ga v spomin do minute natančno, od razpoloženja do govornice telesa, od tona glasu do občutkov. Sedaj izberimo sprožilec. To je lahko telefonski klic, ki nas vabi k šefu v pisarno. Lahko je stiskanje prstov. Vsakič, ko bomo doživeli sprožilec, ga bomo sedaj povezali s stanjem odločnosti. Sčasoma bomo sestavili novo povezavo zelenih izkušenj.

- Sidra: sidra so znaki, ki jih uporabimo, ko stopimo v zeleno stanje, kot je odločnost. So sprožilci iznajdljive, sproščene in osredotočene pozornosti. Sidra so lahko vizualna, slušna ali čutna (dotik, občutek, okus in vonj).
- Nujnosti v prednosti: mehanizmi za preživetje v naših zgodnjih letih nas programirajo z »nujnostmi«, za katere verjamemo, da so bistvenega pomena pri pridobivanju ljubezni in odobravanju drugih. »Moram trdo delati, moram uspeti, moram biti močan,« in tako naprej. »Nujnosti« ostanejo z nami skozi celo življenje, na nas pa vplivajo v večji ali manjši meri. Težava z »nujnostmi« je v tem, da so izven našega nadzora in ne moremo upati, da jih bomo kdaj lahko zadovoljili.
- Trdno se držite: ko parafraziramo »nujnosti« v prednosti ali »želje«, se lahko trdno držimo in nežno izpustimo. To pomeni, da moramo stremeti k najboljšemu in to storimo tako, da delamo za tisto, kar želimo: trdno se držati. Če se te stvari ne zgodijo, pa naj bo to zaradi razlogov, ki jih ne moremo nadzirati ali napak, ki smo jih storili; ali pa če smo ugotovili, da ni več vredno truda, moramo to preprosto pozabiti, tako kot spustimo balon v nebo: z nežnim izpuščanjem.
- Delajte na svoji samozavesti: vedno lahko delamo na svoji samozavesti, zlasti, ko se počutimo slabo. Kljub vsemu, se ljubimo v celoti. Na svoje nepopolnosti gledamo kot na stvari, ki nas naredijo bolj človeške. Nikoli, nikoli se ne primerjajmo z ostalimi. Cenimo svojo edinstvenost.
- Vadite potrditev: potrditev je pisni opis odločnega »vi«, to je »vi«, proti kateremu stremimo, na primer: »Samozavesten sem na vsakem timskem sestanku ali na vsakem sestanku s šefom se dobro odrežem.« Vadimo izgovarjanje teh potrditev naglas in istočasno čutimo občutke, ki jih ob tem želimo občutiti. Sodeč po nekem raziskovalcu ima samo branje potrditve 10 % vpliv na našo spremembo; branje in predstavljanje potrditve v realni situaciji ima 55 % vpliv; branje, predstavljanje in čutenje občutkov zelene situacije pa ima 100 % vpliv.
- Vadite vizualizacije: vizualizacija ima pomemben vpliv na to, kako s ponovnim programiranjem obvladamo ključne situacije. Preprosto zaprite oči v stanju sprostitve in v mislih odigrajte katerikoli pripetljaj, kjer si želite biti bolj odločni. Je kot posnetek, ki ga lahko predvajate in ponovno predvajate kolikor pogosto to želite.
- Dobite vzornika: vsi uspešni ljudje imajo vzornike. Aleksander Veliki je imel Ahila. Stravinsky je imel Mozarta. Ameriški pevec bluesa Ray Charles se je zgledoval po Natu Kingu Coleu. Ko se učite od odločnega vzornika, ne kopirajte preprosto njihovega zunanjega vedenja. Poskusite misliti in čutiti kot oni in stopite v njihov referenčni okvir. Vzorniki asertivnosti morda vključujejo resnične ljudi, ki jih poznate ali z njimi delate, zgodovinske osebnosti kot Mahatma Gandhi, Ivana Orleanska in handikapirana šampionka Helen Keller, ali risani junaki kot Popaj. Situacije, v katerih se odrežete slabo zaradi pomanjkanja samozavesti, so lahko vaš propad. Preko ponovnega programiranja samega sebe se boste lahko vedli tako, da se boste dobro počutili, s tem pa boste lahko popravili izkušnje iz preteklosti in se osvobodili.
- Pisanje scenarija: s pisanjem scenarija lahko svoje neodločne situacije spremenite v krajše igre, ki jih nato lahko odigrate in vadite, dokler niste samozavestni, da vas



prikazujejo asertivne. Pri pisanju scenarija lahko dejansko zapišete kaj bi vi in drugi lahko rekli, s tem pa poskrbite, da so vaši odgovori odločni. Nato lahko dodate didaskalije, s katerimi sta vaše gibanje in govorica telesa prav tako odločna. Ko imate pripravljen scenarij, lahko za pomoč prosite skupino, ki vam bo pomagala vaditi, skicirati ali se o scenariju pogovoriti. Lahko uporabite tudi tehnike vizualizacije za vajo scen v vaši glavi.

Bourne (2014, str. 293–305) opisuje šest različnih področij, ki jih moramo upoštevati pri učenju asertivnosti. Med njimi so:

1. razvoj neverbalnega asertivnega vedenja, kjer moramo sogovornika, kadar z njim govorimo, gledati v oči; telesna drža ne sme biti zaprta; med komunikacijo s sogovornikom se od njega ne smemo umikati, hkrati pa moramo med pogovorom ostati mirni, saj nas ne sme zanesti v čustva ali razburjanje;
2. prepoznavanje in uveljavljanje osnovnih pravic, kjer se moramo zavedati, da imamo tako kot vsi drugi pravico do vseh stvari, ki so našete v Deklaraciji o osebnih pravicah;
3. zavedanje lastnih občutkov, želja, potreb, kjer je potrebno povedati, kako se počutimo v sebi in kakšnih sprememb si želimo;
4. testiranje asertivnih odzivov, najprej skozi učenje asertivnih odgovorov, kjer pomaga, da si svoj odziv najprej izoblikujemo na papirju in opišemo problematično situacijo;
5. takojšnja asertivnost, kjer je bistvo, da izrazimo svojo prošnjo čim bolj natančno in enostavno;
6. zavračanje prošenj, katerih ne želimo ali ne moremo izpolniti.

## **1.6 Povezava med asertivnostjo in stresom na delovnem mestu**

Raziskave opozarjajo, da podjetja iščejo in zaposlujejo delavce, ki imajo spretnosti, so zmožni izboljševati in sodelovati v delovnem okolju, se povezovati s sodelavci in razjasniti težave na mestu, kjer se le-te pojavijo. Nekateri študentje komunikacijsko niso opremljeni tako, da bi se kvalificirali v službi, zato je zanje pomembno učenje o strpnosti do drugih, kako biti dobri poslušalci, kako postati timski igralci in asertivni komunikatorji. Le-to jih pripravi na situacije, kako se soočiti s stresom in celovitostjo delovnih mest v prihodnosti (Cangelosi & Peterson, 1998, str. 4).

Asertivnost nam pomaga odpraviti strah in stres, kateri je danes prisoten v vsakdanjem življenju in v odnosih v službi, med sodelavci, agresivnimi strankami ter zahtevnimi nadrejenimi. Strah in odnosi, ki temeljijo na stresu ustvarjajo različne reakcije v nas samih. To lahko vodi do izogibanja ljudem, manipuliranja z njimi in podobno. Vse te poti pa vodijo v izčrpanost, nelagodje in bolezni. Z asertivnimi veščinami pa se naučimo, da strah ne obstaja, hkrati pa se lažje spopademo s stresnimi situacijami (Garner, 2012, str. 13).

Petrovič Erlih in Žnidarec Demšar (2004, str. 10) navajata, da imajo asertivni ljudje pogostejše interakcije in boljši stik z ljudmi, medtem ko manj asertivni ljudje v stresnih okoliščinah ne zmorejo komunicirati dovolj učinkovito. Asertivnost je torej osebna značilnost, ki pri osebi sooblikuje doživljanje samega sebe, da je zmožna obvladovati obremenitve (tudi stresne) in reševati težave.

Warland, McKeller in Diaz (2014, str. 752) pojasnjujejo, da obstaja pozitivna korelacija med asertivnostjo, zadovoljstvom pri delu, jasnostjo vlog, pa tudi zmožnostjo obvladovanja stresa in nadlegovanja na delovnem mestu. Veščine asertivnosti se lahko uporabijo za preprečevanje nadlegovanja na delovnem mestu, saj lahko preoblikujejo stresne situacije in jih izboljšujejo.

Tuje študije se osredotočajo predvsem na raziskave na področju asertivnih veščin v zdravstvu in med medicinskim osebjem ter pacienti, saj le-te delujejo kot zaščita pred izgorelostjo, izčrpanostjo in stresom. Training asertivnosti tako dobiva čedalje bolj pomembno vlogo pri zmanjševanju stresa, ki je danes vse bolj prisotna posledica trenutnega načina življenja (Potočnik Kodrun, 2014, str. 114).

Stres na delovnem mestu je ena izmed najpogostejših in najpomembnejših vrst stresa, ki so ji izpostavljeni ljudje v moderni družbi. Lahko rečemo, da je neizogiben pojav sodobne družbe in je posledica delovnega okolja ter pogojev iz okolja, ki negativno vplivajo na dosežke iz zmogljivosti celotnega duševnega in telesnega zdravja. Posledice čezmernega stresa na delovnem mestu se kažejo kot utrujenost, anksioznost, depresija in vodijo tudi do odsotnosti z dela. Negativne posledice stresa na delovnem mestu se posredno odražajo v vseh drugih sferah življenja, kot so družinski odnosi, starševstvo in odnosi, kjer posameznik želi uresničiti nekatere svoje družbene vloge (Stojanović et al., 2012, str. 67–68).

## **2 ZAZNAVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU**

### **2.1 Opredelitev in vzroki stresa na delovnem mestu**

Beseda stres izhaja iz latinščine in se prvič pojavi v 17. stoletju kot opis težave, nadloge, pritiska. Skozi čas se je vsebina besede spreminjala in je predstavljala nek močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Danes pa obstaja veliko različnih opredelitev stresa. Ena izmed njih je, da stres predstavlja nesorazmerje med razumevanjem zahtev in zmožnostmi, da te zahteve obvladujemo. V primeru, da so te zahteve v ravnovesju, se počutimo dobro, kadar pa zahteve presegajo naše zmožnosti za obvladovanje, se ravnovesje med razumevanjem zahtev in zmožnostmi poruši in pride do stresa (Božič, 2003, str. 17–18).

Stres lahko povzročijo pritiski v podjetju ali doma. Delodajalci običajno ne morejo obraniti delavcev pred stresom, ki nastane izven dela, lahko pa jih obranijo pred stresom, ki nastane

z delom. Stres na delovnem mestu je lahko resničen problem za organizacije, zato je dobro upravljanje najboljša oblika preprečevanja stresa.

Teržan (2002, str. 5–6) navaja, da stres povzročajo neskladnosti med našim delom, nami ter predpisi, ki so v nasprotju med našimi zahtevki na delovnem mestu in v privatnem življenju. Izpostavljenost določenim dejavnikom ter prevelike zahteve so glavni vzrok za stres na delovnem mestu. Med te dejavnike se uvrščajo neugodne in nevarne razmere, nerealni roki za dokončanje nalog, zaposlitev za določen čas, neopredeljeni in nejasni opisi delovnih nalog, premalo spodbud in nagrad za dobro opravljeno delo, slaba komunikacija s sodelavci in podobno. Posebna oblika stresa, ki se pojavlja predvsem v zadnjih letih, pa je nadlegovanje na delovnem mestu, kamor uvrščamo poniževanje, grožnje, blatenje in šikaniranje. Loči se nadlegovanje, ki je vezano na osebne odnose (ljubosumje enega delavca na drugega) in nadlegovanje vezano na delo (neizvedljive naloge, nerazumni roki).

Rauber, Bilban in Starc (2015, str. 48–49) navajajo, da je poklicni oziroma psihološki stres v današnjem času običajen pojav. Po njihovem mnenju stres na delovnem mestu opredelimo kot stres, ki se nanaša na delovno mesto in se definira kot čustveno stanje, ki je razlika med sposobnostmi in zahtevami posameznika za prenašanje stresa. Ta stres pa je lahko povezan z naravo dela, delovnim mestom ali pa je posledica kulture in medsebojnih odnosov v organizaciji. Spodaj našteje lastnosti delovnega mesta imajo za posledico večje nezadovoljstvo zaposlenih, manjšo produktivnost, večje odsotnosti z dela, hitrejše menjave zaposlenih, prav tako pa psihosocialni dejavniki vplivajo na zdravje zaposlenih. Psihološki stres se bolj doživlja tam, kjer:

- se zaposleni soočajo s slabo organizacijo dela, časovnimi pritiski in neodložljivimi termini;
- je kontrola nad delovnim potekom slaba;
- posamezniki opravljajo dela z večjo odgovornostjo ter ponavljajočimi se opravili;
- so izpostavljeni določenim nevarnostim in stresorjem iz okolja (prah, hrup, onesnaženost zraka);
- imajo pri sprejemanju ukrepov minimalen vpliv;
- je sodelovanje med nadrejenimi in delavci ter odločitvami, ki jih sprejemajo, pristransko in nepošteno.

Stres na delovnem mestu se povečuje v vseh državah, organizacijah, poklicih, med zaposlenimi, delodajalci, družino in družbo na splošno. Le-ta predstavlja resno zdravstveno vprašanje za organizacije in zaposlene. Stresne situacije na delovnem mestu vodijo do negativnih posledic kot so anksioznost, glavobol, kardiovaskularne bolezni, tesnoba in depresija. Stres na delovnem mestu je na splošno opredeljen kot čustveni in psihični odziv, ki se zgodi, kadar se viri in zmožnosti zaposlenega ne morejo soočiti s pričakovanji in normativi delovnega mesta (Karimi & Alipour, 2011, str. 232).

Stres, ki v organizacijah vpliva na zaposlene, je najpogosteje posledica delovnih obremenitev, pomanjkanja časa, pomanjkljivega ali pretiranega nadzora, neuravnoveženih pooblastil, odgovornosti, negotovosti vlog, delovnih razmer, strahom pred izgubo službe in odnosi med posamezniki. Stres, ki izvira iz teh razlogov, povzroča negativne fizične, psihološke in vedenjske učinke posameznika. Posamezniki se na nekaterih strokovnih področjih srečujejo z večjim stresom kot drugi. Razlog za to je, da določeni poklici obsegajo elemente čustev, zato posamezniki, ki delujejo v čustveno bolj zahtevnih poklicih, tudi močneje doživljajo stres. Bolj stresni pa so tudi nekateri poklici, saj od zaposlenih predstavljajo obveznost, da delo opravljajo natančno in brez napak ter pri tem upoštevajo potrebo po visoki zbranosti, upoštevajo različne zakone in ohranjajo stalni nadzor (Ozkan & Ozdevecioglu, 2013, str. 2786–2787).

Ženske so po naravi bolj izpostavljene stresnim situacijam kot moški, saj morajo poleg dela usklajevati tudi družinsko življenje. Imajo več vlog in obveznosti, ki predstavljajo določene pritiske in pričakovanja. Če vloge niso usklajene z zahtevami in pričakovanji ali pa je le-teh preveč, lahko to privede do stresa. Pojavljanje stresa je lahko povezano z negotovostjo vlog, preobremenjenostjo, prikrivanjem in nejasno definiranostjo vlog. Prav tako je tudi pri poklicih in delovnih mestih, saj so nekateri bolj stresni od drugih. Na lestvici stresnih poklicev, ki jo predstavlja avtor, se med najbolj stresen poklic uvršča rudar, sledijo pa mu policist, gradbenik in novinar. Izmed 58 naštetih poklicev je računovodja na 32. mestu, medtem ko na dnu najmanj stresnih poklicev najdemo duhovnike, kozmetike in knjižničarje (Pettinger, 2002, str. 11–15).

Meško (2011, str. 12–13) opisuje, da lahko stres do določene ravni poveča produktivnost in kreira ugodje ob doseganju ciljev. Kadar pa so zahteve previsoke, pa to lahko privede do stresa, kar ni dobro ne za zaposlene ne organizacijo. Vzroki so lahko neustrezna politika informiranja, manjša varnost zaposlitve, premalo zaupanja, hierarhije, sestava delovnega mesta, vse večje delovne potrebe, delovna klima, obeti kariere in podobno.

## **2.2 Splošne vrste stresa in viri stresa na delovnem mestu**

### **2.2.1 Splošne vrste stresa**

Vsak posameznik se s stresom sooča na svoj način in od njega samega je odvisno, kako bo deloval v določenih okoliščinah in situacijah. Vzroka za porušeno ravnovesje pri posameznikih sta lahko drugačno dožemanje zahtev in drugačno dožemanje sposobnosti za spopadanje s težavami. Literatura opredeljuje več vrst stresa, in sicer negativni in pozitivni stres, normalni, umetni in naravni stres, dolgoročni in kratkoročni stres.

**Normalni stres** doživljamo takrat, ko so sposobnosti, ki jih čutimo pri spopadanju z zahtevami, uravnovežene z zahtevami, ki jih zaznamo v okolju, pri tem pa so lahko nihanja minimalna. Ko se dnevno srečujemo z neprijetnostmi, in ki nas ne ovirajo, doživljamo

normalni stres. V kolikor pa se to ravnovesje poruši, pa lahko pride do škodljivega ali prijaznega stresa (Looker & Gregson, 1993, str. 30).

Kadar so sposobnosti za soočanje in obvladovanje stresa večje od zahtev, se znajdemo v območju **prijaznega ali pozitivnega stresa**. Takšno ravnovesje je prijetno in posameznika prevzema samozavest in občutek, da bo naloge opravil z lahkoto, hkrati pa bo kos vsem izzivom in zahtevam. Kadar na nas vpliva pozitiven stres, si želimo novih nalog in izzivov, prepustimo se ustvarjalnosti in tekmovanje nam ni odveč. Stres nam je torej v prid pri vseh življenjskih področjih (Looker & Gregson, 1993, str. 30–35). Osebe, na katere vpliva pozitiven stres, so bolj učinkovite, nasmejane, uspešne, odločne, živahne, družabne, so zmožne razmišljati racionalno in jasno, so motivirane, prijazne in pripravljene priskočiti na pomoč (Božič, 2003, str. 20).

**Negativni ali škodljivi stres** se pojavi, ko smo stresnim dogodkom izpostavljeni dalj časa. Opredeljen je kot stres, ki povzroča emocionalne in psihične šoke ter pritiske, le-ti pa povzročajo obolenja (Božič, 2003, str. 20). Škodljivi stres nastopi, ko zahteve presegajo naše zmožnosti. Njegov nastanek je pogojen s preobremenjenostjo in občutkom, da nismo več zmožni obvladovati zahtev iz okolja. Občutek pa lahko nastane kot posledica namišljenih in privzgojenih omejitev ter kot posledica različnih vplivov iz okolja (Schmidt, 2003, str. 11). Negativni stres lahko sproži upad zmogljivosti, produktivnosti in nastanek bolezenskih stanj. V organizacijah negativni stres občutijo kot pomanjkanje novih idej, nesreče na delovnem mestu, padec ustvarjalnosti. Preobremenitve, ki porušijo krhko ravnovesje, pa so soočanje z opravili, ki jim nismo kos, napredovanje na delovno mesto za katerega imamo premalo sposobnosti, opravljanje prezahtevnih opravil, kadar smo časovno omejeni, zaskrbljenost zaradi izgube službe in podobno. Krivda za stres pa ni le na strani prehudih zahtev, ampak se pojavi tudi zaradi premajhnih obremenitev (Looker & Gregson, 1993, str. 33–34).

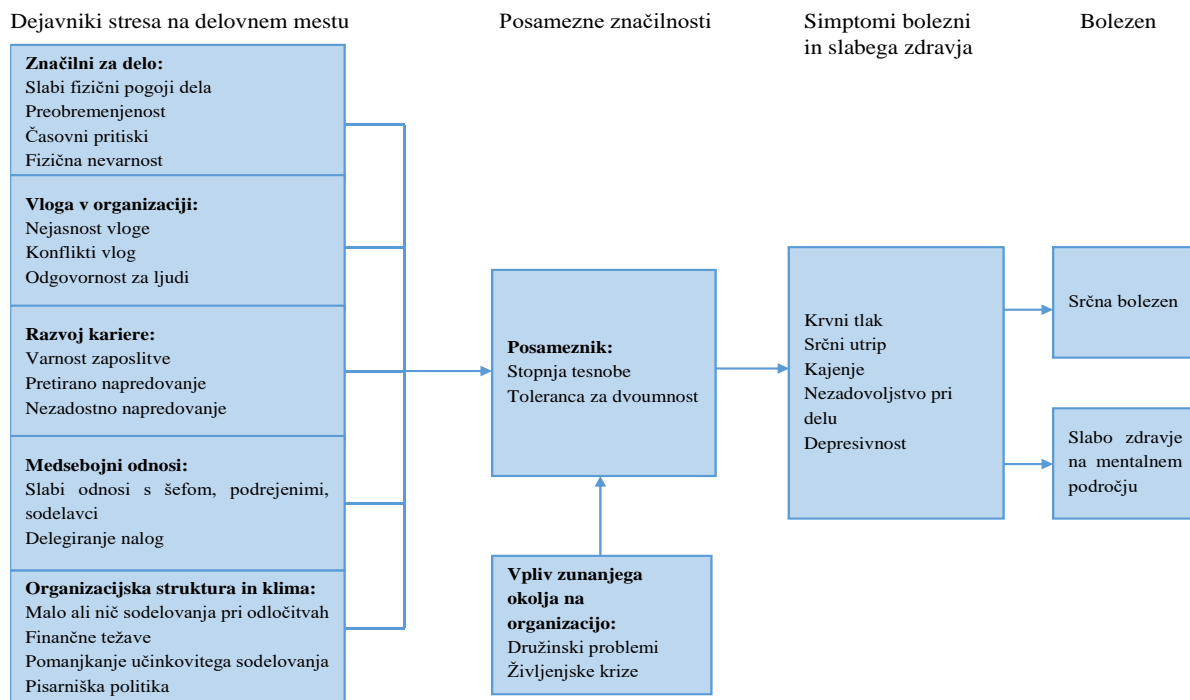
### **2.2.2 Viri stresa na delovnem mestu**

Med opredelitvami in definicijami različnih avtorjev lahko povzamem, da so najpogostejši viri stresa na delovnem mestu delovni pogoji, delovne obremenitve, delovni čas, izmensko delo, organizacijska klima in kultura, konflikti vlog, nadlegovanje na delovnem mestu, medsebojni odnosi zaposlenih, svoboda odločanja in nadzor na delovnem mestu. Virov stresa je veliko, ker pa se na enake okoliščine s stresom vsak posameznik sooča na svoj način, pa ne moremo jasno opredeliti, kaj je tisto, kar največ prispeva k nastanku stresa na delovnem mestu.

Viri, ki pomagajo pri premagovanju zahtev in pritiskov, s katerimi se soočajo zaposleni pri delu, vključujejo osebne značilnosti, kot so večšine spoprijemanja (asertivnost, upravljanje časa) in delovne razmere (dobro delovno okolje, socialna podpora). Te vire je mogoče povečati z naložbami v delovno infrastrukturo, dobrim upravljanjem, zaposlovanjem in načinom organizacije dela. Dejavniki dela, za katere je poznano, da so povezani s stresnimi

in zdravstvenimi nevarnostmi, opredelimo kot tiste, ki se nanašajo na vsebino samega dela, in tiste, ki se nanašajo na socialni in organizacijski vidik dela, kar je prikazano tudi na Sliki 2 (Michie, 2002, str. 67–68).

*Slika 2: Dejavniki stresa, ki so povezani s stresnimi in zdravstvenimi tveganji*



Vir: S. Michie, *Causes and management of stress at work*, 2002, str. 68.

Stranks (2005, str. 20) navaja, da je stres odziv na dejavnike, ki delujejo iz okolja in jih posamezniki prenesejo tudi na delovno mesto. Gre predvsem za neskladja, ki so posledica nasprotujočih si pričakovanj s strani posameznikovih lastnih interesov ter pričakovanj s strani družine. Med te dejavnike našteva finančne težave, težave s pridobivanjem varstva za otroke, zakonske težave, starševske težave, delo v gospodinjstvu, spremembe bivališča, upokojitve in odpusti iz delovnega razmerja.

S stresom so povezane tudi **zahteve in pogoji dela**, kamor se uvrščajo preobremenjenost, časovni pritiski, nočno delo, deljen delovni čas in nadurno delo. Sutherland in Cooper (2000, str. 86) opisujeta, da so zaposleni na delovnem mestu lahko pod vplivom različnih delovnih obremenitev, med katere se uvrščajo hrup, vročina, prah, vibracije in nevarne snovi. Ti dejavniki imajo na zaposlene neposreden vpliv tako na fizičnem, psihosocialnem in psihičnem področju. Fizični stresorji največkrat vplivajo na zdravje posameznika in organizacije, produktivnost in učinkovitost. Treven (2005, str. 28) navaja, da stres izhaja tudi iz delovnih razmer, saj v primeru, da so te nevarne, lahko vplivajo na nastanek različnih boleznin. Po mnenju Černigoj Sadarjeve (2002, str. 93) na stres vplivajo različne značilnosti dela, od preobremenjenosti, izmenskega dela, konstantnih sprememb tehnologije in

posledično prilagajanja novim delovnim pripomočkom ter novim načinom dela. Preobremenjenost z delom se loči na kvantitativno preobremenitev, kjer imajo zaposleni preveč dela, saj naj bi opravili več dela, kot pa so ga sposobni v tisti časovni dobi. Kvalitativna preobremenitev pa pomeni, da zaposleni ne morejo izvesti vseh delovnih nalog, saj je delo prezahtevno za njihove sposobnosti ali spretnosti. Treven (2005, str. 25) pa opredeljuje, da stres povzroča tudi premajhna preobremenjenost, kjer kvantitativna zaradi premajhnega obsega dela povzroča dolgočasje, medtem ko je kvalitativna povezana s premalo psihične spodbude (sem se uvrščajo predvsem ponavljajoča in rutinska opravila). Na stres vpliva tudi izmensko delo, saj je povzročitelj utrujenosti, zaspanosti in slabše motivacije. Posledično vpliva na produktivnost in učinkovitost, večje število napak, slabšo koncentracijo in manjšo previdnost (Sutherland & Cooper, 2000, str. 70–75).

**Organizacijska klima in kultura** vplivata na zadovoljstvo z delom, saj v primeru, da so verjetnosti za sodelovanje majhne in komunikacija slaba, tudi ni zadovoljstva z delom. Organizacijska kultura je kot zmes pričakovanj, vrednot, predpostavk, ki so skupne članom določenih skupin. Predstavlja vodilo za enakovredno vedenje in reševanje težav. Primerna organizacijska kultura je bistvena za notranje vključevanje in prilagajanje zunanjemu okolju in pogojem. Za novo zaposlene osebe v organizacijah pa je lahko sprejemanje in učenje organizacijske kulture zelo stresen dejavnik (Černigoj Sadar, 2002, str. 95). Kultura je rezultat vsakodnevnih pogovorov in interakcij med člani organizacije. Ljudje nenehno izražajo strinjanja in nestrinjanja, kako narediti stvari na pravilen način. Organizacije se pri svojih kulturah in stilih upravljanja med seboj zelo razlikujejo. Pozitivna kultura skrbi za varnost, dobro počutje in zdravje zaposlenih in je pomemben element vzdrževanja dobrega odnosa delodajalec – zaposleni, kar povzroča visoko stopnjo uspešnosti in produktivnosti zaposlenih. Številne organizacije pa še vedno delujejo v negativni kulturi, kjer so vodilni nenaklonjeni preoblikovanju, zaposleni pa se pri vseh poskusih sprememb počutijo nemočne. Posledica tega je občutek nemoči, stres med zaposlenimi, slabi standardi uspešnosti in cinizem do vodilnih (Stranks, 2005, str. 26). Organizacijska klima predstavlja status kulture organizacije. Vpliva na vedenje zaposlenih in pomeni podpro skupnim ciljem in vodji. Naloga organizacije je iskanje takšnega delovnega prostora, ki spodbuja ustvarjalnost, zadovoljstvo in inovativnost na delovnem mestu. Element organizacijske klime je tudi pravičnost, saj je to način, da zaposleni dojamejo, da so pošteno obravnavani s strani organizacije (Riad, Labib, & Navar, 2016, str. 357–358).

**Nadlegovanje ali nasilje na delovnem mestu** je poseben izvor stresa, ki ga opredelimo kot neustrezno ravnanje z zaposlenimi. Gre za zlorabo moči in ponavljajoče se dejanje, ki ogroža varnost in zdravje zaposlenih. Nadlegovanje pogosto vključuje fizične in besedne napade, lahko pa tudi različno ukazovanje na zaposlene, kot so neizvedljive naloge, nerazumni roki in postavitve na slabše delovno mesto. Nasilje pa predstavlja nevljudno vedenje ter verbalno in fizično nasilje. Verbalno nasilje je pogosto predvsem v storitvenih dejavnostih (Treven, 2005, str. 27). Nadlegovanje pomeni tudi kršitev in družbeno izključevanje posameznika, ki pa negativno vpliva tudi na delovne naloge. Zaznamujejo ga štirje značilni koraki, in sicer

pogostost, neprijetnost, neravnovesje moči, vztrajnost. Pogostost se nanaša na to, kolikokrat na teden se pojavi negativno vedenje. Raziskovalci razlikujejo mnenja, ali je najmanjše število dejanj eno ali dve na teden. Vztrajnost prikazuje čas trajanja, kjer se pojavijo vzorci negativnega obnašanja. Neprijetnost vključuje osnove negativnega vedenja, medtem ko se neravnovesje moči nanaša na nesorazmerje v moči med ciljem in storilcem. Ta moč se lahko kaže v številnih oblikah (fizične, družabne skupine) in ni omejena na hierarhično moč (Samnani & Singh, 2012, str. 582).

**Odnosi na delovnem mestu** potekajo na različnih relacijah, in sicer odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi in odnosi s podrejenimi. Vsak izmed odnosov predstavlja različne težave. Tako lahko v odnosu z nadrejenimi prihaja do kritičnih točk pri zaupanju in spoštovanju. Problem pri odnosih med sodelavci največkrat predstavljajo osebni konflikti, medtem ko se pri odnosih s podrejenimi kaže predvsem nezmožnost upravljanja z ljudmi (Černigoj Sadar, 2002, str. 95). Zavedati se moramo, da si sodelavcev ne izbiramo sami, zato so odnosi še kako pomembni. Sprejeti je potrebno različnost sodelavcev in z njimi delovati, ne glede na osebnost (Božič, 2003, str. 24). Pozitivni medsebojni odnosi gradijo zdravje posameznikov in konec koncev tudi zdravje podjetja na dolgi rok. Pri odnosih nadrejeni – podrejeni je pomembno, da nadrejeni zna pohvaliti in nagraditi dobro opravljeno delo. Zelo pomembni pa so tudi odnosi s kupci in strankami. Le-ti povzročajo precejšnjo mero stresa, saj morajo zaposleni kontrolirati čustva in se vesti skladno s pričakovanji podjetja. Poklicni odnosi namreč direktno vplivajo na kakovost dela, zato je zanje potrebno dobro skrbeti (Meško, 2011, str. 17–18).

**Razvoj kariere** pridobiva na pomenu, saj sta kariera in uspeh prevladujoči vrednoti človeka. Zaznati je, da je organizacija le podpora za doseganje lastne kariere. Stres lahko predstavlja vsaka sprememba pri delu ali napredovanje, odvisno od zahtevnosti dela in značilnosti zaposlenega. Posledice napredovanja se kažejo v obeh smereh. Če zaposleni previsoko napreduje, lahko pride do tega, da delo zahteva več, kot zmore sam, medtem ko se posledice prenizkega napredovanja kažejo v zatiranju realizacije osebnih ambicij in kariernih načrtov (Potrč, 2004, str. 5). Stres povzroča že vsaka majhna napaka ali izguba koncentracije, če lahko vpliva na izgubo delovnega mesta, prav tako pa tudi velika odgovornost in malo pooblastil pri odločanju. Pomemben vpliv ima tudi nadzor zaposlenih, saj lahko ocenjevanje uspešnosti zaposlenih stres povzroča tako tistemu, ki je ocenjevan, kot tistemu, ki ocenjuje (Meško, 2011, str. 18). Stres na delovnem mestu je odgovoren za padce in dvige v karieri zaposlenih. Ob nastopu zaposlitve posamezniki pričakujejo napredovanje, varnost zaposlitve, dobro plačo, avtonomijo in podobno. Kadar pričakovanja niso izpolnjena, pa zaposleni ne čutijo več samospoštovanja in občutka pripadnosti. Posledično postanejo mala nelagodja vedno večja, neprijetna in vsakdanja. Zaposleni več ne vedo, kaj naj naredijo in kam gredo (Černigoj Sadar, 2002, str. 94). Stres je neposredno povezan z napredovanjem, sploh v primeru, kadar zaposleni ni primeren kandidat za takšno napredovanje. Največkrat je posledica izbire neprimerne zaposlenega ali pa v tistem trenutku med zaposlenimi ni bilo boljše izbire, da bi zasedli delovno mesto. Vir stresa predstavlja tudi to, da si določeni



zaposleni želijo napredovanja pa vodilni ne opazijo njihove delovne vneme in truda (Stranks, 2005, str. 18–19).

Stres nastane tudi kot posledica konflikta vlog, in sicer v primerih, kadar posameznik ne ve, kaj se od njega pričakuje. Bolj kot so pričakovanja posameznika znana, bolj je učinkovit pri delu. Drugačne vloge si pri opravljanju delovnih nalog med seboj ne smejo nasprotovati. Do konflikta vlog pride, ko mora zaposleni upoštevati več zahtev. Nemogoče je namreč, da bi naenkrat izpolnil več zahtev hkrati (Treven, 2005, str. 23). Stres je minimalen, kadar so **opredelitve vlog v organizaciji** razumne in jasno opredeljene. Temeljni izvori stresa so konfliktnost, nejasnost vloge in nivo odgovornosti za ostale. Nejasnost vloge se kaže kot nejasna slika o ciljnih dela, odgovornosti in obsegu dela ter pričakovanih sodelavcev. Nejasnost izvira iz obsega samostojnosti, ki naj bi jo imel nadrejeni v situacijah, ko se pojavi zahteva po takojšnjem odločanju. Kadar smo mnenja, da moramo izvrševati stvari, ki jih nočemo ali za katere smo mnenja, da ne sodijo pod naše pristojnosti, pride do konflikta vlog. Poznamo dve vrsti odgovornosti, in sicer odgovornost do ljudi in odgovornost za stvari, kamor sodijo denar, oprema in stavbe (Černigoj Sadar, 2002, str. 93–94). Do konflikta vlog pride, kadar so zaposlenemu predstavljena različna in nasprotujoča si navodila. Situacije, v katerih se pojavijo dolgotrajne in nejasne odgovornosti, vplivajo na negotovost. Vloga konflikta izhaja iz nezdržljivosti med delovnimi zahtevami in drugimi vidiki dela. Zaposleni, ki so brez priložnosti, da sodelujejo pri glavnih odločitvenih postopkih, imajo lahko napetost s samim seboj. Vlogo konflikta pa lahko doživijo tudi v primerih, ko se srečujejo s strogimi roki in kadar so v nasprotju med delovnimi zahtevami in osebnimi pravili (Nekoranec & Kmošena, 2015, str. 165–166).

Ljudje, ki nosijo odgovornost za ostale, se srečujejo z večjimi stresnimi obremenitvami kot tisti, ki opravljajo ostale funkcije v organizaciji. **Odgovornost za ostale** nosijo predvsem managerji in vodstveni delavci. Pri svojem delu se morajo soočiti tudi s kaznovanjem, nagrajevanjem, motiviranjem, stroški človeških virov, urejanju sporov med zaposlenimi, skrbeti morajo za vodenje in poslušati pritožbe. Vse te naloge so izredno zahtevne in managerjem predstavljajo dodaten stres (Treven, 2005, str. 25).

Med vsemi zgoraj naštetimi viri stresa moramo dodati tudi **povezanost službe in doma**. Upoštevati je potrebno povezave med delom, družbenim življenjem in domom. Vir mogočih stresorjev je vse, kar zadeva življenjske krize, družino, finančne težave, družbene in družinske vloge. Vsi ti stresorji izvirajo iz domačega okolja (Meško, 2011, str. 20).

### 2.3 Posledice stresa na delovnem mestu

Vsak posameznik zazna drugačen obseg stresa, kljub temu da je izpostavljen istim virom kot ostali. Vsaka posledica stresa pa vpliva na dobro počutje, uspešnost in učinkovitost na stopnji posameznika kot tudi na stopnji organizacije (George & Jones, 2007, str. 248).

Evans in Russel (1992, str. 114) opisujeta, da se posledice stresa pojavijo, kadar smo dalj časa izpostavljeni stresnim dejavnikom in se pri tem ne poslužujemo ukrepom za njegovo zmanjšanje. Stresna reakcija se razvije v nekaj minutah po stresnem dogodku in običajno traja od nekaj ur do nekaj dni. Pozitivna reakcija doživljanja stresa je lahko povečana motivacija in energija, medtem ko pri negativni reakciji izzivom nismo kos. Looker in Gregson (1993, str. 87) navajata, da stres ne vpliva le na posameznike, temveč tudi na nekatere poklicne skupine, trgovino in gospodarstvo. Posledice stresa avtorja opredeljujeta kot ledeno goro. Zaradi bolezni, ki so povezane s stresom, se lahko pojavijo prezgodnje upokojitve, trajajoči izostanki z dela ali tudi prezgodnje smrti, kar pa povzroča velike izgube. Ti podatki upodabljajo vrh ledene gore in se jih lahko prikaže s številkami, težje pa se ocenjuje tiste podatke, ki se skrivajo pod gladino in posredno vplivajo na organizacijo. Posledice pod gladino opazi posameznik in se kažejo kot neustrezne in pristranske odločitve, padec miselnih zmožnosti in inovativnosti, neučinkovito upravljanje in vodenje, slaba osredotočenost in skrhani medsebojni odnosi.

### 2.3.1 Posledice stresa na individualni ravni posameznika

Odziv posameznika na stres je odvisen od jakosti stresa in trajanja njegovih faktorjev. Dejavniki kot so starost, spol, socialni, genetski in spoznavni dejavniki, pa prav tako vplivajo na odzivnost posameznika na stres (Rakovec Felser, 2002, str. 52). Za odpornost posameznika na stres so odvisne predvsem njegove osebne lastnosti ter pogum, optimizem in fleksibilnost. Te lastnosti varujejo posameznika pred stresom in mu pomagajo pri ohranjanju zdravja (Treven, 2005, str. 59–60).

V primeru izpostavljenosti negativnemu stresu nas na to opozorijo trije različni znaki, in sicer vedenjski, čustveni in telesni. Čustvene simptome zaznamuje žalost, negotovost, nemir, nezaupanje, problemi z zbranostjo, zavrnitev samega sebe in nepriznavanje težav. Vedenjski simptomi so povezani z zavračanjem dela, pretiravanjem in odvisnostjo od alkohola, kajenja, težavami z osebno urejenostjo, zamujanjem na delo in težavami s spoštovanjem zakonov. Telesni simptomi pa se kažejo kot pretirana skrb zaradi bolezni, fizična izčrpanost in znaki nerazpoloženja, kamor sodijo glavoboli, nespečnost in slabosti (Božič, 2003, str. 21–22). Vsa zgoraj naštetá dogajanja lahko vodijo do trajnih mentalnih in telesnih bolezni, saj spodbujajo neopazno in postopno izgubljanje zdravja (Černigoj Sadar, 2002, str. 85).

Motnje spanja so le ena izmed mnogih potencialnih posledic **fiziološkega stresa**. Druge možne posledice pa so tudi utrujenost, glavoboli, zvišan krvni tlak, slabost, bolečine v hrbtu, slabo delovanje imunskega sistema in podobno. Fiziološke posledice stresa se običajno pojavijo po precej visokih stopnjah stresa, ki se pojavlja daljše časovno obdobje (George & Jones, 2007, str. 248). Pri ljudeh določene fiziološke simptome običajno povzročijo neprimerni dejavniki v delovnem okolju. Pojav okoliščin, v katerih se moramo spopasti z velikimi zahtevami, ki jih s težavo izpolnjujemo, pa v našem telesu sproži spremembe, kot so naraščanje adrenalina, povečanje srčnega utripa in krvnega pritiska ter pospešeno dihanje.

V kolikor pri posamezniku pride do telesnega odziva in pri tem ni potrebe po fizični akciji, se pojavi težava, saj ostane čezmerna energija. Če se energija kopiči in posameznik ne pozna metode, s katero bi jo obvladoval, bo zagotovo povzročila katerega od fizioloških simptomov (Treven, 2005, str. 44–45).

O **psihičnem stresu** govorimo, kadar psihosocialna potreba posameznika ni zadovoljena že dalj časa in posameznik, ki trpi za stresom, nima upanja, da bi se težava odpravila. Gre za posledice zunanjih in notranjih zapor, ki se kažejo kot duševno stanje. Psihične posledice izhajajo iz odnosov med čustvenim svetom in posamezniki. Do vznemirljivega in neprijetnega počutja pride, kadar kakšnih težav v odnosih nismo navajeni ali pa niso v pričakovanju z našim mišljenjem in osebnostjo (Ihan, 2004). Psihične posledice stresa so povezane tudi z vedenjskimi odzivi na stres, najpogosteje pa se zrcalijo kot nespečnost, družinske težave, depresija, nočne more in sindrom izgorevanja (Treven, 2005, str. 50). Ena od glavnih psiholoških posledic stresa je izkušnja med stresnimi občutki in čustvi. Stresni občutki in čustva lahko segajo od slabega razpoloženja, občutkov skrbi, zaskrbljenosti in razočaranja do tega, da se posamezniki počutijo jezne, prezrte in sovražne. Vsa ta občutja zmanjšujejo dobro počutje zaposlenih. Ko ljudje doživljajo stres, imajo tudi bolj negativna stališča. Zaposleni, ki so pod stresom se lahko počutijo nepopolne, čutijo pomanjkanje nadzora in čutijo, da delo posega v njihovo osebno življenje (George & Jones, 2007, str. 248). Med najpogostejše psihične posledice vključujemo tudi napade strahu, razdražljivost, izgubo smisla za humor, pretirano agresijo in čustvenost v situacijah, kjer so konflikti, neurejenost videza, družabne prireditve in aktivnosti, nezmožnost odločanja in probleme pri pomnjenju, izgubo zaupanja v svoje sposobnosti, kar je povezano s pomanjkanjem cenjenja samega sebe (Heller & Hindle, 2001, str. 773).

**Vedenjske posledice stresa** se kažejo kot začasen pobeg od stresa. Mnogi ljudje se zatekajo h kajenju, uživanju alkoholnih pijač, pretiranemu uživanju hrane in zapravljanju denarja (Heller & Hindle, 2001, str. 773). V ta spekter posledic se uvrščajo tudi simptomi, kot so izogibanje, zavračanje dela, problemi pri sprejemanju odgovornosti, zapiranje vase, pozno prihajanje na delo, neorganiziranost, problemi pri spoštovanju zakonov, nekontrolirano agresivno vedenje in kaznovanje (Luban-Plozza & Pozzi, 1994, str. 13). Vedenjski odziv pa naj bi bil najbolj učinkovit pri odpravi vzroka stresa pri posamezniku, saj se le-ta v določenih situacijah odloči za odzivanje in s tem reši stresno situacijo. Na ta način si povrne fiziološko in psihično ravnovesje (Ihan, 2004).

### 2.3.2 Posledice stresa na ravni organizacije

Heller in Hindle (2001, str. 770–771) opredeljujeta, da stres ne prizadene le posameznike v organizacijah, temveč tudi organizacije same. Za organizacijskim stresom trpijo predvsem organizacije z visoko stopnjo odsotnosti z dela, slabim nadzorom kakovosti, slabimi odnosi med delodajalci in delavci ter slabšanjem stopnje varnosti. Razlogi za to so lahko različni, od slabih delovnih razmer, pomanjkanja komunikacije do nejasnih opisov del in nalog. Stres

lahko povzročijo tudi spremembe delovnih navad, in sicer sprememba ciljev in prehod na novo tehnologijo. Černigoj Sadar (2002, str. 85) opisuje, da se na nivoju organizacije simptomi stresa kažejo kot povečana fluktuacija in absentizem, konflikti med zaposlenimi in managementom ter slabim upravljanjem kakovosti.

Stres na delovnem mestu lahko povzroči finančne primanjkljaje in zmanjšanje rentabilnosti ter posledično vpliva na učinkovitost organizacije. Organizacija mora poskrbeti, da zaposleni niso pod vplivom stresa, saj je v nasprotnem primeru lahko ogrožena konkurenčnost organizacije, kasneje pa tudi njen obstanek. Stres na delovnem mestu postane težava takrat, ko produktivnost upade, stroški se povečajo in prihodki začnejo upadati. Za organizacijo stres na delovnem mestu predstavlja posledice, kot so povečan absentizem, manjša predanost zaposlenih delu, višja stopnja fluktuacije, uničevanje ugleda organizacije, upad uspešnosti in produktivnosti, več pritožb s strani strank in slab vpliv na zaposlovanje novih oseb (Leka, Griffiths, & Cox, 2003).

S tem, ko se stres povečuje, pa se zmanjšuje zadovoljstvo z delom, kar posledično vpliva na večjo odsotnost z dela, nižjo kakovost dela in promet organizacije, odhajanje zaposlenih iz organizacije in absentizem. Posledice absentizma se kažejo kot plačilo preveč opravljenih ur za zaposlene, ki opravljajo delo namesto odsotnih delavcev, izplačilo nadomestil za začasno odsotnost zaposlenih ter izplačilo plač za tiste, ki so odsotni zaradi bolezni (Gavin & Parthasarati, 2002). Absentizem negativno vpliva na organizacijo in na zaposlene. Zaposleni občutijo to kot nižji dohodek, nezadovoljstvo na delovnem mestu, izgubo spretnosti in delovnih navad, zmanjša pa se jim tudi možnost do napredovanja (Vučković, 2010).

Prezentizem pomeni, da smo navzoči na delovnem mestu, ne glede na bolezen, slabo počutje ali neizkoriščen dopust. Kadar zaposleni delujejo pod temi vplivi, njihova učinkovitost ni več stoodstotna (Planinc, 2013, str. 33).

Fluktuacija oziroma menjavanje zaposlitve je opredeljeno kot odhajanje in prihajanje zaposlenih iz organizacije. Prihodi so lahko povezani s širjenjem dejavnosti, z razvojem dela, medtem ko zaposleni odhajajo iz različnih vzrokov, kot so novi izzivi, bolezni, boljši finančni in osebni status (Stare, b.l., str. 3).

Izgorelost je posebna psihološka posledica stresa, ki prizadene nekatere zaposlene, ki doživljajo visoko stopnjo stresa skozi daljše časovno obdobje. Gre za pojav dolgotrajne čustvene, miselne in fizične izčrpanosti (George & Jones, 2007, str. 249). Izgorevanje ima tri stopnje, kjer je za prvo stopnjo značilna velika predanost delu, v drugi stopnji pridemo do stagnacije, saj se začnemo zavedati slabe plače in dolgih ur dela, medtem ko tretja stopnja prinaša le še stopnjevanje težav, saj izgubimo motivacijo in postanemo duhovno, telesno in čustveno izčrpani (Treven, 2005, str. 96–97).

### 2.3.3 Stroški stresa

Delodajalci se pogosto ne zavedajo dovolj, da ima stres pomemben vpliv na organizacijo in poslovni uspeh. Vsako leto je zaradi stresa izgubljenih več kot milijon delovnih dni, stresu pa je izpostavljen vsak tretji delavec v Evropi (Treven, 2005, str. 97).

Na individualni ravni posameznika se stres kaže kot izguba individualnega dohodka in izguba zaradi stroškov zdravljenja. Individualni stroški so še višji v primeru, da pride do izgube dela ali predčasne upokojitve. Na ravni organizacije pa stres vpliva na stroške absentizma, nadomeščanja, izgube dobrega imena, manjše produktivnosti, sodnih stroškov in prezgodnje upokojitve (Treven, 2005, str. 98–99).

Organizacijske posledice stresa na delovnem mestu vključujejo neposredne stroške, kamor se uvrščajo nesreče, odsotnosti z dela, kakovost in količina proizvodnje, stavke in ustavitve dela. Med posredne stroške pa uvrščamo nizko predanost delu, agresivnost, sovraštvo, nezaupanje in nezadovoljstvo z delom. Visoka stopnja stresa znotraj organizacije in med poslovnimi enotami ima vpliv na slabši promet podjetja in na nezadovoljstvo strank s storitvami (Snežič, Ažman, & Pungartnik, 2011, str. 281).

Meško (2011, str. 25) navaja, da preobremenjenost in stres zmanjšujeta običajno delovanje managerjev in zaposlenih. Posledice stresa se zrcalijo v stroških poslovanja in zmanjšanju učinkovitosti pri delu. Stroškov kot posledice stresa zaposlenih se natančno ne da opredeliti, saj gre v večini primerov za predvidene in ocenjene višine stroškov. Teh stroškov prav tako ni mogoče primerjati med organizacijami. Stroški kot posledica stresa se kažejo kot slabi rezultati, nezadovoljstvo delavcev, povečane odsotnosti z dela, visoka fluktuacija zaposlenih in nizka kakovost storitev.

V zvezi z oceno stroškov na podlagi različnih raziskav, ki jo je podala Evropska agencija za varnost in varstvo pri delu, so stroški razvrščeni na pet glavnih kategorij, in sicer (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2014, str. 4–5):

- stroški zdravstvenega varstva, kamor se uvrščajo stroški zdravstvenih storitev – tako posredni (na primer čas, ki ga porabi negovalec) kot neposredni (farmacevtski izdelki);
- stroški produktivnosti, ki zajemajo stroške, ki so povezani z upadom proizvodnje in slabšimi rezultati;
- slabša kakovost življenja zaradi trpljenja in telesnih bolečin;
- stroški zavarovanja, kamor uvrščamo plačila zavarovalnih premij in odškodnin in
- upravni stroški, kjer prihaja do stroškov zaradi poročanja o nezgodah na delovnem mestu ter prijav za plačilo prispevkov za socialno varstvo.

## 2.4 Obvladovanje stresa na delovnem mestu

Za uravnavanje stresa se uporabljajo tri ravni posredovanja, in sicer je prvo primarno posredovanje, ki se osredotoča na raven organizacije in se ukvarja s stresorji, ki izhajajo iz delovnega okolja. Na tej ravni lahko pride tudi do spremembe organizacijske kulture, saj skuša organizacija na dolgi rok odpraviti stresorje, ki izhajajo iz delovnega okolja. Sekundarno posredovanje vključuje posameznika znotraj organizacije, medtem ko terciarno posredovanje skuša odpraviti simptome stresa, ki so nastali že pri posamezniku (Le Fevre, Kolt, & Matheny, 2006, str. 548).

Posledice stresa se pojavljajo na nivoju posameznika in organizacije, zato so tudi ukrepi za obvladovanje in preprečevanje stresa razdeljeni na nivo organizacije in nivo posameznika. Prva stopnja k uspešnemu obvladovanju stresa je, da se zavedamo od kje le-ta izvira. Za obvladovanje stresa se lahko poslužujemo različnih tehnik, vendar mora vsak posameznik izbrati takšno, ki mu bo v največji meri poskušala odpraviti stres in povečati fizično učinkovitost pri delu.

### 2.4.1 Obvladovanje stresa na ravni posameznika

S stresom se tako rekoč srečujemo skoraj na vsakem koraku, v delovnem in družinskem okolju. Individualne taktike, ki so se izkazale za uspešne pri obvladovanju stresa so (Treven, 2005, str. 61–73):

- fizične aktivnosti: pomembna je telesna vadba, tek, hoja, plavanje, kolesarjenje; paziti je potrebno, da je telesna aktivnost redna;
- meditacija: z njeno pomočjo se popolno sprostimo, pozabimo na telo, na vsakdanje težave začnemo gledati drugače, probleme vidimo z drugega zornega kota, hkrati pa nam pomaga povečati učinkovitost, ustvarjalnost in sposobnost koncentracije;
- joga: gre za proces, s katerim se naučimo obvladovati stres na duševni in telesni ravni;
- zdravstvena hipnoza: povzroči spremenjeno stanje zavesti, katere značilnost je izjemna sprostitiv, uspešna pa je tudi kot podpora pri obvladovanju bolečine, zdravljenju strahu in pri ostalih psihosomatskih težavah;
- avtogeni trening: je postopek samohipnoze, kjer posameznik z določenimi vajami doseže kontrolo nad svojimi fiziološkimi postopki;
- masaža: pomaga pri fizičnem in mentalnem sproščanju, pri napetosti zaradi preobremenjenosti z delom ali zaradi ostalih stresnih faktorjev;
- aromaterapija: se uporabi pri masaži nog ali podplatov ter pri masaži celotnega telesa, za sprostitiv in odpravljanje napetosti so najprimernejša eterična olja;
- kognitivne metode: prizadevati si moramo, da negativne miselne vzorce nadomestimo z drugimi, pozitivnimi;
- pravilna prehrana in

- upravljanje časa: pomembno je usklajevanje življenjskih aktivnosti ter dobra razporeditev časa.

Dejavnike za obvladovanje stresa pa lahko delimo tudi na osebnostne lastnosti, kamor se uvrščajo naučeni načini spopadanja s stresom, čustvena stabilnost, pripravljenost pomagati, karakteristike medosebnega obnašanja, sposobnost, znanje in veščine. Drugi dejavnik predstavljajo prehodne osebnostne lastnosti, kot so možnost izpovedovanja slabih razpoloženj, ocena obremenjujočega dogajanja, razpoloženja in čustvena stanja. Zadnji dejavnik pa se navezuje na situacijske in druge zunanje dejavnike, kamor sodijo empatija, socialna opora in sredstva. Osnova za reševanje stresa je, da poznamo vire, ki sodijo k stresnim situacijam. Ključno je, da se poslužujemo naslednjih ukrepov, in sicer si moramo biti glede svojih zmognosti na jasnem, misliti moramo pozitivno, se naučiti sprostiti, se od časa do časa odpočiti in kontrolirati moramo poživila, ki na nas delujejo le kratek čas. Stres torej lahko obvladamo z oblikovanjem svojega vedenja in stališč. Pomembni načini za obvladovanje stresa pa so tudi umik iz stresnih situacij, realno opredeljevanje in načrtovanje delovnih ciljev ter razumevanje za osebne probleme (Bilban, 2009, str. 31).

#### **2.4.2 Obvladovanje stresa na ravni organizacije**

Posamezniki in delovne organizacije imajo različen odnos do stresa na delovnem mestu. Določene organizacije od zaposlenih pričakujejo njihovo trdnost za obvladovanje, medtem ko so druge bolj uvidevne in pripravljene pomagati pri premagovanju stresa (Heller & Hindle, 2001, str. 794).

Na voljo je kar nekaj različnih strategij, ki so povezane z organizacijo in so učinkovite pri obvladovanju in zmanjševanju stresa med zaposlenimi. Med te strategije avtor uvršča premeščanje zaposlenih, zmanjšanje števila delovnih ur, spremembe odgovornosti, spremembe delovnih praks, zagotavljanje dodatnega usposabljanja, rotacije delovnih mest, terapijo stresa, preoblikovanje dela in povečano udeležbo v procesu odločanja glede dela (Stranks, 2005, str. 142–143).

Za obvladovanje stresa lahko organizacije pomagajo zaposlenim na dva načina, in sicer z uvedbo taktik za kontrolo dejavnikov, ki povzročajo stres, ter z drugačnimi programi, ki so podpora dobremu počutju zaposlenih in delujejo kot preprečevalni dejavnik stresu. Za premagovanje stresa pri zaposlenih lahko organizacije uporabljajo programe za usposabljanje zaposlenih za obvladovanje stresa, programe za ohranjanje dobrega počutja in zdravja ter programe za pomoč zaposlenim. Razvitih je mnogo različnih strategij, in sicer (Treven & Treven, 2011):

- preoblikovanje dela, kjer je potrebno izboljšati vsebinske dejavnike in značilnosti dela. Med vsebinske dejavnike uvrščamo samostojnost, priznanje, odgovornost, razvoj in

napredovanje, medtem ko temeljne značilnosti dela zajemajo pomembnost in različnost nalog, različnost spretnosti, povratne zveze in samouprave;

- fleksibilno načrtovanje dela zaposlenim omogoča določanje svojega delovnega časa znotraj omejitev, ki so predpisane v organizaciji;
- analiza in natančna opredelitev vloge, kjer se zaposlenim namesto opisov del in dolžnosti predstavijo delovne funkcije. Analiza vloge izhaja iz predpostavke, da najprimernejše informacije o delu lahko poda le oseba, ki to delo izvaja;
- razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev, saj je učinkovitost komunikacije odvisna od oblike vedenja managerja, kot je zagotavljanje podpore pri delu, pohvale za dobro opravljeno delo, spodbujanje uspešnosti zaposlenih ter določanje smeri njihovega delovanja;
- zagotavljanje pozitivne organizacijske klime;
- planiranje in razvijanje kariere vključuje aktivnosti, ki se jih loti zaposleni sam ali s sodelovanjem ostalih ljudi z namenom, da bi njegova kariera napredovala;
- coaching, kjer posamezniku in organizaciji pomagamo, da dosežejo rezultate z uporabo neobičajnih tehnik, ki privedejo do lastnega miselnega razvoja in procesa.

Za preprečevanje stresa v organizaciji ne obstaja noben priročnik ali pristop, po katerem bi se organizacija orientirala. Na ustrezne rešitve in na načrtovanje programa vplivajo številni dejavniki, in sicer razpoložljivi viri, kompleksnost in velikost organizacije ter edinstvene vrste težav s stresom, s katerimi se organizacija srečuje. Proces za preprečevanje stresa v vseh fazah vključuje tri različne korake, kot so prepoznavanje problemov, posredovanje in vrednotenje. Priprava programa za preprečevanje stresa mora vsebovati povečanje splošne zavesti o stresu pri delu (vzroki, stroški in nadzor), zavezanost najvišjemu vodstvu in podpori programu, vključevanje zaposlenih pri vseh fazah programa ter določitev tehnične zmogljivosti za vodenje programa (na primer uporaba svetovalcev za stresno delo). Sam proces za preprečevanje in obvladovanje stresa pa se ne zaključi z vrednotenjem, saj je potrebno preprečevanje stresa na delovnem mestu obravnavati kot stalen proces, ki uporablja podatke za izboljšanje intervencijske strategije (National Institut for Occupational Safety and Health, b.l., str. 16–19).

Znaki, ki nakazujejo, da je organizacija pripravljena zmanjšati stres zaposlenih, so šolanje in razvoj zaposlenih, nagrade in napredovanje, kadrovanje in izbira delavcev ter pokojninski sklad. Vsaka organizacija bi za ohranjanje delovne sile morala izdelati strategijo za zmanjšanje stresa. Pri načrtovanju strategije pa je potrebno izbrati raven vmesnega preverjanja. Primarna raven se nanaša na temeljne spremembe v organizaciji, sekundarna raven se ukvarja s posebnimi vzroki stresa in se težav loteva neposredno. Terciarna raven pa zagotavlja pomoč posameznikom, ki jih prizadene stres, in na dolgi rok vzpostavlja zdravo stanje. Pomembno je prepoznavanje stresa, saj so prikrite oblike stresa težje obvladljive. Ukrepi za preprečevanje morajo trajati nedoločen čas, pri čemer je potrebno premikanje od zdravljenja stresa na delovnem mestu k preprečevanju stresa. Stres obvladujemo tudi na naslednje načine, in sicer da preuredimo pisalno mizo, preučujemo delovne vzorce,



upravljamo s časom (določimo prednostne cilje, načrtujemo naloge, razporejamo čas), z dobrim komuniciranjem (odkritim pogovorom, sodelovanjem) ter doseganjem notranjega ravnotežja (spreminjanjem vedenja, določitvijo standardov, obvladovanjem jeze, pozitivnim razmišljanjem). V kolikor se podjetje ne zmeni za stres na delovnem mestu, je potrebno vodilne prepričati o koristnosti preučevanja le-tega, saj lahko na ta način podjetje dolgoročno prihrani več denarja (Heller & Hindle, 2001, str. 794–811).

## **2.5 Zaznavanje stresa na delovnem mestu računovodij v računovodskih servisih**

### **2.5.1 Poklic in znanja, ki jih potrebuje računovodja**

Poklic računovodje je zelo razgiban, saj mora dober računovodja imeti ogromno znanja na številnih področjih. Odgovoren je za knjiženje, analiziranje, predračunavanje in nadziranje. Svojim strankam mora znati svetovati, prav tako pa je dolžan poročati in pravilno oddajati številne obrazce, od obračuna davka na dodano vrednost do rekapitulacijskega poročila in podobno. Veliko poročil ima časovno določene roke, zato je računovodja takrat še bolj pod stresom, sploh v primeru, ko nima zadostnih papirjev s strani stranke. Ker se predpisi spreminjajo skoraj vsakodnevno, je pridobljeno znanje potrebno nenehno obnavljati. Računovodja knjiži izdane in prejete račune, prilive in odlive s transakcijskega računa, blagajniške prejemke in izdatke, potne naloge, materialne stroške, znati mora obračunavati plače in podobno. Poleg vsega tega mora obračunavati amortizacijo in voditi register osnovnih sredstev, voditi zalogo, sestavljati bilanco stanja in izkaz poslovnega izida. Pri knjiženju je potrebna izbira pravega zneska in konta, natančnost, pravočasen vnos in pravilno časovno zaporedje.

Kavčič in Mihelčič (2005, str. 20–25) navajata, da računovodje pri opravljanju svojega dela potrebujejo različne kompetence in znanja. Računovodja kot oseba torej potrebuje štiri znanja in veščine, in sicer poglobljeno strokovno znanje, splošna poslovna znanja ter mehko in informacijsko znanje. Poglobljeno strokovno znanje vključuje poznavanje gospodarske pravne zakonodaje, katero je potrebno nadgrajevati s finančnim in davčnim znanjem. Računovodja mora poznati osnove in osnovna orodja računovodskega dela. Poleg strokovnega znanja mora imeti tudi splošna znanja, kamor se uvrščajo trženjska, managerska in operativna znanja. Poznati mora tudi gospodarsko, davčno, pravno in tržno okolje podjetja. Mehka znanja zajemajo prepričevanje, diplomacijo, zmožnost komuniciranja, timsko delo in pogajalske sposobnosti. Informacijska znanja so pomembna, saj se informatika neprestano spreminja in računovodja mora dobro znati uporabljati sodobno informacijsko orodje.

## 2.5.2 Vzroki stresa na delovnem mestu računovodij

Za stres računovodij sta odgovorna dva vzroka, in sicer zunanji in notranji vzroki stresa. Notranji vzroki izhajajo iz naših misli, neorganiziranosti in zaskrbljenosti. Pri tem so pomembne naše obljube, ki smo jih dali in jih nismo uspeli uresničiti. Zunanje vzroke stresa pa predstavljajo težavni sodelavci, zahtevne stranke in nadrejeni, zmeda in drugačnost ljudi. Vsem tem vzrokom je skupno to, da jih povzročajo drugi ljudje in s katerimi smo v stiku (Čadež & Krvina, 2009, str. 62).

Narava računovodskega poklica od računovodij zahteva, da pri svojem delu veliko sedijo za računalnikom. Do stresa pa prihaja tudi zaradi skrbi do pravočasne oddaje poročil in obračunov v zakonsko predpisanem roku, zaradi spreminjanja zakonodaje in zaradi dela s strankami (Gospodarska Zbornica Slovenije – Zbornica računovodskih servisov, 2014).

Za računovodsko stroko je značilna vedno večja odgovornost pri sprejemanju tveganj, prekrivanje s standardi, pomanjkanje števila rasti novih strank oziroma povpraševanje po računovodskih storitvah in eksplozija tehnološkega napredka. Vse to vodi računovodjo do časovnih pritiskov in pomanjkanja časa, kar je eden izmed glavnih organizacijskih dejavnikov stresa v računovodstvu. Strokovni stres je eden izmed glavnih razlogov za nezadovoljstvo z delom. Organizacijski dejavniki pa vplivajo tudi na kakovost, pripadnost, inovativnost in blaginjo zaposlenih (Štager, 2017, str. 41–42).

Nixon (2004) opredeljuje, da so resnični stresni dejavniki delovnega življenja računovodij stalni roki, dolge ure, pomanjkanje časa za osebno življenje in hud delovni tempo. Potreba po izpolnjevanju naraščajočih ciljev glede učinkovitosti in breme povečevanja raznih predpisov o stroki povzroča izgorevanje med naraščajočim številom računovodij. Računovodje si želijo nadzorovati svoje delo in dogajanje okoli sebe, vendar jih pri tem omejujejo zunanji dejavniki, kot so sodelavci in stranke. Prav tako ne morejo izpolniti načrta dela, saj se v primeru, da so podatki sprejeti prepozno, tudi sami ne morejo držati časovnih rokov.

Preobremenjenost računovodij povzročajo faktorji, kot so nenehne spremembe, prevelik obseg dela in časovni pritiski. Ko smo pod časovnim pritiskom, želimo stvari opraviti hitro, posledično smo površni in lovimo nespametne roke za dokončanje dela. Če imamo dela preveč, se lahko počutimo nesposobne, hkrati pa delo nosimo domov. Nenehne spremembe pa prikrajšajo računovodje za pridobitev novih znanj in učenje. Med faktorje stresa računovodij, ki izhajajo iz posameznika, sodijo negotovost vloge (računovodja ne ve točno, kaj se od njega pričakuje), delovna prezaposlenost (dela je preveč in ga računovodja ne more dokončati v dogovorjenem roku), konflikt vloge (soočanje z zahtevami, ki so nasprotujoče), nadaljevanje kariere (ni opcij za napredek ali pridobivanje znanja), tehnologija (zaradi neprimernih tehnoloških resursov je omejena produktivnost), kvantitativna preobremenjenost z delom (če je količina dela, ki jo mora računovodja opraviti v določenem

času, prevelika) in kvalitativna preobremenjenost z delom, kadar delovne zahteve presegajo sposobnosti in znanja zaposlenega (Gavin & Parthasarati, 2002, str. 52).

Zgoraj naštetih dejavniki so le eni izmed vzrokov za nastanek stresa pri računovodjih. Na stres računovodij pa lahko vplivajo tudi zahtevnejše potrebe strank, pogosto preoblikovanje zakonov in računovodskih standardov, vedno večja konkurenca na trgu, razvoj informacijske tehnologije, komunikacija med računovodjo in stranko, pritiski strank na računovodje in podobno.

Računovodje morajo nenehno slediti spremembam računovodskih standardov in zakonodaje, tudi če le-te ne vplivajo na poslovanje njihovih strank. Ker med delovnim časom pogosto nimajo časa za prebiranje novosti, le-to storijo doma in se na ta način odrekajo svojemu prostemu času, kar jim povzroča dodaten stres. Problem nastane tudi, ko morajo o novostih obvestiti stranke, ki nimajo znanja s področja računovodstva, zato jim je spremembe težko obrazložiti. Računovodja mora informacije podati na način, ki bo zadovoljil potrebe zaposlenih, lastnikov, strank, države in drugih institucij. Priprave poročil so lahko tudi stresne, sploh če mora pripraviti več poročil za različne stranke, ki opravljajo različne dejavnosti. Stres pri računovodji v računovodskem servisu se lahko pojavi tudi, kadar kateri od sodelavcev zbolijo ali da odpoved. Takrat so drugi odgovorni za njegove stranke in, ker mogoče stranke ne poznajo tako dobro, lahko hitro pride do kakšne napake. V primeru odpovedi pa se jim poveča obseg dela. Štefanac (2009) navaja, da mora biti komunikacija med strankami in računovodskim servisom pogosta, prav tako mora biti prisotno veliko medsebojno zaupanje. Pomembno je njuno medsebojno sodelovanje, da se stranka lahko obrne na računovodski servis, kadar se odloči za nove poslovne izzive. Poglavitni pomen ima zavedanje stranke do računovodskega servisa in izpolnjevanje obveznosti, kot so redna dostava dokumentacije, obveščanje računovodij o novostih in usmeritvah podjetja ter redno plačevanje opravljenih storitev. V kolikor je dokumentacija dostavljena prepozno in so roki za oddajo že zamujeni, to pripelje do stresa računovodje.

V današnjem času imajo pomemben vpliv tudi pritiski strank na računovodje. Merila za opravljanje poklica računovodje niso natančno definirana, zato so tudi pričakovanja strank različna. Nekateri uporabniki želijo in pričakujejo, da bo računovodja računovodske informacije in izkaze prilagajal njihovim potrebam in željam. Vukovič (2008, str. 102) navaja, da se na računovodjo lahko vršijo pritiski in takrat ne more delovati tako, kot on misli, da je prav. Ti pritiski so lahko zelo močni, saj mora računovodja presoditi, ali bo opravljal naloge v sorazmerju z etičnimi načeli, pravičnostjo, zakonodajo ali ne. To pripelje do stresa v delovnem okolju, lahko pa privede tudi do profesionalnih sankcij in slabega delovnega okolja.

### 2.5.3 Posledice stresa računovodij

Rezultati raziskav kažejo, da stres v računovodstvu nenehno povzroča resne zdravstvene težave, ki imajo dolgotrajne in včasih neozdravljive posledice. Največ zdravstvenih težav, ki jih povzroča stres, se kaže v težavah s prebavnimi in respiratornimi organi, razjedah želodca ter boleznih srca. Računovodje se pogosto zatekajo tudi k alkoholu in kajenju. Med bolj pogostimi težavami so tudi bolečine v hrbtu zaradi sedenja, povečan krvni tlak, nespečnost, glavobol, depresija in razdražljivost. Vsi znaki povzročajo zmanjšano učinkovitost dela, akutne bolezni, nezadovoljstvo zaposlenih ter neuspešno osebno rast. Posledice stresa vplivajo tudi na organizacijo, saj so odsotnosti z dela, stroški zdravstvenega zavarovanja in slabša produktivnost neposredno povezani z organizacijo. V računovodstvu stres večje posledice povzroča ženskam, saj imajo le-te drugačne psihološke značilnosti in različne vloge, tako v družini kot na delovnem mestu. Zaposleni v računovodstvu doživljajo poslovni in profesionalni stres, raziskave pa kažejo tudi, da so začetniki v računovodstvu utrpeli najvišjo stopnjo psiholoških težav. Poklicni stres vpliva tudi na vse tri stopnje izgorelosti, in sicer na čustveno izčrpanost, pomanjkanje osebnih dosežkov in depersonalizacijo. Ko računovodja čuti pomanjkanje osebnih dosežkov, se mu zdi, da je nesposoben za njegovo delo in si ustvari mnenje, da njegova prizadevanja nimajo več smisla. Ti občutki pa predstavljajo velik problem za računovodje, ki delajo za javno dobro. Ko računovodje doživljajo izgorelost, so manj produktivni, kot so bili, hkrati pa ne nudijo več dovolj dobrih storitev, kot so jih pred tem. To jim prinaša stisko in tesnobo ter željo po tem, da bi ostali doma (Štager, 2017, str. 48–52).

Planinc Rozman (2014) je mnenja, da je med računovodji navzoč prezentizem, saj zaposleni v celoti opravljajo sedeče delo in so vezani na številne zakonske roke. V podjetjih, kjer prevladuje prezentizem, zaposleni ne izvedejo vseh del v celoti, so manj učinkoviti, sporazumni roki niso dosegljivi, stranke pa so deležne manj kakovostnih storitev. Vsi ti dejavniki prispevajo k manjši konkurenčnosti in poslovni neuspešnosti. Težje prepoznan prezentizem pa na dolgi rok prinaša daljše odsotnosti zaposlenih in slabše zdravje računovodij, kar pripelje tudi do absentizma.

Ameriška raziskava, ki so jo opravili v letu 2002 in kjer so proučevali vpliv delovne obremenitve v obdobju priprave zaključnih računov na pojav izgorelosti, kaže, da so računovodje v povprečju delali triinšestdeset ur na teden. Ti časovni pritiski in daljši delovni dnevi računovodjem povzročajo duševno utrujenost in sindrom poklicnega izgorevanja (Satov, 2003).

Dobri stres pri računovodjih spodbudi motivacijo za doseg organizacijskih in osebnih ciljev, medtem ko se negativne posledice kažejo na znanju (zmožnost odločanja, pozabljivost), človeškem zdravju in vedenju. Pojavijo se lahko bolečine v vratni hrbtenici, želodcu in ramenih (Gavin & Parthasarati, 2002).

Matthews (1992, str. 34) je mnenja, da kadar računovodje dosežejo stres, se z njim obremenjujejo še doma in ponoči ne morejo spati. Stres jim povzroča izgubljenost in nenatančno opravljanje njihovih nalog. Simptomi stresa, ki so značilni za računovodje, se kažejo kot nezmožnost koncentracije, nespečnost, prebavne težave, bolečine v prsih, tesnoba, oklevanje, občutek oviranosti, psihološke motnje ter nagnjenost k težavam s spominom. V času priprave računovodskih izkazov to opravljajo z adrenalinom, po oddaji postanejo depresivni, čez približno šest tednov pa postanejo še razdražljivi in sitni. Sine (2006) pa navaja, da veliko računovodij stres rešuje tako, da popijejo preveč kave z namenom, da ostanejo zbrani čez cel dan, pijejo alkohol ali se poslužujejo pomirjeval, da zvečer lahko zaspijo. Postajajo tudi bolj pozabljivi in razdražljivi, tožijo za glavobolom in padcem odpornosti, pogosto pa imajo tudi srčne težave.

#### **2.5.4 Načini odprave in obvladovanja stresa pri računovodjih v računovodskem servisu**

Za boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu v računovodskem servisu so pomembne tako aktivnosti zaposlenih kot organizacije. Vsak posameznik se mora vprašati, kaj lahko stori sam za boljše zdravje oziroma lastno počutje. Vodstvo organizacije pa mora uvesti spremembe na področju vodenja in organiziranosti. Uvajati je potrebno organizacijsko kulturo, ki v primeru bolezni dovoljuje izostanek od dela, spodbuja skrb in odgovornost zaposlenih za lastno dobro počutje ter ga podpira z izobraževanji in aktivnostmi, ki so povezane z zdravjem. Razmisliti pa velja tudi o vzpostavitvi učinkovitega sistema nadomeščanja, čeprav v mikro računovodskih servisu to ni enostavno (Planinc Rozman, 2014).

Računovodja velik del življenja preživi na delovnem mestu, zato je izgled pisarniških prostorov še kako pomemben. Če je delovno mesto urejeno, računovodja deluje razbremenjeno, poveča delovno sposobnost in učinkovitost, zmanjša utrujenost ter stres. Za dosego takšnega stanja mu je potrebno omogočiti zadosti prostora, delovno površino na primerni višini, da lahko deluje v vzravnani legi (vzravnani vrat) in da ima vse na doseg roke. Pomembna pa je tudi pregledna in smiselno razporejena oprema ter omogočeno gibanje in raztezanje med aktivnimi odmori (Polanc, 2007, str. 6).

Vsaka organizacija mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. Za odpravo stresa pri računovodjih v računovodskem servisu lahko podjetje uporabi naslednje ukrepe, in sicer (Gospodarska zbornica Slovenije – Zbornica računovodskih servisov, 2014):

- zdravo prehrano in gibanje v delovnem okolju, kjer morajo delodajalci vlagati v promocijo teh dveh življenjskih slogov, bodisi s posredovanjem znanja o koristih zdrave prehrane kot z omogočanjem, da to uporabijo tudi na delovnem mestu;
- preprečevanje poškodb pri delu, saj so te v večji meri povezane s preobremenjenostjo in stresom;

- ergonomske ukrepe na delovnem mestu, kjer je osnovno načelo prilagajanje delovnega mesta človeku. Pri ureditvi delovnega mesta so z ergonomskega vidika pomembni predvsem primerna osvetljenost in temperatura prostora, obvladovanje hrupa in prilagojenost delovne opreme;
- organizacijske ukrepe v delovnem okolju, kamor se uvrščata uveljavljena organizacijska klima in kultura.

Gospodarska zbornica Slovenije – Zbornica računovodskih servisov (2014) navaja nekaj praktičnih ukrepov za preprečevanje in obvladovanje stresa v računovodstvu, kot so organiziranje delavnic oziroma seminarjev s področja prepoznavanja znakov stresa in njegovega obvladovanja ter s področja sprostitev tehnik, uvedba gibljivega delovnega časa, uvedba rednih sestankov kolektiva, gibanje na delovnem mestu (vaje za hrbtenico, jutranja telovadba, počepi med krajšimi odmori), mesečni izleti v naravo, najem prostora za skupinsko vadbo, spodbujanje hoje, kjer je to možno, zaposlenim omogočiti miren kotiček brez elementov hrupa ter skrb, da so zaposleni redno obveščeni o informacijah glede zdravega načina življenja.

### **3 RAZISKAVA O ASERTIVNOSTI IN ZAZNAVANJU STRESA V RAČUNOVODSKEM PODJETJU**

Tretje poglavje magistrske naloge je predstavljeno empirično in metodološko, kjer teorijo asertivnosti in zaznavanja stresa pregledam s praktičnega vidika. Najprej opišem problematiko, glavno tezo in hipoteze, katerim sledi podrobna analiza odgovorov, predstavljene pa so tudi omejitve raziskave. Nato opišem še rezultate raziskave ter preverim raziskovalna vprašanja in hipoteze.

#### **3.1 Predstavitev problematike, glavne teze in hipotez**

Današnji tempo življenja prinaša veliko fizičnih in psihičnih obremenitev zaposlenim tako v zasebnem kot tudi na delovnem področju. Nekaterim prinaša veliko stresa, kar lahko povzroči slabe medsebojne odnose, poslabšanje komunikacije, obremenjenost, nezadovoljstvo in podobno.

Jeriček Klanšček in Bajt (2015, str. 29) opisujeta, da je po podatkih raziskave Eurostata doživljanje stresa na delovnem mestu v Evropski uniji ena izmed najpogostejših situacij, ki prizadene kar 27 % delavcev. Snežič et al. (2011, str. 284) navajajo, da so rezultati raziskave, v kateri je sodelovalo petsto anketiranih iz različnih območij Slovenije, zaposlenih na drugačnih ravneh, različne izobrazbe in starosti, sledeči: 30 % zaposlenih je pogosto pod stresom, izmed njih jih kar 6,8 % stres na delovnem mestu doživlja vsak dan, medtem ko 47,2 % stres doživlja občasno, 16 % zaposlenih pa stresa na delovnem mestu ne doživlja oziroma se pri njih pojavi redko. Rezultati ankete torej nakazujejo, da je stopnja stresa v Sloveniji relativno visoka.

Po mnenju Ozkan in Ozdevecioglu (2013, str. 2787–2788) so računovodje ena od strokovnih skupin, ki se danes soočajo z večjim stresom v delovnem okolju. Računovodstvo je odvisno predvsem od intelektualne dejavnosti, kjer je potrebna stalna pozornost. Ker gre za naporen poklic, se izgublja tudi veliko energije. Večina nalog, ki jih morajo računovodje opraviti zahteva veliko natančnosti in zbranosti. Vse dejavnosti (evidenca in knjiženje prejetih ter izdanih računov, obračun plač, izdelava letnih poročil, komunikacija s strankami in podobno) morajo biti izvedene z veliko koncentracijo, pozornostjo in nego. Delovna obremenitev in grožnje pred zakonskimi globami povečajo stopnjo stresa in povzročajo izgorevanje.

Stojanović et al. (2012, str. 69–75) povzemajo glavne ugotovitve glede stresa in asertivnosti na delovnem mestu med delavci v proizvodnji in administrativnimi delavci v tovarni bakrenih cevi. Ugotovili so, da je povečana prisotnost negativnega stresa predvsem pri administrativnih delavcih, kar je lahko posledica vsakodnevne komunikacije z večjim številom ljudi, sedenjem, omejenim gibanjem telesa, duševnim zdravjem in podobno. S proučevanjem je bilo spoznano, da spol ni statistično značilen vzrok stresa in asertivnosti, vendar pa pomembno vlogo pri stresu na delovnem mestu igra dolžina zaposlitve. Zaposleni z daljšo delovno dobo se namreč lažje spopadajo s stresom v delovnem okolju kot pa mlajši sodelavci. Stres na delovnem mestu torej doživljajo tako administrativni kot proizvodni delavci. V kolikšni meri, je odvisno od narave dela, asertivnosti in dovzetnosti za stresne dejavnike. Narava samega dela ustvarja stopnjo, do katere so posamezniki izpostavljeni različnim načinom stresa, med katerimi pa pomemben dejavnik predstavljajo spretnosti socialnega komuniciranja, kamor se uvršča tudi asertivnost. Administrativni delavci so v tem primeru nagnjeni k boljšemu obvladovanju, saj uporabljajo tudi zunanjo komunikacijo (s strankami, poslovnimi partnerji), medtem ko proizvodni delavci sodelujejo le znotraj organizacijskih sistemov in pretežno z notranjo komunikacijo.

Glavno tezo sem zasnovala, da bi preverila asertivnost in zaznavanje stresa v računovodskem podjetju. Za pomoč pri lažji analizi in dokazovanju resničnosti glavne teze pa sem postavila še dve hipotezi. Tako glavna teza kot tudi hipotezi so predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

**Glavna teza** magistrske naloge je, da bolj asertivni ljudje manj zaznavajo stres na delovnem mestu.

- **Hipoteza 1:** Asertivni način razmišljanja in vedenja vpliva na zaznavanje stresa.
- **Hipoteza 2:** Asertivno vedenje zaposlenih je povezano z njihovo starostjo.

## 3.2 Analiza odgovorov in omejitve raziskave

V raziskovalnem delu naloge sem kot merski instrument za zbiranje podatkov uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga zasnovala s pomočjo orodja za oblikovanje ankete Ika. Posredovala sem ga zaposlenim v računovodskem podjetju, kjer je zaposlenih osemindvajset ljudi. Od vseh zaposlenih je anketni vprašalnik v celoti rešilo dvajset zaposlenih, nekaj izmed njih pa je anketni vprašalnik izpolnilo le delno, zato sem v raziskavo zajela le tiste, ki so odgovorili na vsa vprašanja. Izmed vseh anketirancev mi nihče ni omenil kakršne koli težave pri razumevanju in reševanju anketnega vprašalnika.

Anketa spada med najpogostejše kvantitativne metode raziskovanja, ki omogočajo strukturirano zbiranje numeričnih podatkov. Hkrati nam omogoča lažjo analizo, prikaz in statistično obdelavo podatkov. Kot merski instrument pri anketi se uporablja anketni vprašalnik. Na osnovi že uporabljenih anketnih vprašalnikov sem sestavila svoj lasten vprašalnik, ki se nahaja v Prilogi 1. Anketni vprašalnik je sestavljen iz uvodnega nagovora in sklopa šestih vprašanj, kjer se prvi sklop navezuje na asertivnost, drugi pa na stres. Uvodni nagovor spremlja spremni tekst glede izbrane teme, prošnjo po čim bolj natančnih in iskrenih odgovorih ter poudarek na anonimnosti vprašalnika in njegove uporabe le za namene raziskave. Vprašalnik sestoji iz šestih vprašanj, pri čemer se prva štiri vprašanja navezujejo na obravnavano tematiko, zadnji dve vprašanja pa na demografske lastnosti anketirancev, in sicer starost in izobrazbo. Vprašanja so zaradi lažje analize strukturirana in zaprtega tipa, kar pomeni, da so odgovori pripravljene vnaprej. V anketni vprašalnik ni zajeta demografska lastnost glede spola anketirancev, saj v podjetju prevladujejo predstavnice ženskega spola in en predstavnik moškega spola. Vprašanja so torej oblikovana na podlagi Likertove lestvice kot tudi na podlagi nominalne lestvice.

Pri prvem vprašanju so zapisane štiri trditve, ki opisujejo pomen besede asertivnost. Anketiranec mora izbrati eno izmed trditev, za katero meni, da se najbolj približa pomenu besede asertivnost. Z zastavljenim vprašanjem sem želela preveriti, ali anketiranci sploh poznajo pojem asertivnost.

Pri drugem vprašanju je uporabljena štiristopenjska Likertova lestvica, s pomočjo katere sem prišla do jasne opredelitve anketiranih za področje, ki ga proučujem. Vprašanje se navezuje na dvajset trditev, povezanih z ravnanjem v določenih situacijah. Posameznik lahko izbira med štirimi ocenami, kjer ocena 1 pomeni, da se posameznik pogosto znajde v opisani situaciji, ocena 4 pa, da se posameznik nikoli ne znajde v opisani situaciji. Gre za test asertivnosti, s pomočjo katerega ugotovimo, kakšna je samoocena asertivnosti. Vprašanje sem povzela iz knjige Poslovno komuniciranje (Možini et al., 2004, str. 436–437).

Tretje vprašanje se navezuje na dejavnike, ki so povezani z viri stresa pri opravljanju računovodskega poklica. Anketiranec lahko izbira med enim ali več možnih, že napisanih odgovorih ali pa sam vpiše svoje mnenje.



Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, kako pogosto posamezna situacija v povezavi s stresom na delovnem mestu vpliva na zaposlene. Anketirani so na podlagi napisanih trditev morali izbrati, ali se z opisano situacijo srečujejo redko, včasih, pogosto, vedno ali pa sploh nikoli.

Število oseb, ki so izpolnile anketni vprašalnik, ni tolikšno, kot je vseh računovodij, ki so zaposlene v računovodskih podjetjih. Gre za precej majhen vzorec zaposlenih, kar pomeni, da podatki niso reprezentativni, kot bi bili lahko v primeru, če bi anketni vprašalnik izpolnilo večje število zaposlenih v naključno izbranih računovodskih podjetjih ali pa celotna slovenska populacija zaposlena v računovodstvu.

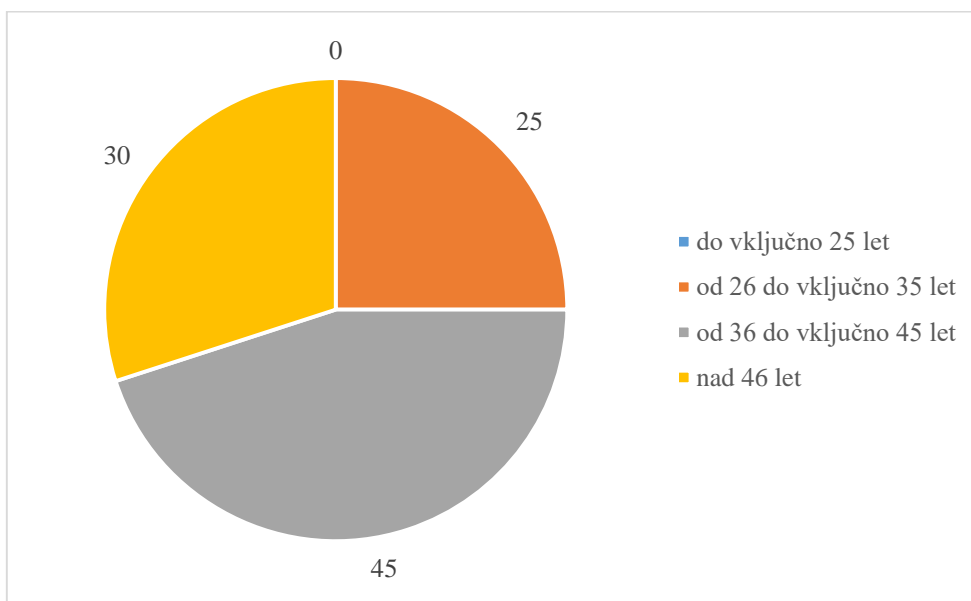
Omejitve raziskave pričakujem pri pridobivanju kvalitetnih podatkov s strani zaposlenih, saj so nekatere informacije zaupne, hkrati pa je področje asertivnosti in zaznavanja stresa na delovnem mestu občutljiva tematika, o kateri nekateri zaposleni ne želijo govoriti. Prav tako se omejitve lahko pojavijo pri ugotovitvah, ki jih bom pridobila z raziskavo, saj bodo slednje veljale le za omenjeno računovodsko podjetje in jih ne moremo posplošiti na vsa računovodska podjetja. Za omejitve raziskave lahko štejem tudi to, da so zaposleni odgovarjali neiskreno, saj nekateri ne verjamejo v anonimnost ankete in tako namerno obkrožijo odgovor, ki ga v drugačnem primeru ne bi. Odgovori zaposlenih glede samoocene asertivnosti in zaznavanja stresa na delovnem mestu so lahko do določene mere subjektivni.

### **3.3 Rezultati raziskave**

Za začetek bom predstavila demografske karakteristike anektiranih zaposlenih v računovodskem podjetju, v nadaljevanju pa ugotovitve, ki sem jih pridobila z zastavljenimi vprašanji v anketnem vprašalniku. Rezultate, ki se navezujejo na demografske karakteristike, sem pridobila prek spletnega portala Ika, ki uporabniku omogočajo uporabo preprostih analiz. Ostale rezultate, kot so statistična obdelava podatkov, tabele in grafikoni, pa sem obdelala s statističnim programom SPSS in Microsoft Excel.

V anketnem vprašalniku so zastopane vse starostne skupine, razen anketiranci stari do vključno 25 let. Na podlagi tega lahko sklepam, da računovodsko podjetje nima zaposlenih s to starostjo ali pa nihče izmed njih ni sodeloval v anketi. Največ anketiranih je starih od 36 do vključno 45 let, teh je kar 45 %. Sledijo tisti, ki so zajeti v starostno skupino nad 46 let. Takšnih je 30 % anketiranih. 25 % anketiranih pa je starih od 26 do vključno 35 let. Starost zaposlenih v računovodskem podjetju prikazuje strukturni krog na Sliki 3.

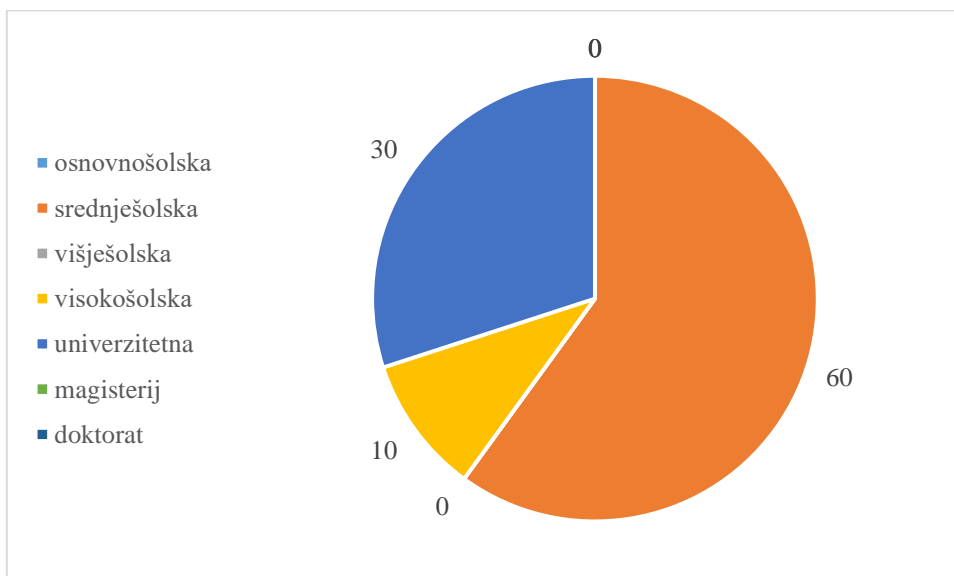
Slika 3: Starost zaposlenih v računovodskem podjetju (v %)



Glede na takšne rezultate lahko sklepam, da so v podjetju zaposleni večinoma starejši ljudje, saj se v starostni skupini do vključno 25 let večina še izobražuje ali pa zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj niso primerni kandidati za delovno mesto.

Strukturni krog na Sliki 4 prikazuje stopnjo izobrazbe anketiranih v računovodskem podjetju. Razvidno je, da ima največ anketiranih, kar 60 %, srednješolsko izobrazbo. S 30 % jim sledijo univerzitetno izobraženi, slabih 10 % pa je tistih, ki imajo visokošolsko stopnjo izobrazbe. V računovodskem podjetju pa nihče izmed zaposlenih nima osnovnošolske in višješolske izobrazbe ter magisterija in doktorata.

Slika 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v računovodskem podjetju (v %)

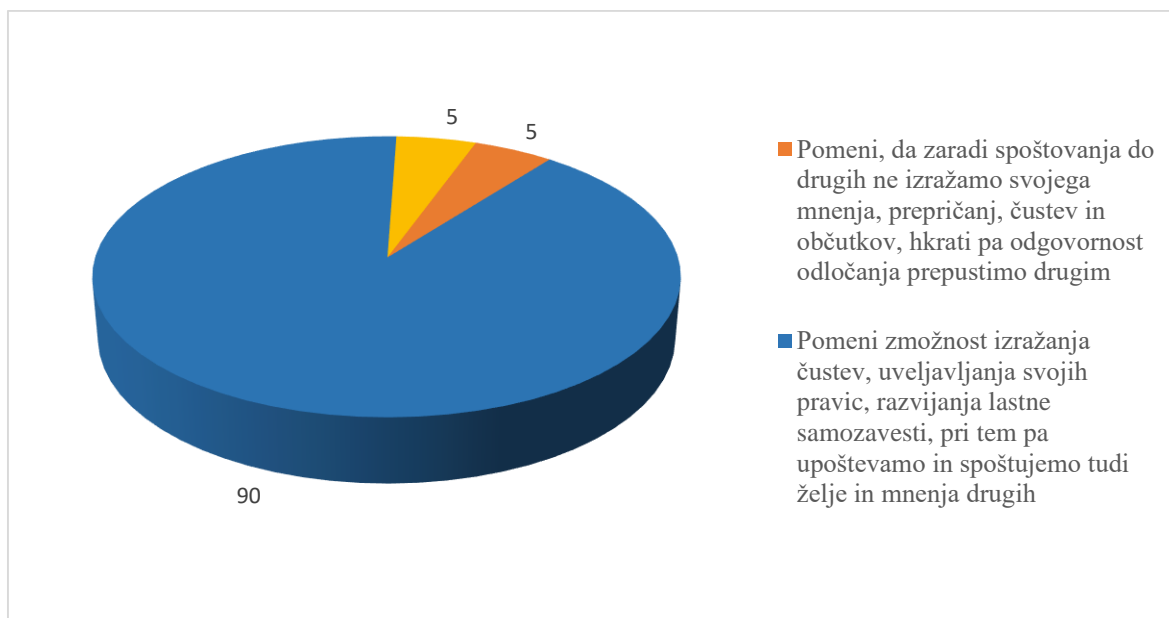


Želela sem ugotoviti tudi, kakšno izobrazbo ima določena starostna skupina. Ugotovila sem, da je med vsemi v vzorec izbranimi anketiranimi, ki so stari od 26 do vključno 35 let, 80 % anketiranih s srednješolsko izobrazbo in 20 % anketiranih z univerzitetno izobrazbo. V starostni skupini od 36 do vključno 45 let je 44,4 % anketiranih srednješolsko izobraženih, 11,1 % visokošolsko izobraženih in 44,4 % univerzitetno izobraženih. Pri anketiranih s starostjo nad 46 let pa s 66,7 % prevladujejo anketirani s srednješolsko izobrazbo, s 16,7 % pa jim sledijo anketirani z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo. Podatki so prikazani v Prilogi 2.

V anketnem vprašalniku sem pri prvem vprašanju postavila štiri trditve, ki se navezujejo na različne oblike komunikacije med ljudmi. Prva trditev se je navezovala na manipulativno komunikacijo, druga na pasivno komunikacijo, tretja na asertivno komunikacijo in četrta na agresivno komunikacijo. Zanimalo me je predvsem to, katera izmed navedenih trditev se po anketirančevem mnenju najbolj približa pomenu besede asertivnost.

Med vsemi sodelujočimi je kar 90 % anektiranih izbralo trditev, da asertivnost pomeni zmožnost izražanja čustev, uveljavljanja svojih pravic, razvijanja lastne samozavesti, pri vsem tem pa tudi upoštevanje ter spoštovanje želja in mnenj drugih. Odgovore anketirancev glede pomena asertivnosti grafično prikazuje Slika 5.

*Slika 5: Pomen besede asertivnost (v %)*



Dva izmed anketiranih sta bila glede pomena besede asertivnost drugačnega mnenja. Prvi je mnenja, da asertivnost pomeni, da zaradi spoštovanja do drugih ne izražamo svojega mnenja, prepričanj, čustev in občutkov, hkrati pa odgovornost odločanja prepustimo drugim. Drugi pa meni, da asertivnost pomeni sposobnost postaviti se zase in za svoje pravice, medtem ko od drugih pričakujemo, da ravnajo enako kot želimo mi, ne glede na njihova mnenja in

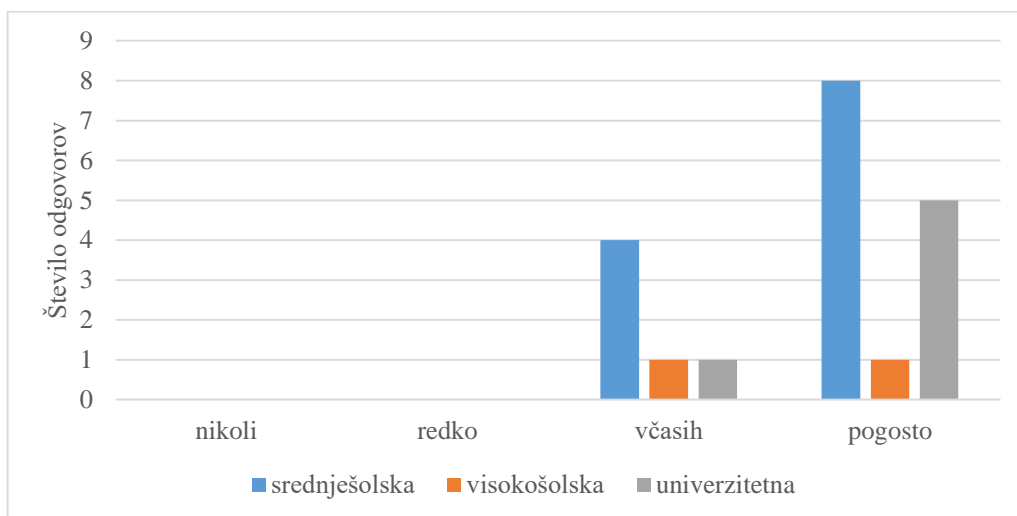
sposobnosti. To pomeni, da je eden izmed anketiranih asertivnost dojemal kot pasivno komunikacijo, drugi pa kot agresivno komunikacijo. Rezultat glede samega pomena besede asertivnost je lahko dvoumen, saj so anketiranci na vprašanje lahko odgovorili s pomočjo uporabe internetnega vira in ne na podlagi svojega mnenja. Prav tako pa so me že pred začetkom reševanja ankete vprašali, kaj sploh pomeni beseda asertivnost.

Drugo vprašanje anketnega vprašalnika se navezuje na samooceno asertivnosti, za katero sem uporabila test asertivnosti. Test asertivnosti je sestavljen iz dvajsetih trditvev, kjer udeleženci s pomočjo štiri stopenjske lestvice označijo, kako pogosto posamezna trditev velja za njihovo ravnanje v opisanih situacijah. Na podlagi dobljenih rezultatov sem izračunala aritmetične sredine in standardne odklone, ki se uporabljajo kot mere reprezentativnosti povprečij.

Tabela v Prilogi 3 prikazuje aritmetične sredine in standardne odklone za vsa vedenja, ki so navedena v vprašalniku samoocene asertivnosti. Pri vprašanju glede samoocene asertivnosti ocena 1 pomeni, da se anketirani v opisanih situacijah nikoli ne poslužujejo določenega ravnanja, ocena 4 pa, da pogosto ravnaajo v tako opisani situaciji. Razlike med aritmetični sredinami so zelo majhne in so pri vseh trditvah presegle sredino Likertove lestvice, ki v mojem primeru znaša 2,5, razen pri eni trditvi, kjer je bila aritmetična sredina nekoliko manjša. Iz tega lahko sklepam, da imajo vsi anketiranci visoko izraženo asertivnost, saj povprečna samoocena znaša 3,21 glede na najvišjo možno oceno, ki v mojem primeru znaša 4. Rezultate lahko razložim tako, da se v povprečju anketiranci najbolj pogosto poslužujejo težav tako, da vprašajo za pomoč takoj, ko se izkaže, da so v negotovosti. To prikazuje aritmetična sredina, ki znaša 3,7. Za drugo najbolj pogosto opisano situacijo navajajo, da lahko s starejšimi od sebe zadeve urejajo učinkovito in brez zadrege. Pri opisani situaciji aritmetična sredina znaša 3,6. Pri trditvi »če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem« znaša aritmetična sredina 3,55. V nadaljevanju imajo nekatere trditve isto vrednost aritmetične sredine, kar pomeni, da je težje določiti vrstni red ravnanja anketirancev v opisanih situacijah. Anketiranci pa se glede na povprečje najmanj poslužujejo situacije, da kadar jih med govorjenjem kdo ne posluša, zadevo še vedno povedo do konca, ne da bi se pri tem zasmilili sami sebi. V tem primeru je aritmetična sredina pod sredino lestvice, ki v mojem primeru znaša 2,5. Pri trditvi »če me nekdo prosi za dovoljenje, a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka« je aritmetična sredina ravno malo nad sredino lestvice in znaša 2,6.

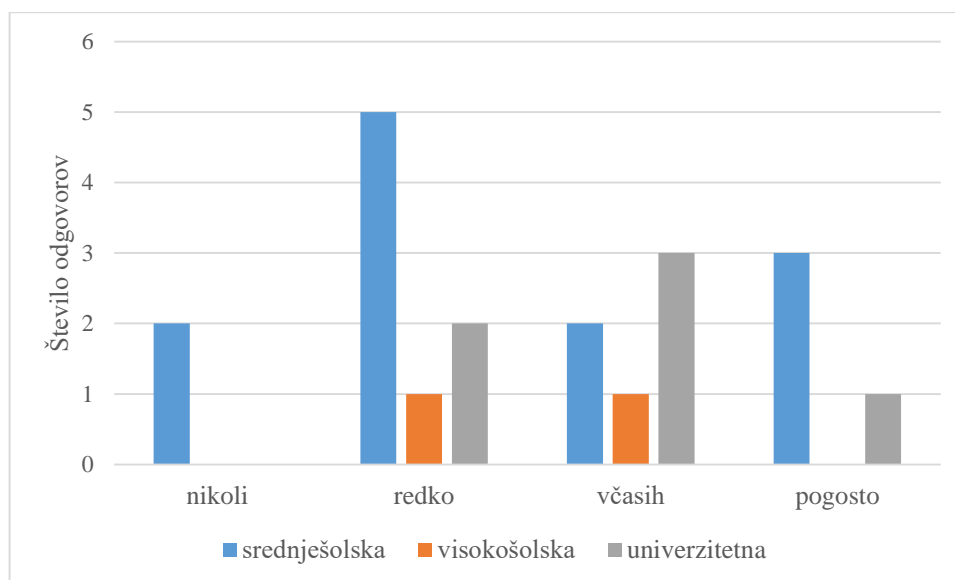
Samooceno asertivnosti pa lahko primerjamo tudi glede na stopnjo izobrazbe oziroma glede na starost anketiranih. Skupna aritmetična sredina (M) samoocene asertivnosti znaša 3,21, kar pomeni, da na štiristopenjski Likertovi lestvici leži med odgovoroma 3 »včasih« in 4 »pogosto«. Glede na stopnjo izobrazbe je bila najboljša ocenjena trditev (M = 3,7). To je trditev »Če sem negotov/-a z lahkoto vprašam za pomoč«. Rezultate prikazuje Slika 6.

Slika 6: Rezultati trditve »Če sem negotov/-a z lahkoto vprašam za pomoč«



Najslabše ocenjena trditev ( $M = 2,6$ ) pa je bila »Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka«. Rezultate prikazuje Slika 7.

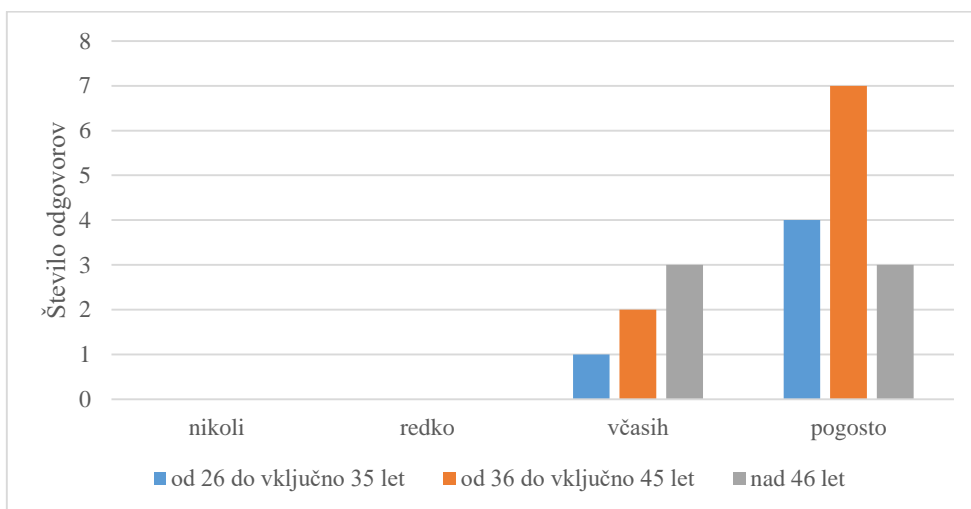
Slika 7: Rezultati trditve »Če me nekdo prosi za dovoljenje, a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka«



Trditev »Če sem jezen/-a izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja« ima najvišji standardni odklon, trditev »Kritiko sprejemam dobronamerno« pa najnižji standardni odklon.

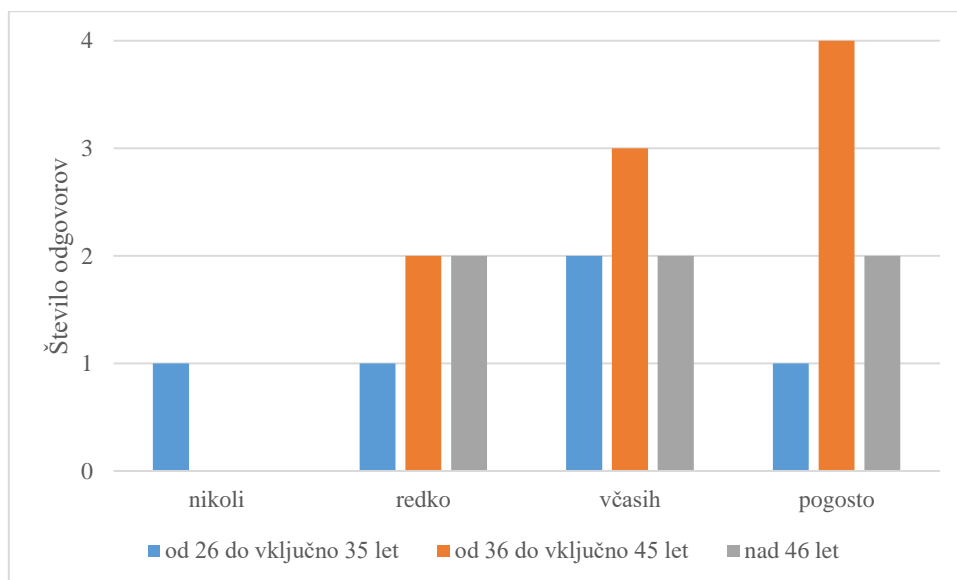
Tudi glede na starost je bila najboljše ocenjena trditev »Če sem negotov/-a, z lahkoto vprašam za pomoč,« katere aritmetična sredina znaša 3,7. Rezultate prikazuje Slika 8.

Slika 8: Rezultati trditve »Če sem negotov/-a, z lahkoto vprašam za pomoč«



Za najslabše ocenjeno trditve pri kateri je aritmetična sredina znašala 2,1 pa se je izkazala trditve »Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam/-a sebi zasmilil/-a«. Rezultate prikazuje Slika 9.

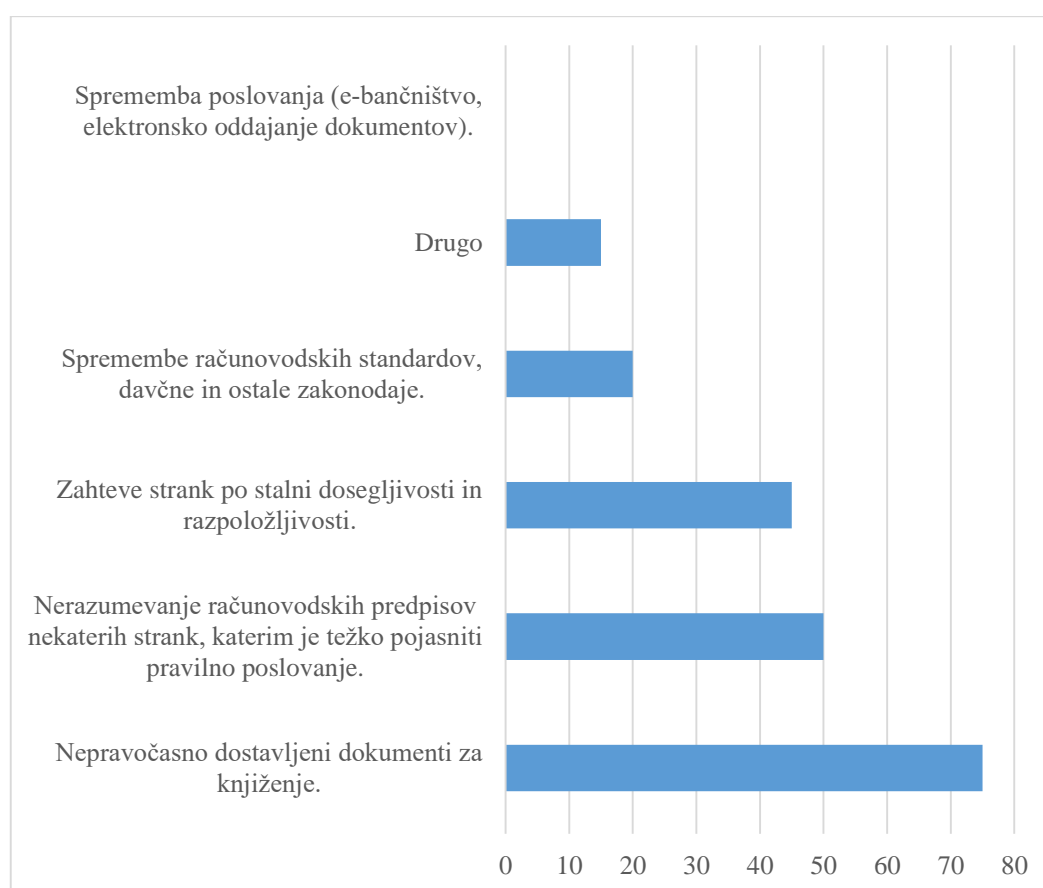
Slika 9: Rezultati trditve »Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam/-a sebi zasmilil/-a«



Delo v računovodskem podjetju je lahko precej stresno, saj od zaposlenih zahteva veliko mero iznajdljivosti in natančnosti. Prav tako morajo vsakodnevno spremljati veljavne pravilnike in standarde ter zakonske predpise, poznati morajo časovne roke, hkrati pa morajo biti tudi tako imenovani svetovalci svojim strankam. V magistrski nalogi me je zanimalo, kateri viri so tisti, ki zaposlenim v proučevanem računovodskem podjetju povzročajo največ stresa na delovnem mestu. Pri zastavljenem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, zato

se seštevek izbranih odgovorov razlikuje od števila zaposlenih, ki so odgovorili na zastavljeno vprašanje. Iz rezultatov na Sliki 10 je razvidno, da zaposlenim največ stresa povzročajo nepravočasno dostavljeni dokumenti, ki so nujni za knjiženje. Po mnenju vprašanih jim sledijo tisti dejavniki, ki so povezani z nerazumevanjem računovodskih predpisov nekaterih strank, katerim je težje pojasniti, kaj je tisto, kar je v računovodstvu pravilno, ter zahteve strank, ki želijo, da so jim računovodje stalno dosegljivi in razpoložljivi. Najmanj stresa pa jim povzročajo spremembe računovodskih standardov, davčne in ostale zakonodaje. Trije izmed anketiranih so pri tem vprašanju napisali tudi svoje mnenje glede dejavnikov povezanih s stresom. Prvi meni, da so za stres odgovorne spremembe stališč zakonodaje ter iskanje pravilnega odgovora v kratkem času, predvsem zaradi obsežne in kompleksne zakonodaje ter omejitev s časom. Drugi je mnenja, da mu največ stresa povzročajo pritiski nadrejenih, tretji pa, da so to časovni roki za oddajo dokumentov. Nobenemu od zaposlenih pa stresa ne povzročajo spremembe poslovanja, kot so e-bančništvo, elektronsko oddajanje dokumentov in podobno.

*Slika 10: Dejavniki stresa v računovodskem podjetju (v %)*

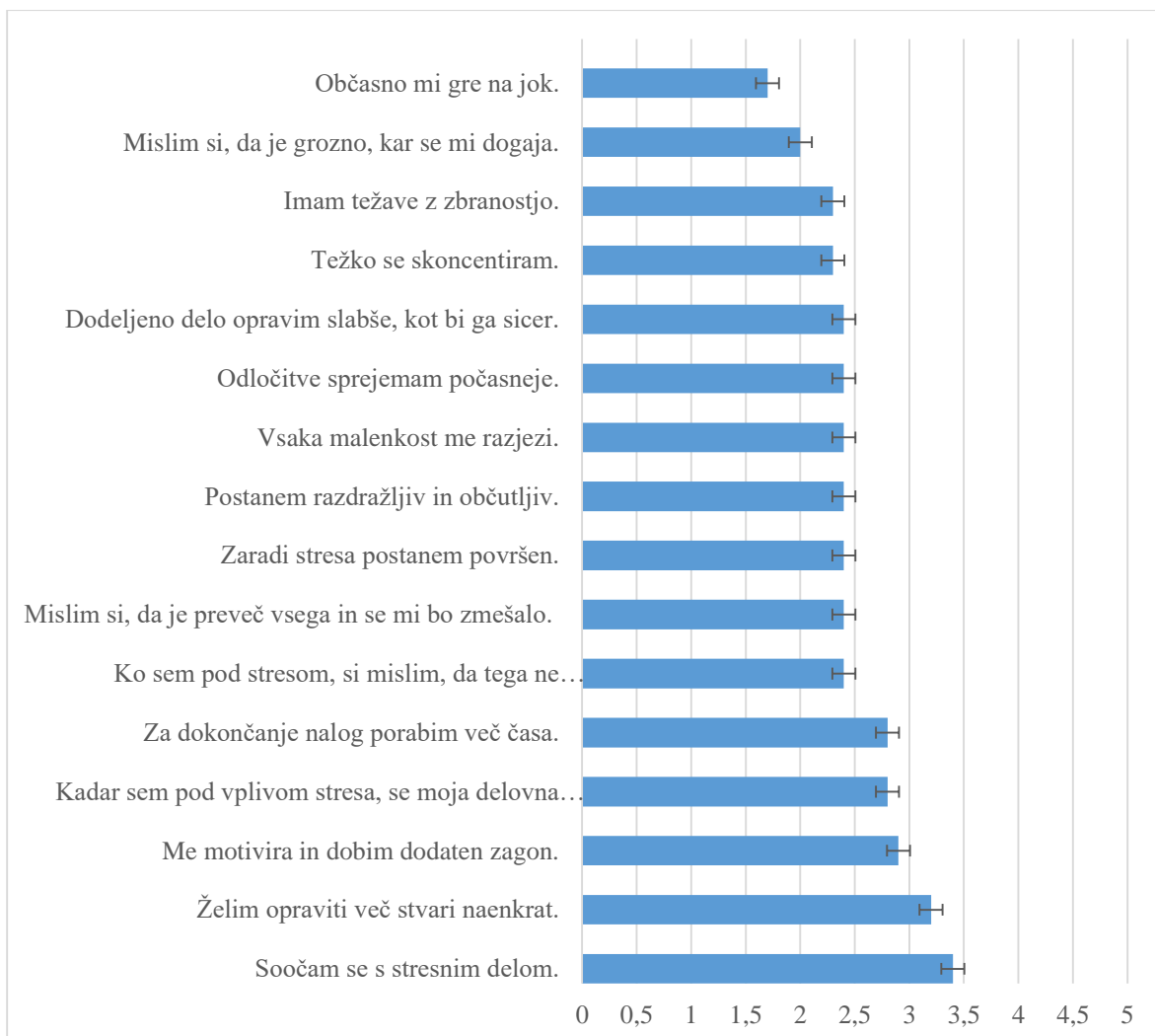


Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, kako stres vpliva na zaposlene pri opravljanju njihovega dela. Iz rezultatov na Sliki 11 sem na podlagi vzorčne ocene aritmetične sredine ugotovila, da sta le dve izmed navedenih trditev presegle sredino Likertove lestvice, ki pri tem vprašanju znaša 3. Ocena 1 pomeni, da stres nikoli ne vpliva na vedenje zaposlenih pri

njihovem delu, ocena 5 pa, da pogosto vpliva na vedenje zaposlenih pri njihovem delu. Najvišja ocena aritmetične sredine znaša 3,4, kar pomeni da se zaposleni pogosto soočajo s stresnim delom. Z oceno aritmetične sredine 3,2 pa stres na zaposlene vpliva tako, da želijo opraviti več stvari naenkrat. Poleg teh dveh trditvev so se sredini lestvice močno približale še tri trditve povezane z vplivom stresa na zaposlene.

Zaposleni pravijo, da jih včasih stres motivira in dobijo dodaten zagon, poveča se njihova delovna zmogljivost ter da za dokončanje nalog porabijo več časa. Redko pa se zaradi stresa anketiranci težko skoncentrirajo, dodeljenega dela ne opravijo slabše kot bi ga sicer, odločitve ne sprejemajo počasneje, ne razjezi jih vsaka malenkost, ne postanejo razdražljivi in občutljivi, redko postanejo površni, redko pomislijo da je vsega preveč in da se jim bo zmešalo ter ne pomislijo, da tega ne zmorejo. Nikoli pa stres na zaposlene ne vpliva tako, da jim gre občasno na jok in da si mislijo, da je grozno, kar se jim dogaja.

*Slika 11: Vpliv stresa na zaposlene*





### 3.4 Preverjanje raziskovalnih vprašanj in hipotez

S pomočjo raziskave, ki sem jo uporabila za preverjanje glavne teze, raziskovalnih vprašanj in hipotez, lahko ovrednotim in podam glavne ugotovitve.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimala povezava med ravniyo izobrazbe in asertivnim vedenjem računovodje. Anketirani so v anketnem vprašalniku lahko izbirali med več stopnjami izobrazbe, in sicer med osnovnošolsko, srednješolsko, višješolsko, visokošolsko, univerzitetno izobrazbo ter magisterijem in doktoratom. Anketirance sem razdelila v dve skupini. V prvo skupino (številka 1 v tabeli) sem uvrstila tiste s srednješolsko izobrazbo, v drugo skupino (številka 2 v tabeli) pa tiste, ki imajo visokošolsko in univerzitetno izobrazbo. Anketirance sem razdelila v skupini predvsem zato, ker je bilo anektiranih z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo skoraj polovico manj kot tistih, ki so srednješolsko izobraženi. V Tabeli 1 so prikazane razlike v asertivnem vedenju glede na izobraženost zaposlenih v podjetju.

*Tabela 1: Razlike v asertivnem vedenju glede na stopnjo izobrazbe*

<b>Trditev</b>	<b>Število anketiranih zaposlenih po skupinah</b>	<b>Aritmetična sredina za prvo skupino</b>	<b>Aritmetična sredina za drugo skupino</b>
V težavnih razpravah govorim umitjeno.	1 (12) 2 (8)	3,5	3,1
Če sem negotov/-a, z lahkoto vprašam za pomoč.	1 (12) 2 (8)	3,7	3,7
Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	1 (12) 2 (8)	3,5	2,9
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	1 (12) 2 (8)	3,0	2,8
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	1 (12) 2 (8)	3,3	2,8
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	1 (12) 2 (8)	3,3	2,8
Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	1 (12) 2 (8)	2,5	2,7

se nadaljuje

Tabela 1: Razlike v asertivnem vedenju glede na stopnjo izobrazbe (nad.)

Trditev	Število anketiranih zaposlenih po skupinah	Aritmetična sredina za prvo skupino	Aritmetična sredina za drugo skupino
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	1 (12) 2 (8)	3,0	3,0
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	1 (12) 2 (8)	3,5	3,7
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel/-a prodajalca.	1 (12) 2 (8)	3,2	3,8
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	1 (12) 2 (8)	3,3	2,8
Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	1 (12) 2 (8)	3,3	2,4
Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	1 (12) 2 (8)	3,4	3,5
Če nekaj želim, direktno vprašam.	1 (12) 2 (8)	3,3	3,4
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	1 (12) 2 (8)	3,6	3,7
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	1 (12) 2 (8)	3,1	3,1
Kritiko sprejemam dobronamerno.	1 (12) 2 (8)	3,6	3,3
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	1 (12) 2 (8)	3,6	3,3
Če sem jezen/-a, izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	1 (12) 2 (8)	2,8	3,3
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam/-a sebi zasmilil/-a.	1 (12) 2 (8)	2,3	1,8

Na podlagi rezultatov iz zgornje tabele, iz katere so razvidne aritmetične sredine za posamezno skupino zaposlenih glede na izobrazbo, lahko določimo še skupno aritmetično sredino za vsako skupino posebej. Skupna aritmetična sredina za prvo skupino anketiranih, torej tistih s srednješolsko izobrazbo znaša 3,24, za drugo skupino, v katero sem zajela zaposlene z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo, pa znaša 3,1. Iz tega lahko sklepam, da imajo tako zaposleni s srednješolsko, kot tudi tisti z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo

visoko izraženo asertivnost, saj pri obeh skupinah povprečna samoocena asertivnosti znaša več kot 3 glede na najvišjo možno oceno, ki v mojem primeru znaša 4.

V programu SPSS sem na podlagi dobljenih rezultatov s t-testom za neodvisna vzorca preverila, ali višja stopnja izobrazbe vpliva na bolj asertivno vedenje. Rezultati t-testa za neodvisna vzorca so prikazani v Prilogi 4. Ugotovila sem, da pri spremenljivki stopnja izobrazbe razlike med aritmetičnimi sredinami niso statistično značilne. To pomeni, da ne moremo trditi, da stopnja izobrazbe vpliva na bolj asertivno vedenje. Glede na ugotovljeno sem odgovorila na prvo raziskovalno vprašanje, torej, da višja stopnja izobrazbe ne vpliva na bolj asertivno vedenje.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimala povezava med dejavniki regulacijskega okolja (spremembe v računovodskih standardih in povezanih zakonodajah) in zaznanim stresom računovodij. Spremembe računovodskih in drugih zakonodaj mnogim zaposlenim lahko povzročajo veliko skrbi, zato lahko rečem, da so ravno tisti zaposleni bolj nagnjeni k doživljanju stresa. V mojem primeru so rezultati raziskave pokazali ravno nasprotno. Rezultati namreč kažejo, da največ stresa zaposlenim povzročajo nepravčasno dostavljeni dokumenti za knjiženje, nerazumevanje računovodskih predpisov nekaterih strank ter zahteve strank po stalni dosegljivosti in razpoložljivosti. Spremembe računovodskih in drugih zakonodaj pa so tiste, ki pri zaposlenih najmanj vplivajo na stres oziroma ga niti ne povzročajo.

Glede na ugotovljeno sem prišla do zaključka, da spremembe v računovodskih standardih in povezanih zakonodajah nimajo vpliva na stres računovodij.

S pomočjo izvedene raziskave sem ovrednotila naslednji dve hipotezi in navedla ugotovitve, ki izhajajo iz empirične raziskave. Na podlagi tega sem hipotezi sprejela ali ovrgla.

### **Hipoteza 1: Asertivni način razmišljanja in vedenja vpliva na zaznavanje stresa.**

S prvo hipotezo sem želela preveriti, ali asertivni način razmišljanja in vedenja vpliva na zaznavanje stresa. Pri analiziranju sem si pomagala z odgovori, ki sem jih pridobila pri drugem vprašanju v anketnem vprašalniku in z odgovori, ki sem jih pridobila pri četrtem vprašanju anketnega vprašalnika. Kot sem že prej omenila, imajo vsi zaposleni visoko samooceno asertivnosti, saj skupno povprečje znaša 3,21 glede na najvišjo možno oceno, ki je v mojem primeru 4. Skupna povprečna ocena glede zaznavanja stresa anketiranih pa znaša 2,48 glede na najvišjo možno oceno, ki v mojem primeru znaša 5 in pomeni, da anketirani vedno zaznavajo stres na delovnem mestu. Aritmetična sredina pri zaznavanju stresa na delovnem mestu tudi ne presega sredine Likertove lestvice, ki sem jo postavila pri 3. Iz rezultatov lahko povzamem, da anketiranci le redko oziroma včasih zaznavajo stres na delovnem mestu. Če povežem dobljene rezultate iz obeh vprašanj, lahko sklepam, da asertivni način razmišljanja in vedenja vpliva na zaznavanje stresa, saj bolj asertivni

zaposleni manj zaznavajo stres oziroma zaznavajo nižjo raven stresa kot tisti, ki so manj asertivni.

Glede na pridobljene rezultate lahko potrdim hipotezo, da asertivni način razmišljanja in vedenja pri zaposlenih vpliva na zaznavanje stresa.

### **Hipoteza 2: Asertivno vedenje zaposlenih je povezano z njihovo starostjo.**

Z drugo zastavljeno hipotezo sem želela ovrednotiti, ali je asertivno vedenje zaposlenih povezano z njihovo starostjo. Zaposleni so lahko izbirali med štirimi starostnimi razredi, kjer največ zaposlenih spada v starostni razred od 36 do vključno 45 let. Tudi pri tem vprašanju sem za posamezno skupino anketiranih s pomočjo programa SPSS izračunala aritmetične sredine. Rezultati so razvidni iz Tabele 2.

*Tabela 2: Razlike v asertivnem vedenju glede na starost zaposlenih*

<b>Trditev</b>	<b>Od 26 do vključno 35 let</b>	<b>Od 36 do vključno 45 let</b>	<b>Nad 46 let</b>
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	4,0	3,2	3,3
Če sem negotov/-a, z lahkoto vprašam za pomoč.	3,8	3,8	3,5
Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	4,0	3,2	3,0
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	3,4	2,8	3,0
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	2,8	3,2	3,3
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	3,4	2,8	3,3
Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	2,4	2,4	3,0
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,0	2,9	3,2

se nadaljuje

Tabela 2: Razlike v asertivnem vedenju glede na starost zaposlenih (nad.)

Trditev	Od 26 do vključno 35 let	Od 36 do vključno 45 let	Nad 46 let
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	3,8	3,7	3,3
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel/-a prodajalca.	3,6	3,2	3,3
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	3,6	2,9	3,2
Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,4	3,4	3,5
Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	3,4	2,9	3,2
Če nekaj želim, direktno vprašam.	3,4	3,2	3,5
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	3,8	3,3	3,7
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	2,8	3,0	3,5
Kritiko sprejemam dobronamerno.	3,6	3,4	3,5
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	3,6	3,3	3,7
Če sem jezen/-a, izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	2,6	3,2	3,0
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam/-a sebi zasmilil/-a.	2,4	1,8	2,3

Na podlagi rezultatov iz zgornje tabele, iz katere so razvidne aritmetične sredine za posamezno starostno skupino zaposlenih, lahko določimo še skupno aritmetično sredino za vsako skupino posebej. Skupna aritmetična sredina za prvo skupino anketiranih, starih od 26 do vključno 35 let, znaša 3,3. Skupna aritmetična sredina za drugo skupino anketiranih, starih od 36 do vključno 45 let, znaša 3,1. Skupna aritmetična sredina za tretjo skupino anketiranih, starih nad 46 let, pa znaša 3,3. Na podlagi skupnih aritmetičnih sredin lahko sklepam, da imajo vsi anketiranci, ne glede na to, v katero starostno skupino spadajo, visoko izraženo asertivnost. Iz tega lahko sklepam tudi to, da asertivno vedenje zaposlenih ni povezano z njihovo starostjo, saj sta skupni aritmetični sredini dveh starostnih skupin enaki, aritmetična sredina tretje skupine pa od skupnega povprečja čisto malo odstopa.

Glede na ugotovljeno ne morem potrditi druge hipoteze, da je asertivno vedenje zaposlenih povezano z njihovo starostjo.

## Glavna teza magistrske naloge: bolj asertivni ljudje manj zaznavajo stres na delovnem mestu.

V glavi tezi sem predpostavila, da bolj asertivni ljudje manj zaznavajo stres na delovnem mestu, kar bi pomenilo, da ima asertivnost pomemben in pozitiven vpliv na manjše zaznavanje stresa na delovnem mestu.

Za preverjanje glavne teze sem za preverjanje povezav med posameznimi dejavniki uporabila Spearmanov koeficient korelacije. Preverila sem povezave med rezultati pri vprašanju samoocene asertivnosti in rezultati pri vprašanju zaznavanja stresa na delovnem mestu. Spearmanov koeficient korelacije lahko zavzame vrednosti med -1 in 1. Monotona povezanost je močnejša v primeru, da je povezanost bližje eni izmed teh vrednosti. Moč povezanosti spremenljivk določamo z lestvico vrednosti koeficienta:

- 0,00 (ni povezanosti),
- 0,0–0,19 (neznatna povezanost),
- 0,20–0,39 (nizka/šibka povezanost),
- 0,40–0,59 (srednja/zmerna povezanost),
- 0,60–0,79 (visoka/močna povezanost),
- 0,80–1,00 (zelo visoka/zelo močna povezanost).

*Tabela 3: Povezava med asertivnostjo in zaznavanjem stresa*

		Asertivnost
Zaznavanje stresa	$\rho$	-0,413
	N	20

Legenda:

- Asertivost: povprečna samoocena asertivnosti
- Zaznavanje stresa: povprečna ocena stresa

Tabela 3 prikazuje povezanost glede na rezultat v vprašalniku samoocene asertivnosti in vprašalniku zaznavanja stresa na delovnem mestu pri vseh zaposlenih v računovodskem podjetju. V mojem primeru znaša koeficient korelacije rangov -0,413, kar pomeni, da na izbranem vzorcu obstaja srednja oziroma zmerna negativna povezanost med spremenljivkama. Iz vidnih rezultatov lahko potrdimo glavno tezo magistrske naloge, da bolj asertivni ljudje manj zaznavajo stres na delovnem mestu.

Z linearno regresijo sem preverila tudi, ali v splošnem asertivnost vpliva na zaznavanje stresa. Regresijski model prikazuje Tabela 4.

*Tabela 4: Regresijski model*

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Ocena standardnega odklona napake
1	,545 <sup>a</sup>	,297	,258	,46305

Z linearno regresijo sem prišla do rezultata, iz katerega je razvidno, da koeficient determinacije znaša 0,297. To pomeni, da je 29,7 odstotka variance odvisne spremenljivke zaznavanje stresa na delovnem mestu pojasnjeno z variiranjem neodvisne spremenljivke asertivnost.

Iz Tabele 5 je razvidno, da če se asertivnost (neodvisna spremenljivka) poveča za eno enoto, se zaznavanje stresa (odvisna spremenljivka) v povprečju zmanjša za 0,724 enote. Vrednost P=0,000, kar pomeni, da je razlika statistično značilna. Iz tega lahko sklepamo, da asertivnost statistično pomembno pojasnjuje zaznavanje stresa.

*Tabela 5: Koeficienti regresije*

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	P-vrednost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	4,737	,847		5,591	,000
	Asertivnost	-,724	,262	-,545	-2,759	,000

a. Odvisna spremenljivka: zaznavanje stresa

## 4 DISKUSIJA REZULTATOV

Najprej sem želela preveriti poznavanje pojma asertivnost med anketiranci, saj je pojem v Sloveniji dokaj neznan in tuj. Sama sem bila nad rezultatom presenečena, saj večina anketirancev v proučevanem računovodskem podjetju pojem asertivnost pozna. S pomočjo vprašalnika samoocene asertivnosti sem prišla do ugotovitve, da imajo vsi anketiranci visoko izraženo asertivnost. V opisanih situacijah pa najbolj pogosto ravnajo tako, da vprašajo za pomoč, če se izkaže, da se znajdejo v negotovosti. Najmanj pa se poslužujejo situacije, da kadar jih med govorjenjem kdo ne posluša, zadevo še vedno povedo do konca, ne da bi se pri tem zasmilili sami sebi.

Zaposlenim največ stresa na delovnem mestu povzročajo nepravčasno dostavljeni dokumenti, ki jih potrebujejo za knjiženje, da svoje naloge lahko opravijo v predpisanem roku. Stres jim pogosto povzročajo tudi nekatere stranke, katerim zaradi nepoznavanja računovodskih predpisov težko pojasnijo, kaj je v računovodstvu pravilno, in tudi tiste

stranke, ki želijo, da bi jim bili računovodje stalno na voljo. Najmanj stresa jim povzročajo spremembe na računovodskem in davčnem področju ter spremembe pri poslovanju.

Zaposleni se pogosto soočajo s stresom na delovnem mestu, vendar ga glede na njihovo visoko izraženo asertivnost ne zaznavajo tako kot tisti, ki imajo nizko izraženo asertivnost. Stres na zaposlene vpliva tako pozitivno kot tudi negativno. Pozitivno vpliva tako, da jih motivira, jim da dodaten zagon, poveča se njihova delovna zmogljivost, medtem ko se negativen vpliv kaže tako, da za dokončanje nalog porabijo več časa. Redko se zaradi stresa zaposleni težko skoncentrirajo in tudi dodeljenega dela ne opravijo slabše. Nikoli pa stres na zaposlene ne vpliva tako, da se počutijo grozno in da jim gre občasno na jok.

Povzamem lahko, da je asertivnost v računovodskem podjetju prisotna, kar se kaže tudi z nižjo ravno zaznavanja stresa. Analiza stanja asertivnosti in zaznavanja stresa na delovnem mestu v računovodskem podjetju je osnova za predloge in priporočila za nadaljnje raziskave, katere navajam v nadaljevanju.

## **4.1 Predlogi in priporočila za nadaljnje raziskave**

### **4.1.1 Predlogi za asertivno vedenje in zmanjšanje stresa na delovnem mestu**

Asertivnost ima pozitivne učinke na posameznike in ostale, kar se je pokazalo tudi pri raziskavi v moji magistrski nalogi. Zaposleni, ki delujejo bolj asertivno, so namreč manj pod stresom kot zaposleni, ki se vedejo agresivno, manipulativno ali pasivno. Moj predlog se torej nanaša na to, da bi bilo učenje asertivnosti potrebno vpeljati čimprej, mogoče že v šoli, saj pozitivno vpliva na zaznavanje tako stresa kot strahu in ostalih dejavnikov. Posamezniki bi se tako lažje soočali s težavami v domačem okolju kot tudi v okolju organizacije. Prav tako so za učenje bolj dovzetni mladi ljudje, ki bi se takšnega vedenja lažje naučili in ga uporabljali kot pa starejši, ki so po eni strani že izkušeni, po drugi pa težje učljivi. Učenje asertivnosti bi dobro vplivalo na zaposlene, njihove medsebojne odnose, organizacijo kot tudi družbo. Dolgoročno bi na organizacijo lahko vplivalo tako, da bi takšno vedenje povzročalo manj stroškov, saj bi zaposleni bili bolj samozavestni, lažje bi priskočili na pomoč, več bi bilo medsebojnega razumevanja, odnosi z nadrejenimi pa bi se s takšnim načinom vedenja zagotovo izboljšali. Posledično bi to vplivalo na manj odsotnosti z dela, manj konfliktnih in stresnih situacij ter boljše sporazumevanje z zahtevnimi strankami.

Za učenje asertivnega vedenja podajam nekaj predlogov, in sicer sem mnenja, da bi v okviru organizacije in delovnega procesa morali izvajati izobraževanja, ki bi se jih udeleževali vsi zaposleni, tako nadrejeni kot podrejeni; meriti bi bilo potrebno organizacijsko klimo in jo povezati z zadovoljstvom zaposlenih; organizirati bi bilo potrebno delavnice asertivnega treninga, kjer bi sodelovali z različnimi strokovnjaki na tem področju, hkrati pa je pomembno vzpodbuditi tudi zavedanje vseh posameznikov, da se lahko asertivnega vedenja naučijo sami s pomočjo knjig, z opazovanjem in posnemanjem ljudi, ki so uspešni pri



izražanju svojih potreb ter z iskanjem vedno novih rešitev. Pri vsem tem se je potrebno zavedati le, da se asertivnega vedenja ne naučimo čez noč in da rezultati pridejo kasneje.

Za izboljšanje odnosov med zaposlenimi, dvig njihovega zaupanja in prepoznavanje problemov med njimi se lahko poslužujemo tudi team buildinga. Z njim namreč lahko vplivamo na proces razmišljanja, udeleženci pa povečujejo medsebojno zaupanje, izboljšujejo sodelovanje, soočijo se upravljati s konflikti. Team building nam prinaša kar nekaj prednosti, kot so spoznanja o kvaliteti kompetenc zaposlenih, kakšne so strategije zaposlenih za reševanje konfliktov ter najpomembnejše, kako se obvladuje stres na delovnem mestu.

#### **4.1.2 Priporočila za nadaljnje raziskave**

Pojma asertivnost in stres na delovnem mestu sta dobro raziskana, kljub temu pa je raziskav, ki bi se neposredno osredotočale na povezavo med njima zelo malo oziroma skoraj nič. Pomembno bi bilo, da bi se v slovenskem in prav tako v tujem prostoru nadaljevalo z raziskovanjem obravnavane tematike.

Anketa je bila izvedena na manjšem vzorcu ljudi, hkrati pa ni zajela podrobnejše razdelitve glede na spol vprašanih, saj so v večini odgovarjale le ženske in en moški. V nadaljnje raziskave bi bilo potrebno zajeti večje število vprašanih, med njimi tudi moški spol in raziskati razlike glede asertivnosti in zaznavanja stresa na podlagi spolov.

Osredotočiti bi se bilo potrebno tudi na druge panoge in dejavnosti organizacij, saj bi verjetno prišli do drugačnih rezultatov, če bi spraševali zaposlene v proizvodnji ali pa na primer zaposlene v administraciji. Zanimiva bi bila tudi razlika v zaznavanju asertivnosti in stresa na delovnem mestu med javnim in zasebnim sektorjem.

## **SKLEP**

Za pozitivne medsebojne odnose na delovnem mestu med nadrejenimi in podrejenimi ter med strankami je pomembna prava komunikacija, saj le-ta predstavlja ključ do izražanja naših vedenj in misli. V zadnjem času se vse večji pomen daje asertivnosti in asertivnemu vedenju, saj z njim krepimo samospoštovanje, samozavest, zadovoljstvo z življenjem in samim seboj, posledično pa znamo prisluhniti svojim čustvom, občutkom in potrebam. Asertivna komunikacija je pomemben dejavnik v življenju vsakega posameznika, saj je pomembno, da se v določenih situacijah znamo primerno odzvati in poiskati optimalno rešitev.

Pojem asertivnost sega v šestdeseta leta dvajsetega stoletja, ko se je poudarjal predvsem razvoj osebnega potenciala in zaščita lastnih človekovih pravic. Beseda asertivnost je v slovenskem jeziku nepoznana, prav tako tudi nima pravega prevoda, saj se za njeno

opredelitev največkrat uporabljajo besede kot so odločnost, samozaupanje, samozavest, samouresničevanje in podobno. Pri asertivnosti je pomembna poštenost do sebe in ostalih ter spoštovanje pravic ostalih ljudi. Asertivnost ima vpliv na številna področja našega življenja. V osebnih odnosih učinkuje na področju iskanja rešitev pri konfliktih, medtem ko je na delovnem mestu temelj za uspešna pogajanja, vodenje in komunikacijo. Na asertivnost vplivajo različni dejavniki, kamor uvrščamo spol, starost, vpliv družine in kulturnega okolja ter medije.

Za učenje asertivnosti lahko uporabimo različne tehnike. Prva tehnika je aktivno poslušanje, kjer moramo sogovornika poslušati in mu pokazati, da razumemo njegovo stanje, občutke in mnenja. Z govorico telesa povečamo usklajenost med besednimi in nebesednimi sporočili. Asertivno vedenje se prenaša z naslednjimi signali telesa, in sicer očmi, obrazom, držo, rokami ter hojo. Tehniko »pokvarjena plošča« uporabimo, kadar menimo, da nas sogovornik ne želi slišati. Na ta način se izognemo vsiljivosti in sporočilo ponavljamo toliko časa, da ga sogovornik ne more več preslišati. Reči ne je tehnika, s katero ima težave največ posameznikov. Svoj »ne« je potrebno navesti že vnaprej in pojasniti, zakaj zahteve ne želite izpolniti. Kompromis izvedemo, kadar imamo s sogovornikom nasprotujoča si stališča. Takrat je potrebno predlagati sprejemljivo rešitev za oba. Zameglitev uporabimo, kadar nekdo posredno agresivno komentira in nasprotuje našemu početju. Z izpovedjo občutkov povemo, katera dejanja nas vznemirjajo, kaj nas prizadene in kaj želimo, da se zgodi namesto tega. Tehnike nasprotja trditev pa se poslužujemo za razjasnitev težav in da obvestimo na zmešnjava.

S situacijami, v katerih mislimo, da nismo dovolj samozavestni, se najbolj spopadamo s treningom asertivnosti. Tako lahko prekinemo svoje naučeno vedenje iz preteklosti in se ponovno programiramo za večjo asertivnost. Trening asertivnosti je postopek in način krepitve moči posameznika, njegovih notranjih virov, hkrati pa je tudi prostor za iskanje in učenje opcij za pridobivanje nadzora nad svojim življenjem. S treningom pridemo do boljšega zavedanja o svojih zmožnostih.

Asertivnost nam pomaga odpraviti strah in stres, ki sta danes prisotna v vsakdanjem življenju in v odnosih v službi, med sodelavci, agresivnimi strankami ter zahtevnimi nadrejenimi. Stres, ki v organizacijah vpliva na zaposlene, je najpogosteje posledica delovnih obremenitev, pomanjkanja časa, pomanjkljivega ali pretiranega nadzora, neuravnoveženih pooblastil, odgovornosti, negotovosti vlog, delovnih razmer, strahom pred izgubo službe, organizacijske klime, kulture in odnosov med posamezniki. Stres, ki izvira iz teh razlogov, povzroča negativne fizične, psihološke in vedenjske učinke posameznika. Posledice stresa na ravni organizacije se kažejo kot povečana fluktuacija in absentizem, konflikti med zaposlenimi, več pritožb s strani strank, nižja kakovost dela, izgorelost in podobno. Za posledicami stresa na delovnem mestu nastanejo tudi stroški, tako na individualni kot organizacijski ravni. Stres na delovnem mestu pa je potrebno tudi obvladovati, in lahko sicer posamezniki uporabijo različne načine, od meditacije, joge, masaže, aromaterapije do

različnih telesnih aktivnosti. Za preprečevanje stresa v organizaciji pa ne obstaja noben priročnik ali pristop, po katerem bi se organizacija orientirala. Na ustrezne rešitve in na načrtovanje programa vplivajo različni dejavniki, ki jih mora upoštevati vsaka organizacija. Računovodje se pri svojem poklicu prav tako soočajo s stresom. Preobremenjenost jim povzročajo nenehne spremembe zakonodaje, časovni pritiski, prevelik obseg dela, odgovornost pri sprejemanju tveganj in podobno. Ključni pomen pri tem igra zavedanje stresa in načini odprave le-tega. Glede na pregledano literaturo me je zanimalo, če asertivno komuniciranje pripomore k zmanjšanju stresa. Temeljni cilj mojega magistrskega dela je torej bil ugotoviti, ali bolj asertivni ljudje manj zaznavajo stres na delovnem mestu.

Največja vrednost moje magistrske naloge je v izpeljani raziskavi, iz nje izvedenih zaključkov ter predlogov in priporočil za nadaljnje raziskave. Rezultati nakazujejo, da skoraj vsi anketiranci, torej 90 %, poznajo pojem asertivnost, kljub temu, da gre v slovenščini za nov pojem. Z vprašanji o samooceni asertivnosti sem prišla do spoznanja, da večina anketirancev komunicira asertivno. Najbolj pogost dejavnik, ki računovodje pripelje do stresa, so nepravčasno dostavljeni dokumenti, ki so nujni za knjiženje. Zaradi tega jim je onemogočeno nadaljnje delo, prav tako pa lahko zamudijo pomembne roke za oddajo. Zanimive rezultate je pokazalo tudi vprašanje glede vpliva starosti in izobrazbe na asertivnost. Vsi anketiranci imajo v večji meri visoko izraženo asertivnost ne glede na izobrazbo, prav tako v podjetju starost nima vpliva na asertivnost. Edini problem pri starosti se lahko kaže v tem, da rezultati ne izkazujejo dejanskega stanja, saj do starosti 26 let ni bilo nobenega anketiranca. Pomanjkanje asertivnega vedenja se lahko kaže pri manj izkušenih posameznikih. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da so v podjetju medsebojni odnosi zelo dobri, zato so zaposleni manj pod stresom in jim asertivno vedenje ne predstavlja večjega problema.

Z ovrednotenjem osrednjega problema na podlagi Spearmanovega koeficienta korelacije sem ugotovila, da bolj asertivni zaposleni v izbranem računovodskem podjetju manj zaznavajo stres na delovnem mestu. Kljub temu sem podala nekaj predlogov za asertivno vedenje za organizacijo oziroma za tiste zaposlene, ki se takšnega vedenja še ne poslužujejo.

Veliko dejavnikov vpliva na medsebojne odnose in izbiro komunikacije pri posameznikih. Bolj kot se bodo posamezniki vedli asertivno, manj težav bodo imeli s sodelavci, strankami in tudi sami s sabo. Takšen način vedenja jim bo prinesel tudi manj strahov, konfliktov in stresa na delovnem mestu. Računovodsko podjetje, kjer je bila izvedena raziskava, se takšnega vedenja že poslužuje, zato je prisotnega manj stresa in podjetje posledično deluje bolj uspešno. Pomembno je le, da se takšno vedenje še naprej vzdržuje oziroma se išče vedno nove rešitve in organizira izobraževanja na tem področju. Kot sem že omenila, je asertivno vedenje pomembno tudi za družbo in našo okolico, zato bo v prihodnosti zagotovo še dodatno pridobilo na pomenu in večjemu poznavanju na vseh področjih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ames, D. (2009). Pushing up to appoint: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in organizational behaviour*, 29, 111–133.
2. Bilban, M. (2009). Kako razpoznati stres v delovnem okolju. *Zbornik predavanj* (str. 21–34). Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
3. Bourne, E. J. (2014). *Anksioznost in fobije: priročnik za samopomoč s praktičnimi nasveti za sproščanje, telesno vadbo, premagovanje panike, izpostavljanje, odpravljanje zmotnih prepričanj in specifičnih fobij, asertivnost, samospoštovanje, prehrano, uporabo zdravil, meditacijo*. Ljubljana: Modrijan.
4. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
5. Cangelosi, B. R., & Peterson, M. L. (1998). *Peer teaching assertive communication strategies fort he worplace*. AL: Auburn University at Montgomery, School of education.
6. Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
7. Chambers, D. W. (2009). Assertiveness. *Journal of the american college of dentists*, 76(2), 51–59.
8. Čadež, S., & Krvina, K. (2009). Stres in vzroki stresa računovodij v Slovenskih računovodskih servisih. *Revizor*, (3), 61–62.
9. Černelič Bizjak, M. (2009). Asertivnost in zdravstvo. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(1), 31–36.
10. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
11. Denžič, M. (2017). *Stres in poklicna izgorelost računovodij v slovenskih računovodskih servisih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Evans, R., & Russel, P. H. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
13. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2014). *Ocena stroškov nezgod in bolezni pri delu*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
14. Garner, E. (2012). Assertiveness: Re-claim your assertive birthright. Najdeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu iz [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MPV\\_COMA/um/E-book\\_III\\_Assertiveness.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MPV_COMA/um/E-book_III_Assertiveness.pdf)
15. Gavin, T., & Parthasarati, D. (2002). Stress! Analyzing the culprits and prescribing a cure. *Strategic Finance*, 84(5), 50–55.
16. George, J. M., & Jones, G. R. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson.
17. Gospodarska zbornica Slovenije – Zbornica računovodskih servisov. (2014). *Priporočila za sistematično izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu za zaposlene v računovodskih servisih v Sloveniji*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije – Zbornica računovodskih servisov.
18. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Hribar, N. (2001). Skupinsko delo z mladostniki. *Psihološka obzorja*, 10(1), 71–79.
20. Ihan, A. (2004). *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

21. Jeriček Klanšček, H., & Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost: kako se spopasti z njimi. *Delo in varnost*, 60(6), 27–33.
22. Karimi, R., & Alipour, F. (2011). Reduce job stress in organizations: role of locus of control. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 232–236.
23. Kavčič, S., & Mihelčič, E. (2005). Znanja, ki jih potrebuje računovodja. *Zbornik referatov 8. letne konference računovodij* (str. 19–31). Otočec: Slovenski inštitut za revizijo.
24. Kolb, S. M., & Stevens Griffith, A. C. (2009). »I'll Repeat Myself, Again?!« Empowering Students through Assertive Communication Strategies. *Teaching exceptional children*, 41(3), 32–36.
25. Le Fevre, M., Kolt, G. S., & Matheny, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first?. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 547–565.
26. Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work organization and stress*. Geneva: World Health Organization.
27. Ličen, S., & Plazar, N. (2013). Razlike v asertivnem vedenju med študentkami zdravstvene nege in študentkami drugih fakultet – primerjalna študija. *Obzornik zdravstvene nege*, 47(2), 148–156.
28. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
29. Luban-Plozza, B., & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
30. Matthews, J. (1992). Stress Inc. *CA Magazine*, 125, 34–37.
31. Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
32. Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occup Environ Med*, 59, 67–72.
33. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
34. Nakamura, Y., Yoshinaga, N., Tanoue, H., Kato, S., Nakamura, S., Aoishi, K., & Shiraiishi, Y. (2017). Development and evaluation of a modified brief assertiveness training for nurses in the workplace: a single-group feasibility study. *BMC Nursing* 16(1), 1–8.
35. National Institut for Occupational Safety and Health. (b.l.). *Stress ...at work*. Najdeno 20. aprila 2018 na spletnem naslovu <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>
36. Nekoranec, J., & Kmošena, M. (2015). Stress in the workplace – sources, effects and coping strategies. *Review of the Air Force Academy*, 28(1), 163–170.
37. Nixon, A. (2004). Special reports: Accountants on the edge. Najdeno 15. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.accountancydaily.co/special-report-accountants-edge>
38. Ozkan, A., & Ozdevecioglu, M. (2013). The effects of occupational stress on burnout and life satisfaction: a study in accountants. *Qual Quant*, 47, 2785–2798.

39. Parto, M. (2011). Problem solving, self- efficacy, and mental health in adolescents: Assessing the mediating role of assertiveness. *Procedia – social and behavioral sciences*, 30, 644–648.
40. Peneva, I., & Mavrodiev, S. (2013). A historical approach to assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1), 3–26.
41. Pettinger, R. (2002). *Stress Management*. Oxford: Capstone Publishing.
42. Petrovič Erlah, P., & Žnidarec Demšar, S. (2004). *Asertivnost: zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo*. Nazarje: Argos.
43. Pipas, M. D., & Jaradat, M. (2010). Assertive communication skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2), 649–656.
44. Planinc, A. (2013). Absentizem in prezentizem – ena težava z dvema obrazoma. *Delo in varnost*, 58(2), 33.
45. Planinc Rozman, A. (2014). Prezentizem ogroža zdravje zaposlenih v računovodstvih. Najdeno 17. februarja 2018 na spletnem naslovu [http://www.planinca.si/scripts/download.php?file=/data/upload/manager\\_prezentizem\\_ogroza\\_zdravje\\_v\\_racunovodskih\\_servisih\(1\).pdf](http://www.planinca.si/scripts/download.php?file=/data/upload/manager_prezentizem_ogroza_zdravje_v_racunovodskih_servisih(1).pdf)
46. Polanc, T. (2007). Pisarniško delovno okolje z vidika varnosti in zdravja pri delu. *Delo in varnost*, 52(4), 6–12.
47. Potočnik Kodrun, D. (2014). Kako poskrbeti zase v skrbi za druge. *Zbornik predavanj* (str. 104–115). Ljubljana: Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
48. Potrč, M. (2004). Kako pripraviti program upravljanja s stresom v podjetju. Najdeno 2. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/39.html>
49. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
50. Rakovec Felser, Z. (2002). *Zdravstvena psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
51. Rauber, M., Bilban, M., & Starc, R. (2015, januar). Stres na delovnem mestu in variabilnost srčne frekvence. *Zdrav vestnik*, (84), 48–58.
52. Riad, L., Labib, A., & Navar, Y. S. (2016). Assessing the impact of organisational climate on employees commitment. *The Business and Management Review*, 7(5), str. 357–364.
53. Rojs Viskovič, K. (2002). Asertivnost. *Vzgoja in izobraževanje*, 33(4), 40–43.
54. Romih, A. (2015). Asertivnost. *Socialna pedagogika*, 19(3/4), 315–334.
55. Ručigaj, T. (2005). *Stres na delovnem mestu: primer Institut »Jožef Štefan«* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Rungapadiachy, D. M. (2003). *Medosebna komunikacija v zdravstvu: teorija in praksa*. Ljubljana: Educy.
57. Samnani, A., & Singh, P. (2012). 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behaviour*, 17, 581–589.
58. Satov, T. (2003). Season is taxing on health. *CA Magazine*, 136(3), 12.
59. Schmidt, A. (2003). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba.

60. Sine, R. (2006, 5. april). *Five Ways to Avoid the Emotional Storms of Tax Season*. Najdeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.foxnews.com/story/2006/04/05/five-ways-to-avoid-emotional-storms-tax-season.html>
61. Snežič, K., Ažman, P., & Pungartnik, M. (2011). Soočanje s stresom v delovnem okolju slovenskih podjetij. *Anthropos (Ljubljana)*, 43(1/2), 277–294.
62. Stare, J. (b.l.). *Fluktuacija zaposlenih*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za upravo.
63. Stojanović, Z., Milenović, M., & Marković, Z. (2012). Occupational stress and assertiveness in administrative and production workers. *Philosophy, sociology, psychology and history*, 11(1), 67–76.
64. Stranks, J. W. (2005). *Stress at work: management and prevention*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
65. Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management*. Basingstoke, London: Macmillan.
66. Štager, V. (2017). Organizational and personality factors of stress in accounting and consequences of stress on health. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 10(3), 37–56.
67. Štefanac, A. (2009). Računovodski servisi brez nadzora. *Podjetnik*, 18(5), 48–49.
68. Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu: dobro se počutim, delo mi je v veselje*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
69. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
70. Treven, S., & Treven, U. (2011). Stres. *Gradivo za izobraževanja*. Najdeno 20. aprila 2018 na spletnem naslovu [http://skei.si/uploads/skei2/public/\\_custom/gradivo\\_za\\_izobraevanja\\_stres\\_25\\_11\\_2011.pdf](http://skei.si/uploads/skei2/public/_custom/gradivo_za_izobraevanja_stres_25_11_2011.pdf)
71. Vatankhah, H., Daryabari, D., Ghadami, V., & Naderifar, N. (2013). The effectiveness of communication skills training on self-concept, self-esteem and assertiveness, of female students in guidance school in Rasht. *Procedia – social and behavioral sciences*, 84, 885–889.
72. 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.
73. Vukovič, D. (2008). Odgovornost računovodij. *Zbornik referatov XL. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 93–111). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
74. Warland, J., McKellar, L., & Diaz, M. (2014). Assertiveness training for undergraduate midwifery students. *Nurse Education in Practice*, 14, 752–756.
75. Žlak, M., Žlak, P., & Saje, M. (2012). Odgovornost delavcev v zdravstveni administraciji in medicinskih sester pri pravilnem komuniciranju s pacienti. V *Odgovornost v zdravstveni negi* (str. 93–106). Ljubljana: Splošna bolnišnica Novo mesto v sodelovanju z Društvom medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Novo mesto, Visoka šola za zdravstvo v Novem mestu.
76. Žnidarec, S., & Erlah, P. (1998). Trening asertivnosti. *Socialno delo*, 37(3/5), 295–306.
77. Žnidarec Demšar, S., & Petrovič Erlah, P. (2005). Trening asertivnosti. V *Krepitev moči* (str. 67–76). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Kontingenčna tabela za starost in izobrazbo.....	5
Priloga 3: Aritmetične sredine in standardni odkloni pri vprašanju o samooceni asertivnosti.....	6
Priloga 4: T-test za neodvisna vzorca.....	7



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

### ASERTIVNOST IN ZAZNAVANJE STRESA

Spoštovani! Pred vami je vprašalnik o asertivnosti in zaznavanju stresa na delovnem mestu v računovodskem servisu. S pomočjo vaših odgovorov želim zbrati pomembne podatke za svojo raziskavo, ki mi bo pomagala pri dokončanju magistrske naloge. Prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na vsa zastavljena vprašanja čim bolj natančno in iskreno, saj v nasprotnem primeru rezultati raziskave ne bodo relevantni. Anketa je anonimna, vsi podatki pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Rezultati bodo javno dostopni v moji magistrski nalogi. Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Tjaša Čuk

#### 1. Izmed spodnjih trditev označite tisto, ki se po vašem mnenju najbolj približa pomenu besede asertivnost.

- Pomeni, da pri interakciji z drugimi uporabimo dejanja, s katerimi svoje cilje dosežemo na zavajajoč in intelektualen način.
- Pomeni, da zaradi spoštovanja do drugih ne izražamo svojega mnenja, prepričanj, čustev in občutkov, hkrati pa odgovornost odločanja prepustimo drugim.
- Pomeni zmožnost izražanja čustev, uveljavljanja svojih pravic, razvijanja lastne samozavesti, pri tem pa upoštevamo in spoštujemo tudi želje in mnenja drugih.
- Pomeni sposobnost postaviti se zase in za svoje pravice, medtem ko od drugih pričakujemo, da ravnajo enako kot želimo mi, ne glede na njihova mnenja in sposobnosti.

#### 2. Za vsako trditev v spodnji tabeli označite, kako pogosto posamezna trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah. Pri tem uporabite lestvico 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto.

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če sem negotov/-a, z lahkoto vprašam za pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto
smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.				
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel/-a prodajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če nekaj želim, direktno vprašam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritiko sprejemam dobronamerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če sem jezen/-a, izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam/-a sebi zasmilil/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Povzeto po S. Možina, M. I. Tavčar, N. Zupan, & A. N. Knežević, Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti, 2004, str. 436–437.*

### 3. Kateri dejavniki so po vašem mnenju najbolj povezani z viri stresa pri opravljanju računovodskega poklica (možnih je več odgovorov)?

- Spremembe računovodskih standardov, davčne in ostale zakonodaje.
- Nepravočasno dostavljeni dokumenti za knjiženje.
- Sprememba poslovanja (e-bančništvo, elektronsko oddajanje dokumentov).
- Nerazumevanje računovodskih predpisov nekaterih strank, katerim je težko pojasniti pravilno poslovanje.

- Zahteve strank po stalni dosegljivosti in razpoložljivosti.
- Drugo:

*Povzeto po M. Denžič, Stres in poklicna izgorelost računovodij v slovenskih računovodskih servisih, 2017, str. 72.*

- 4. Na lestvici označite, v kolikšni meri posamezna trditev v povezavi s stresom velja za vas. Pri vsaki navedeni trditvi označite številko od 1 do 5, ki ustreza vaši oceni. Pri tem pomeni 1 - nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno.**

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Soočam se s stresnim delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko sem pod stresom, si mislim, da tega ne zmorem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislim si, da je grozno, kar se mi dogaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislim si, da je preveč vsega in se mi bo zmešalo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi stresa postanem površen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težko se skoncentriram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postanem razdražljiv in občutljiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsaka malenkost me razjezi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občasno mi gre na jok.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odločitve sprejemam počasneje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodeljeno delo opravim slabše, kot bi ga sicer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želim opraviti več stvari naenkrat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam težave z zbranostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar sem pod vplivom stresa, se moja delovna zmogljivost poveča.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me motivira in dobim dodaten zagon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dokončanje nalog porabim več časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

**5. V katero starostno skupino spadate?**

- do vključno 25 let
- od 26 do vključno 35 let
- od 36 do vključno 45 let
- nad 46 let

## 6. Stopnja izobrazbe.

- osnovnošolska
- srednješolska
- višješolska
- visokošolska
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat



**PRILOGA 2: Kontingenčna tabela za starost in izobrazbo**

*Tabela 1: Izpis iz programa SPSS: kontingenčna tabela za starost in izobrazbo*

			Stopnja izobrazbe			
			Srednješolska	Visokošolska	Univerzitetna	Total
Starost	od 26 do vključno 35 let	Count	4	0	1	5
		% within starost	80 %	0 %	20 %	100 %
		% within stopnja izobrazbe	33,3 %	0 %	16,7 %	25 %
		% of Total	20 %	0 %	5 %	25 %
	od 36 do vključno 45 let	Count	4	1	4	9
		% within starost	44,4 %	11,1 %	44,4 %	100 %
		% within stopnja izobrazbe	33,3 %	50 %	66,7 %	45 %
		% of Total	20 %	5 %	20 %	45 %
	nad 46 let	Count	4	1	1	6
		% within starost	66,7 %	16,7 %	16,7 %	100 %
		% within stopnja izobrazbe	33,3 %	50 %	16,7 %	30 %
		% of Total	20 %	5 %	5 %	30 %
Total	Count	12	25	6	20	
	% within starost	60 %	10 %	30 %	100 %	
	% within stopnja izobrazbe	100 %	100 %	100 %	100 %	
	% of Total	60 %	10 %	30 %	100 %	

### PRILOGA 3: Aritmetične sredine in standardni odkloni pri vprašanju o samooceni asertivnosti

Tabela 2: Izpis iz programa SPSS: opisne statistike glede samoocene asertivnosti

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	20	2	4	3,45	,686
Če sem negotov z lahkoto vprašam za pomoč.	20	3	4	3,70	,470
Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	20	2	4	3,35	,671
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	20	2	4	3,00	,795
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	20	1	4	3,15	,813
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	20	2	4	3,10	,641
Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	20	1	4	2,60	,940
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	20	1	4	3,00	,795
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	20	2	4	3,60	,598
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel/-a prodajalca.	20	1	4	3,35	,813
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	20	2	4	3,15	,745
Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	20	2	4	3,45	,759
Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	20	1	4	3,10	,852
Če nekaj želim, direktno vprašam.	20	2	4	3,35	,813
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	20	2	4	3,55	,605
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	20	1	4	3,10	,968
Kritiko sprejemam dobronamerno.	20	3	4	3,50	,513
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	20	2	4	3,50	,688
Če sem jezen/-a, izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	20	1	4	3,00	,918
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam/-a sebi zasmilil/-a.	20	1	3	2,10	,641

**PRILOGA 4: T-test za neodvisna vzorca**

*Tabela 3: Izpis iz programa SPSS: T-test za neodvisna vzorca*

**Group Statistics**

	izobrazba	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
asertivnost	srednješolska	20	3,240	,3705	,0828
	visokošolska & univerzitetna	20	3,094	,4968	,1111

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
asertivnost	Equal variances assumed	1,580	,216	1,050	38
	Equal variances not assumed			1,050	35,141

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
asertivnost	Equal variances assumed	,300	,1455	,1386
	Equal variances not assumed	,301	,1455	,1386

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
asertivnost	Equal variances assumed	-,1350	,4260
	Equal variances not assumed	-,1358	,4268